

# BARCELONA VISIÓ 2020



Pla Estratègic  
Metropolità  
de Barcelona

# BARCELONA UNA VISIÓ 2020

UNA PROPUESTA ESTRATÉGICA

Barcelona, 2 de novembre de 2010



Pla Estratègic  
Metropolità  
de Barcelona

# Índice



<b>Prólogos</b>	<b>5</b>
<b>Jordi Hereu</b> , alcalde de Barcelona y presidente del Consejo General del PEMB	6
<b>Jordi W. Carnes</b> , primer teniente de alcalde del Ayuntamiento de Barcelona y presidente de la Comisión Delegada del PEMB	8
<b>Francesc Santacana</b> , coordinador general del PEMB	10
<b>1. Introducción</b>	<b>13</b>
1.1. El presente: la Barcelona del 2010	18
1.2. Las lecciones del pasado	20
1.3. Camino del 2020	22
1.4. ¿Qué debemos hacer?	24
<b>2. Propuesta estratégica</b>	<b>27</b>
<b>3. Retos y medidas</b>	<b>31</b>
3.1. Sostenibilidad y cambio climático	32
3.2. Situar al AMB como referente en el nuevo marco global: mayor presencia en los países que lideran el mundo y capitalidad del Mediterráneo	35
3.3. Líder global en determinados sectores tractoros del conocimiento	37
3.4. Más allá de las empresas “bio”. Puesta al día y potenciación de la industria y de los sectores tradicionales	42
3.5. Convertirse en una de las regiones europeas más atractivas para el talento innovador	44
3.6. Una ciudad interesante y equilibrada socialmente: una respuesta social a la crisis	46
<b>4. Palancas de cambio para superar los retos</b>	<b>49</b>
4.1. Una universidad y un sistema educativo potentes	51
4.2. Una administración ágil y fiable, <i>business friendly</i>	52
4.3. Gobernanza	53
4.4. Unos valores de futuro	55
4.5. Incorporación a los mercados mundiales: amplio conocimiento de idiomas, conexiones internacionales y marca Barcelona	56
<b>5. Epílogo</b>	<b>58</b>
<b>6. Anexos</b>	<b>60</b>

# Prólogos



## Una apuesta clara por las personas

**Jordi Hereu:** “Es un plan de altos vuelos y gran ambición. No podía ser de otra manera. Nos jugamos mucho... Hay pocas metrópolis del mundo que dispongan ya de los elementos que tenemos para afrontar los retos de la globalización.”

Algunos ciudadanos piensan en las ciudades como un lugar tranquilo, donde se puede vivir y disfrutar de los parques, de las conversaciones, con guarderías y escuelas públicas de calidad para que los futuros hombres y mujeres crezcan con valores... Otros, sin embargo, ven la ciudad como un gran motor de desarrollo económico, grandes empresas, tránsito aéreo intenso, tecnologías por doquier, innovación, nuevas tendencias...

Yo apuesto por construir una ciudad que reúna y compatibilice las dos visiones. En definitiva, una ciudad para las personas, donde se pueda vivir con calidad y donde se pueda trabajar y hacer negocios con perspectiva de futuro.

Este no es, realmente, un objetivo fácil. De hecho, todas las ciudades del mundo buscan ser las mejores en los dos aspectos. Y todas las ciudades del mundo tienen los mismos problemas para lograr este objetivo: congestiones de tráfico, contaminación, problemas de convivencia en el espacio público, violencia, desigualdades...

Por tanto, ¿qué hace que unas ciudades tengan más éxito en ello que otras? El profesor R. Burdett, de la London School of Economics and Political Science, nos lo resume perfectamente: tienen más éxito las ciudades que disponen de unos sistemas de planificación y de gestión que alían a los ciudadanos para convenir objetivos, y que disponen de capacidad para adaptarse a los cambios y para innovar.

Hoy en día, estas son las palabras mágicas: innovar, cambiar y gestionar.

Innovar para poner en valor los aspectos y valores que nos pueden caracterizar y diferenciar. Para emprender nuevos caminos que mejoren el bienestar de los ciudadanos. Para hacer que los sueños se transformen en realidades.

Cambiar para afrontar los nuevos retos de la sociedad: tecnológicos, económicos, medioambientales y sociales. Las personas ahora somos diferentes de las de hace veinte años. Nos relacionamos de otro modo –venimos de cualquier lugar del mundo y vamos por todo el mundo–, los hábitos de comportamiento y de consumo cambian, vivimos más años, los límites geográficos de nuestros territorios son variables, la economía globalizada y las restricciones energéticas nos condicionan mucho...

Y gestionar la innovación y los cambios no es una tarea fácil. Requiere una estrecha colaboración entre los diferentes ámbitos públicos y privados, conforme a una metodología y una sistemática que la hagan eficiente. Y, obviamente, de acuerdo con un liderato compartido que otorgue a cada uno la responsabilidad que le corresponda.

Esta es la tarea que los alcaldes metropolitanos, las instituciones privadas y las personas, en general, hemos confiado al Plan Estratégico Metropolitano de Barcelona (PEMB).

El resultado de ello es lo que se puede ver en esta publicación: un conjunto de objetivos y de propuestas estratégicas para hacer que el Área Metropolitana de

Barcelona (AMB) se convierta en un nodo económico y social importante en el nuevo marco geopolítico que se está configurando. Un marco donde los centros de poder se desplazan, donde cada vez será más difícil competir porque más y más ciudades entran y salen de los diferentes rankings. Y poner en valor aquello que es diferente puede ser el elemento de referencia.

Es un plan de altos vuelos y de gran ambición. No podía ser de otra manera. Nos jugamos mucho. Si queremos ser referentes en algún aspecto, tenemos que poner en orden lo que tenemos y tenemos que activar las palancas que el plan propone: universidades y educación, Administración pública, gobernanza, valores, idiomas y conectividad.

Pero lo podemos hacer. Hay pocas metrópolis en el mundo que dispongan ya de los elementos que tenemos para afrontar los retos de la globalización: aeropuerto, alta velocidad, parques científicos, tecnológicos y de creatividad, empresas y personas innovadoras, proyectos pioneros. Ahora debemos ponerlo en valor con mayor coordinación y eficiencia. Estimulando y no frenando. Ahora es el momento de aprovechar las plataformas y las infraestructuras que ya hemos conseguido y poner más atención en las personas que las han de utilizar y rentabilizar. Esto significa más educación y cultura –las dos grandes herramientas de la transversalidad– y emprender un nuevo rumbo y una nueva forma de hacer las cosas.

Tenemos grandes oportunidades: una nueva institución metropolitana que se venía reclamando desde los anteriores planes estratégicos; una base de ciudadanos que creen en la gran área metropolitana de Barcelona y que quieren contribuir a hacerla posible, y un conjunto de objetivos y medidas que, como hoja de ruta, nos situarán en el nuevo marco que deseamos.

Un advertimiento importante: el plan no es este libro. El plan es la traducción de este libro en acciones concretas. Sabemos que este es, siempre, el paso difícil. Pero es el que tiene que hacer creíble lo que decimos y lo que se nos pide. Debemos asegurarlo.

A todos los ciudadanos y ciudadanas que habéis contribuido a dibujar esta Barcelona metropolitana en el horizonte 2020 y que nos ayudaréis a hacerla posible, os expreso mi más sincero agradecimiento.

**Jordi Hereu**

Alcalde de Barcelona y  
presidente del Consejo General del PEMB

**Ahora es el momento de aprovechar las plataformas y las infraestructuras que ya hemos conseguido y poner más atención en las personas que las han de utilizar y rentabilizar.**



## Un nuevo modelo de cooperación público-privada basado en la corresponsabilidad

**Jordi William Carnes:** “El planteamiento urbano ha ido evolucionando hacia una actividad más transversal y más global, que involucra más actores y que requiere constantes elecciones estratégicas... Más de seiscientos cincuenta personas, de muchos ámbitos, han trabajado durante un año para aportar nuevas ideas y nuevas perspectivas.”

Greg Clark, reconocido experto en ciudades y áreas metropolitanas –amigo y colaborador en la elaboración de este plan–, expresa que “Barcelona ha sido la ciudad de Europa que más ha mejorado en los últimos veinte años, de la misma manera que Londres lo ha sido en los últimos sesenta años”. Los ciudadanos del Área Metropolitana de Barcelona nos podemos sentir orgullosos de ello... pero, atención: el trabajo no ha terminado y no podemos quedarnos parados... La historia nos muestra que muchas ciudades que han experimentado grandes progresos también pueden entrar en fases de declive.

El resultado de las mejoras no es, por lo tanto, casual; es el resultado de unos esfuerzos continuados, proactivos y orientados, que aquellos que lideran las ciudades se plantean para capitalizar las oportunidades y reducir las amenazas. Y Barcelona ha estado practicando esta norma desde hace precisamente veinte años; primero, desde un ámbito reducido en la ciudad, más adelante –año 2000– con una perspectiva ya metropolitana. De hecho, el genuino modelo de planificación urbana que Barcelona propuso en su día se convirtió inmediatamente en uno de los elementos de referencia para muchas ciudades del mundo.

Ciertamente, las ciudades –en un mundo que pronto será urbano en su 75%– se han consolidado ya como los auténticos motores de crecimiento; los lugares donde, desde siempre, se produce más conocimiento y más innovación; los territorios *hub* de una economía mundial globalizada.

Y en estas circunstancias, el planteamiento urbano ha ido evolucionando hacia una actividad más transversal y más global, que involucra más actores y que requiere constantes elecciones estratégicas. El planteamiento estratégico y una gobernanza metropolitana adecuada han demostrado ya su eficacia en todo el mundo, en la medida en que han contribuido al desarrollo económico del territorio, han aumentado la cohesión social, han favorecido las inversiones privadas, han mejorado la calidad de vida y han producido más información para los inversores y para los responsables del desarrollo territorial.

Ahora, y en la perspectiva de los próximos diez años –en el marco de una crisis financiera, económica y social–, el territorio del AMB pone en marcha un nuevo plan, que ha sido objeto de un proceso de elaboración original y que no ha dejado de tener en cuenta los cuatro elementos de la planificación estratégica en los que la crisis ha impactado de lleno: a) nuevas estrategias económicas (nuevos focos en el talento, la formación, la educación, etc.); b) nuevas estrategias de innovación (vías de aproximación a nuevos partenariados con los sectores privados); c) nuevos partenariados con los gobiernos centrales y autonómicos, y d) nuevos focos en la eficiencia y la sostenibilidad.

Es, por tanto, un plan que da respuestas a la crisis actual y que lo hace desde una perspectiva metropolitana renovada, con una nueva gobernabilidad que,

entre otras responsabilidades, debe proyectar e implantar los objetivos de este plan hacia el 2020.

Este plan, tal y como ha propuesto la Comisión de Prospectiva, presidida por la señora Maria Reig, es una apuesta decidida para abrir nuevas perspectivas a los ciudadanos del AMB. Y, en este sentido, propone liderar un proyecto económico y social que nos posicione como una urbe global y de calidad, que reclame una educación de calidad y que impulse con fuerza un tejido industrial renovado y reforzado (no se puede olvidar que la auténtica economía del conocimiento se fundamenta en una sólida economía industrial).

Para alcanzar estos objetivos, necesitamos la implicación de todos. Se necesita, comenta la señora Reig, convicción y un liderato compartido.

El sector público tiene que avanzar con un nuevo modelo de cooperación público-privada que tenga en la corresponsabilidad sus fundamentos. Visión compartida, coplanificación, codecisión, cogestión y coinversión son las claves de este nuevo modelo, que debe incluir tanto a la sociedad civil como a profesionales y empresas individuales.

Este nuevo modelo se ha probado ya en el mismo proceso de elaboración del plan. Más de seiscientos cincuenta personas, de muchos ámbitos, han trabajado durante un año para aportar nuevas ideas y nuevas perspectivas. Y otras instituciones y empresas –Instituto Cerdà, Horwath Accelera Management, Node y el ya citado Greg Clark– se han sumado a este proceso para profundizar en aspectos específicos del plan: escenarios, factores de competitividad, experiencias de otras metrópolis del mundo, lecciones del pasado para el futuro, etc.

Estamos satisfechos del trabajo colectivo que se ha llevado a cabo y que converge en el texto del plan que se propone. Un texto que recoge, por tanto, visiones muy diversas y variadas, pero que ha tenido un claro objetivo común: llegar a una visión compartida del futuro y aunar los esfuerzos de todos los agentes –públicos y privados– para conseguirla.

El AMB tiene las condiciones para que sus ciudadanos puedan mirar al futuro con una confianza renovada.

Ahora el reto es evidente: logremos que sea así.

**Es un plan que da respuestas a la crisis actual y que lo hace desde una perspectiva metropolitana renovada.**

### Jordi William Carnes

Primer teniente de alcalde del Ayuntamiento de Barcelona  
y presidente de la Comisión Delegada del PEMB



## Nuevo impulso para el 2020

**Francesc Santacana:** “Ciudades emergentes y capitalidad del Mediterráneo... Podemos y debemos influir.”

“El 2020, el Área Metropolitana de Barcelona (AMB), como metrópolis global y capital de Cataluña, habrá reforzado las relaciones con las ciudades emergentes del mundo y la capitalidad del Mediterráneo. Ejercerá un liderato económico y social de acuerdo con sus valores y factores de competitividad; y la sostenibilidad es uno de estos valores.”

Esta es la visión que nos aporta el plan como hoja de ruta hasta el 2020. Incluye cinco elementos clave que se combinan para configurar lo que queremos ser: metrópolis global; capital de Cataluña; ciudades emergentes y capital del Mediterráneo; liderato, y sostenibilidad.

Metrópolis global. Quiere decir que debemos competir sobre la base de la conectividad y de la capacidad de relacionarnos con las redes internacionales y con los flujos de personas, bienes y servicios. Obviamente, esto implica tener unos estándares de calidad social y de vida elevados, sin ellos se puede aspirar a ser una gran urbe, pero no una metrópolis global. Quiere decir también que debemos competir; es decir que tenemos que ajustar nuestros factores de competitividad y de diferenciación. Y quiere decir que debemos conocer los principales nodos de la globalidad y estar presentes en ellos. Además, quiere decir tener un aeropuerto con un amplio abanico de conexiones.

Capital de Cataluña. Los objetivos que el AMB se plantea se han de considerar como una contribución al crecimiento y al bienestar de todos los ciudadanos de Cataluña. Y, como tal contribución, una aportación al progreso del conjunto de España. Es el momento de sumar y de establecer alianzas y nuevas fórmulas de gobernanza. Nos lo sugiere Javier Solana, presidente del Center for Global Economy and Geopolitics de ESADE, en un artículo reciente: “La crisis económica y financiera nos muestra un hecho de suma importancia, como es la necesidad de apostar por los instrumentos de gobernanza (mundial) y de cooperación. El modo como gestionemos los retos globales tendrá consecuencias para todos.” Por tanto, hay que ser conscientes de la necesidad de tejer nuevas complicidades entre el AMB, Cataluña y España, para alinear las competencias y las propuestas de cada estamento, y evitar contradicciones y acciones de suma cero.

Ciudades emergentes y capitalidad del Mediterráneo. El AMB tiene, *de iure*, la capitalidad del Mediterráneo. Y esta es una condición que hay que aprovechar y potenciar: ¡viven 785 millones de personas! Podemos y debemos influir. Pero más como un objetivo instrumental que como un objetivo final. La capitalidad del Mediterráneo –que hay que ejercer con generosidad y eficiencia– nos ha de servir como un elemento importante para conformar nuestros nodos de conexión con los demás nodos del mundo. La globalización está configurando un nuevo marco geopolítico con nuevos centros de crecimiento: los denominados países emergentes, que ya lideran el crecimiento del mundo. Debemos reforzar nuestra presencia en la India, en China, en Brasil y en otros países que irán apareciendo, si realmente queremos ser una metrópolis global.

Ejercer un liderato significa que debemos aportar nuestras ideas sobre “lo que debería ser”. En otras palabras, tenemos que ser referentes en algo. En aquello

que sabemos hacer de una manera diferente y de acuerdo con nuestros valores (añadiendo los que nos faltan) y nuestros factores de competitividad. Asociar la marca Barcelona a estos valores y utilizarla para consolidar la presencia y la visibilidad exterior del conjunto de la metrópolis y de su territorio. Es prioritario –nos alerta la Comisión de Prospectiva– ampliar la visión de la marca asociándola a todos los sectores que son referencia y tienen proyección internacional.

Sostenibilidad. Tiene que ser un referente. El plan propone vincular el nombre del AMB a la filosofía de la sostenibilidad. Y va más allá al apostar porque el AMB sea un referente para la sostenibilidad en el ámbito de las regiones cálidas, que tienen, obviamente, unos requerimientos muy diferentes a los de las demás zonas del planeta. Se trata de una actividad económica todavía emergente y con unas amplias posibilidades de negocio y de crecimiento. Pero no hay que mirarlo solamente desde esta perspectiva, sino como criterio de gestión que evite todo tipo de derroches, que planifique adecuadamente las inversiones públicas, que reoriente la política de subvenciones y ayudas y, en definitiva, que propicie la convivencia y la cohesión social. Para ello, tenemos un buen nivel académico y de investigación que puede actuar como palanca de cambio para este tipo de acción.

Lograr este objetivo final presupone que habremos salido reforzados de la crisis con nuevos sectores tractores, que habremos fortalecido nuestro capital industrial tradicional (¡no lo podemos dejar caer!) y que, con el AMB, habremos reforzado las economías de aglomeración del territorio.

En el año 2020 seremos, realmente, una de las metrópolis más atractivas e influyentes para el talento global e innovador, con un modelo de integración y de cohesión social que actuará como uno de los referentes principales de la marca Barcelona.

Este es un proyecto común que pretende colaborar con las personas y las empresas para aprender a dar respuestas más rápidas y ágiles a los cambios. Y, para ello, el plan acaba reclamando la activación de cinco palancas de cambio: universidad y educación; una administración eficiente que estimule y no frene; una gobernanza innovadora; unos valores de futuro, y un amplio conocimiento de idiomas, que, junto con un aeropuerto potente, tienen que conectarnos con el mundo.

Son un plan y unos objetivos ambiciosos. También factibles y estimulantes, como lo ha sido el trabajo de los dos últimos años para su formulación.

**En 2020 seremos una de las metrópolis más atractivas e influyentes para el talento global e innovador.**

**Francesc Santacana**

Coordinador general del PEMB



# 1. Introducción



## VISIÓN 2020

- Un nuevo contexto: creación del AMB.
- Una propuesta colectiva para consolidar una gran metrópolis que quiere seguir presente en los nuevos espacios globales que se están configurando.

La aprobación por el Parlamento de Cataluña de la Ley 31/2010, de 3 de agosto, de creación del Área Metropolitana de Barcelona, ha coincidido con el proceso final de discusión de este Plan estratégico, que nace, por fin, en un nuevo marco de gobernanza.

Por primera vez desde que el Plan Estratégico pasó a ser metropolitano, existe un marco de gobernanza para este ámbito, en el que hay que crear una serie de nuevos instrumentos para dotar de contenido la promoción económica del área, además de los ya existentes en materia urbanística, de transporte y de medio ambiente.

Este Plan Estratégico apunta que, para el desarrollo del AMB, es necesaria una mayor participación público-privada, con unos nuevos esquemas de trabajo compartido. Es decir, con unos procesos de corresponsabilidad entre los gobiernos, la sociedad civil, las instituciones y las empresas. En consecuencia, el despliegue de nuevos instrumentos de promoción económica debería recoger esta necesidad y disponibilidad por parte de la sociedad civil de participar en la implementación y seguimiento del plan.

Barcelona, primero, y el conjunto del AMB, después, han sido un referente mundial en cuanto a la aplicación de la planificación estratégica en el ámbito de las ciudades y los territorios. Su experiencia comienza en el lejano 1987, cuando se inició el trabajo de lo que sería el I Plan Estratégico de Barcelona, publicado en marzo del 1990. Aquel plan se elaboró en un marco institucional muy diferente al actual: no existía la institución metropolitana (de hecho, el plan ya pedía entonces –medida 2.14.– “conseguir el reconocimiento institucional de la realidad socioeconómica y urbanística del área metropolitana”).

Con la citada Ley 31/2010, de 3 de agosto, el Parlamento de Cataluña otorga al AMB la competencia, entre otras, de “promover un plan estratégico metropolitano que, con la participación de los agentes económicos, sociales e institucionales, favorezca la modernización, la investigación y la innovación”.

Una ley metropolitana que facilita, ahora sí, la gobernabilidad del Plan Estratégico y que se tendrá que desarrollar, como ya se ha dicho, con nuevos instrumentos metropolitanos de promoción económica y en un marco de colaboración público-privada.

Este Plan Visión 2020 es ya una respuesta al mencionado requerimiento legal previsto y largamente esperado.

Así, este primer plan de los años noventa contribuyó a que Barcelona se hiciera presente en el mapa mundial de las ciudades y se convirtiera en nuevo referente en el terreno del desarrollo urbano. Desde entonces, muchas ciudades y metrópolis de España y del mundo han seguido el ejemplo de Barcelona.

Ahora, en un mundo que se parece muy poco al de los años ochenta del siglo pasado, se podría decir que las estrategias dejan de tener sentido para afrontar

la rapidez con la que cambian los entornos. Sin embargo, en este mundo cambiante, salen ganando los territorios que tienen los sistemas de planificación y de gestión que mejor se adaptan a los cambios del entorno.

El AMB contempla **la actual situación de crisis como una oportunidad** para desplegar una nueva visión basada en la recomposición de su modelo productivo (educación, formación, innovación, talento, creatividad y transversalidad) y en una adaptación de su vocación de metrópolis global en los nuevos ejes de crecimiento que se están consolidando.

Con esta nueva visión 2020, el AMB expresa que **quiere continuar presente en este nuevo mapa de la globalidad**, en el que cada vez más metrópolis compiten y colaboran para garantizar el progreso y el bienestar de sus ciudadanos y ciudadanas.

Las metrópolis contemporáneas son, ciertamente, un centro neurálgico de movimientos sociales, políticos, culturales, económicos, de inversiones y de personas, donde se concentran problemas y tensiones, pero a la vez también todas las oportunidades.

Como señala Saskia Sassen, **las ciudades del siglo XXI son ciudades globales, donde cada vez más los acontecimientos económicos resultan protagonistas**. Siguiendo Henry Mintzberg (“los administradores son artesanos y la estrategia es la arcilla”), entendemos el aprendizaje estratégico como la sincronización constante entre la idea y la acción, sin perjuicio de la vital retroalimentación que existe entre ambas. Por tanto, si bien primero se define la estrategia y después se implementa, no es menos cierto que, cuando esta se ejecuta en el marco de un proceso de aprendizaje, la propia acción impulsa una redefinición de la estrategia inicial.

En este sentido, y teniendo en cuenta que los cambios del entorno son cada vez más rápidos y más amplios, **las metrópolis requieren una visión estratégica y un sistema ágil y flexible de planificación y gestión** que facilite la adaptación a estos cambios de acuerdo con el marco estratégico establecido. Y más aún en un momento de crisis como el actual.

Mientras que la elaboración del anterior PEMB se desarrolló en un contexto de crecimiento económico, esta vez la redacción del Plan Visión 2020 se lleva a cabo en medio de una crisis económica y financiera como no se recordaba desde los años treinta del siglo pasado. Sin embargo, **si de las anteriores crisis de 1973 y 1993 el Área Metropolitana de Barcelona salió fortalecida y en una mejor posición competitiva, no hay motivo alguno para pensar que esta vez, a pesar de la crisis, la recuperación será diferente**.

Todas las personas que han participado en esta reflexión tienen la convicción de que, cuanto más evidente es la crisis, mayores son las oportunidades que ofrece. Esta es la esencia de la planificación: utilizar en cada momento todos los recursos con imaginación y racionalidad para que la ciudad siga siendo, todavía más, el motor de desarrollo global. En consecuencia, hay que entender que los cambios son permanentes y las crisis, cuando llegan, hay que afrontarlas con imaginación.

Barcelona y el AMB contemplan este momento histórico como una oportunidad que merece la pena aprovechar. Por tanto, deben continuar planificando y desarrollando su futuro, creando su destino. Esta visión forma parte de la personalidad propia de sus ciudadanos y líderes.

En los últimos veinte años, Barcelona se ha posicionado como un área metropolitana referente internacionalmente en muchos ámbitos; además, se han construido infraestructuras e instalaciones muy aceptables, sin perjuicio que se hagan algunas mejoras o complementos, que ya están en las agendas y se irán llevando a cabo.

Ahora, pensado en los próximos años, el Área Metropolitana de Barcelona presenta una propuesta muy diferente respecto de las crisis anteriores. Ahora es el momento de la formación, la innovación, el talento, la creatividad y la transversalidad; de la cohesión social y de poner al alcance de los ciudadanos las nuevas tecnologías para evitar la exclusión social; de cambiar el rumbo y de hacer las cosas de un modo diferente.

Estas bases focalizan los dos grandes ámbitos de actuación: el interno, avanzando en las reformas estructurales que mejoren el equilibrio económico, social y urbano, la competitividad y aspectos cruciales como la formación; y el externo, reforzando la posición de liderazgo en el Mediterráneo y buscando vías de cooperación con las principales ciudades de los países emergentes.

Con la nueva institución metropolitana y con la participación activa de todos los sectores económicos y sociales de Barcelona, se abre un nuevo horizonte en el que se refleja el amplio conjunto de propuestas de este Plan Visión 2020.

## Ficha técnica del PEMB - Visión 2020

### Plan Estratégico Metropolitano de Barcelona (PEMB)

Asociación privada sin ánimo de lucro, promovida por el Ayuntamiento de Barcelona, que integra los treinta y seis municipios que conforman el Área Metropolitana de Barcelona (AMB), con el objetivo de identificar y promover estrategias de apoyo al desarrollo económico y social del AMB. También participan otras administraciones (Generalitat de Catalunya, Diputación de Barcelona y consejos comarcales), los agentes económicos y sociales más relevantes del territorio (Cámara de Comercio, Círculo de Economía, Fomento del Trabajo, Universidad de Barcelona, Fira de Barcelona, Puerto de Barcelona y Aeropuerto del Prat) y otras instituciones vinculadas al territorio (Mancomunidad de Municipios, Entidad Metropolitana del Transporte y Entidad Metropolitana del Medio Ambiente).

La asociación se creó en el año 1987 para actuar en el ámbito estricto del municipio de Barcelona. Posteriormente, en el 2000, este ámbito se amplió al conjunto del territorio de los treinta y seis municipios de su área metropolitana.

### PEMB Visión 2020

La Ley 31/2010, del 3 de agosto, crea el Área Metropolitana de Barcelona (AMB) con la competencia, entre otras, del desarrollo económico y social del AMB y, de una manera especial, de “promover un plan estratégico metropolitano que, con la participación de los agentes económicos, sociales e institucionales, favorezca la modernización, la investigación y la innovación”.

En el año 2008, después de siete años de vigencia del primer PEMB, se consideró oportuno iniciar un nuevo proceso de planificaciones que aportara una visión de futuro en la perspectiva de los próximos diez años. Muchas de las medidas del plan anterior ya estaban implementadas o en la agenda de los órganos competentes. Por otro lado, es obvio que la crisis financiera y económica, con sus repercusiones sociales, ha trastornado los entornos que inciden en el AMB, con unos cambios de profundidad que exigen nuevos planteamientos para seguir progresando en el nuevo marco que se está configurando.

## Objetivos

Realizar una radiografía de cuál es la situación en los sectores económicos más innovadores de la ciudad de Barcelona y su área metropolitana, identificar las carencias más evidentes de cada uno de estos sectores y proponer un plan de objetivos y acciones que debería emprenderse para contrarrestarlas y fortalecer estos sectores, en un marco que permita acentuar la vocación global del AMB y transformar este área en un espacio urbano de influencia en todo el mundo, en un entorno de cohesión social.

## Bases del PEMB Visión 2020

La elaboración de este Plan ha tenido presentes los trabajos de la Comisión de Prospectiva del PEMB, presidida por la Sra. Maria Reig, así como una serie de documentos, informes y sesiones de trabajo que se han llevado a cabo durante el proceso de reflexión y que han servido para estructurar el contenido del Plan.

## Comisión de Prospectiva del nuevo PEMB - Presidenta Sra. Maria Reig

Diecisiete subcomisiones referentes a los principales sectores económicos:

Administración Pública	Cultura, Industrias Creativas y Arte	Medicina e Investigación Translacional
Alimentación	Cultura y Artes Escénicas	Medicina Privada e Innovación
Arquitectura de Confrontación	Diseño e Industria	Publicidad y Marketing
Arquitecturas de Transferencia	Emprendedores Nacionales y Extranjeros	Universidad: Desarrollo, Investigación e Innovación
Barcelona, Referente Sostenibilista	Eventos Deportivos	Valores Distintivos de Barcelona
Ciudadanos Internacionales	Industrias Audiovisuales	

Han participado más de 220 empresarios y expertos (directivos, académicos, científicos, consultores, periodistas y agentes sociales) en cada uno de los sectores analizados y se han organizado 50 reuniones.

### Informes:

- Informe Instituto Cerdà: "Barcelona, nova urbs"
- Informe Horwarth: "Escenaris de competitivitat a l'AMB"
- Informe OCDE: "Reviews of Higher Education in Regional and City Development"
- Informe Greg Clark: "The Barcelona Metropolitan Strategic Plan 2010. Commentary and suggestions from International experience".

### Seminarios:

- Seminario NODE: "Back to the future"

### Documentos:

- Documentos del Plan estratégico de turismo
- Plan estratégico del Comité de Rutas Aéreas

### Sesiones de trabajo específicas:

- Relación con los países emergentes
- Sectores industriales tradicionales (textil, artes gráficas y metalurgia)
- Área de Promoción Económica del Ayuntamiento de Barcelona
- Área Metropolitana de Barcelona
- Cabezas de lista municipales del Ayuntamiento de Barcelona

- Número de personas que han participado en los diferentes grupos de trabajo: más de 650

## 1.1.

### El presente: la Barcelona del 2010

Pocas ciudades en el mundo tienen los activos y las potencialidades del Área Metropolitana de Barcelona

El Área Metropolitana de Barcelona, con 36 municipios, 3,2 millones de habitantes, 633 kilómetros cuadrados y una densidad de 4.994 h/km<sup>2</sup>, es la capital de la sexta región metropolitana más grande de la Unión Europea, después de Londres, París, Essen, Madrid y Milán. El volumen de exportaciones del conjunto del área, en términos de promedio durante el periodo 2006-2008, representa el 63% de las exportaciones catalanas.

El AMB dispone actualmente de una serie de infraestructuras, plataformas tecnológicas y científicas, escuelas de negocios y universidades, y de un conjunto de

empresarios, emprendedores y personas innovadoras que ejercen en todo el mundo, que difícilmente se encuentra en ninguna otra metrópolis.

**El AMB dispone de infraestructuras, plataformas tecnológicas, universidades y empresarios innovadores que difícilmente se encuentran en otra metrópolis.**

En los últimos años, se han superado las carencias históricas de infraestructuras con la nueva terminal del aeropuerto, inaugurada recientemente, con una capacidad para más de 60 millones de pasajeros; la conexión definitiva y prevista con Europa a través

del tren de alta velocidad (AVE) y la conexión con Madrid; las nuevas terminales portuarias, dotadas de buenos servicios e integradas perfectamente en la metrópolis, que han permitido al Puerto de Barcelona reivindicarse como uno de los primeros puertos del Mediterráneo con conexión a Europa por ancho de vía europeo; la ampliación de los recintos feriales con las nuevas instalaciones de Gran Vía 2 y el nuevo Centro de Convenciones Internacional de Barcelona (CCIB), que puede acoger congresos de hasta 15.000 personas.

Esta posición favorable en cuanto a las infraestructuras se destaca de una manera especial con el indicador Livability Index 2010 de The Economist Intelligence Unit, que puntúa las infraestructuras de Barcelona con un 96,4 sobre 100. El mismo resultado obtenido por los *hubs* de Vancouver, Zúrich o Copenhague.

Por onceavo año consecutivo, Barcelona es la metrópolis con **más calidad de vida de Europa**. Este indicador es, sin duda, uno de los principales activos para los residentes y, al mismo tiempo, para la atracción de empresas y profesionales foráneos.

Barcelona es la **sexta ciudad turística del mundo** con más de 12 millones de pernoctaciones y más de 2 millones de cruceristas que hacen escala en la ciudad para visitarla y hacer *shopping* (datos del 2009). En este sentido, la nueva terminal es, sin duda, una buena palanca para consolidar y mejorar esta posición privilegiada.

Barcelona es la **quinta ciudad preferida de Europa para instalar un negocio** y, entre otros activos, cuenta con un amplio abanico de centros tecnológicos, de

investigación e innovación: Sincrotrón Alba, Parc Científic de Barcelona (PCB), Parque Biomédico, Parque de Investigación de la UAB, parques de investigación de la UPC, ESADE Creapolis, IESE, Campus de la Comunicación del Poblenou (UPF), Parc Tecnològic del Vallès, centros de investigación en alimentación, institutos de investigación de referencia (fotónica, de materiales, de energía), Iker, KIC Innoenergy (EIT), Barcelona Graduate School of Economics, Instituto de Salud Global, MareIncognito, etc.

Estos hechos facilitan la existencia y el crecimiento **de empresas y de emprendedores**: Mango, HP, Biokit, Mier, Grifols, Advancell, GMB, Mediapro, Almirall Prodesfarma, Esteve, Freixenet, Codorniu, Roca, Abertis, Gas Natural, Fluidra, EyeOS, Securitas, Sit Mobile, Abertis, Gas Natural, Oryzon, entre muchos otros, así como el **desarrollo de innovadores universales** en muchos ámbitos: J. Baselga, J. Massagué, A. Veiga, J. Galí, X. Vives, J. Savall, Nani Marquina, J. Guardiola, F. Adrià, M. Castells, A. Mas-Colell, L. Torner, P. Alonso, T. Miró, Custo, J. M. Serrat, J. Carreras, A. Tàpies, M. Barceló, entre otros.

Otro elemento que hay que valorar y que ayuda a posicionar el territorio es la formación y la investigación. Las universidades y las escuelas de negocios catalanas son un foco de atracción de talento. De hecho, Barcelona es una de las plazas más solicitadas en los programas de intercambio universitario Erasmus, y lidera la producción científica total española. Y, en cuanto a investigación, el AMB tiene instituciones referentes mundiales en fotónica, nanotecnología, genómica o alimentación.

Cabe destacar también **las instituciones deportivas** que configuran la ciudad y refuerzan la marca Barcelona en todo el mundo, con equipamientos como el Estadio de Montjuïc, el Palau Sant Jordi y otros, instituciones como el Fútbol Club Barcelona, el RCD Espanyol, el Trofeo Conde de Godó de Tenis, el Centro de Alto Rendimiento (CAR) de Sant Cugat, el Gran Premio de Fórmula 1 y de Motociclismo del Circuito de Cataluña, entre otros. Igualmente, contamos con gran cantidad de deportistas reconocidos que triunfan o han triunfado en sus disciplinas y que potencian la marca Barcelona internacionalmente, como Josep Guardiola, Xavi Hernández, Cesc Fàbregas, Andrés Iniesta, Johann Cruyff, Arantxa Sánchez-Vicario, Gemma Mengual, Pau Gasol, Dani Pedrosa, Jordi Tarrés, David Barrufet, Enric Masip, Manel Estiarte, Beatriz Ferrer-Salat, Pedro Martínez de la Rosa o Jaume Alguersuari, entre otros. El AMB es el territorio con mayor número de licencias deportivas de Europa, lo que demuestra que estamos ante unos valores ciudadanos diferenciales que hacen del deporte una referencia notable. **Es la primera ciudad de Europa en cuanto a practicantes de deporte, y la tercera a escala mundial, en términos relativos (en relación con el número de habitantes).**

La gran vitalidad de la ciudad metropolitana, reconocida en todo el mundo, está muy vinculada a la estrategia para consolidar un **modelo de comercio de proximidad**, que, entre otros beneficios, evita las segregaciones urbanas, los desplazamientos de larga distancia, hace más eficiente los tiempos de la ciudad y mejora la vía y los espacios públicos y, en definitiva, aporta un elemento distintivo importante a la calidad de vida de Barcelona.

Finalmente, pero no menos importante, cabe destacar la **cultura y la lengua**. Una cultura que se basa en el mestizaje y la interculturalidad de un país abierto a los pueblos con los que se ha relacionado a lo largo de la historia, desde los

íberos y los fenicios, pasando por los griegos y los romanos, hasta los árabes y los judíos, y que crece con la Renaixença y el Modernismo de la escuela gaudiniana. Movimientos como el GATPAC y la aportación de arquitectos como Oriol Bohigas, Carles Ferrater, Ricard Bofill, Oscar Tusquets, Vicente Guallart, Alfons Milà y Josep Antoni Coderch, y de una nueva generación que cuenta ya con profesionales como Borja Ferrater, Jordi Vidal, Anna Puigjaner, Clara Solà-Morales y Esther Rovira, entre otros. Esta manera de ser ha dejado las huellas de un estilo de vida emprendedor y mediterráneo, tan atractivo para millones de visitantes. Una lengua, entre las románicas más antiguas, que es un hecho diferencial que honra y enriquece.

En este campo cabe remarcar que el AMB cuenta con un stock muy importante de infraestructuras culturales como el Palau de la Música, el Liceu, el Auditori, el Macba, el Centre de Cultura Contemporània de Barcelona, el MNAC, la Fundació Miró, la Fundació Tàpies, el Museo Picasso, el Nucli d'Arts Escèniques, el Teatre Lliure, el Institut del Teatre, la red metropolitana de teatros y bibliotecas, los auditorios de Viladecans, Cornellà y Sant Cugat, etc. Este potente conjunto facilita una oferta cultural de gran calidad por todo el territorio metropolitano.

Hay que recordar que Barcelona es, desde hace poco, la sede oficial del **Secretariado Permanente de la Unión por el Mediterráneo**. Esta institución nació al amparo de la Asociación Euromediterránea, fundada en Barcelona en el año 1995 para establecer un marco de relaciones multilaterales y de seguimiento de proyectos e iniciativas de cooperación. La creación en Barcelona de la sede permanente de la Unión por el Mediterráneo refuerza la visión de convertir el Área Metropolitana de Barcelona en la puerta del área y de todos los países del sur de Europa.

En el año 2010, el AMB se encuentra en una situación de notable solidez para encarar el futuro con decisión y confianza.

## 1.2.

---

### Las lecciones del pasado

El pasado es una buena fuente de información para encarar el futuro. De sus lecciones se pueden extraer pautas de comportamiento de gran utilidad para evitar los errores cometidos o para profundizar en aquellas líneas que han dado resultados positivos. También para recordar el camino recorrido, los objetivos conseguidos y los que se han quedado a medio camino.

Una **primera lección** remarcable es que **Barcelona ha sido la ciudad que más ha prosperado en los últimos veinte años. Muchos de los sueños de los años ochenta se han cumplido** y esto es muy importante que los ciudadanos lo tengan presente, ya que muchas veces se olvidan de los adelantos conseguidos y reconocidos en todo el mundo. Sin embargo, de esta lección no puede desprenderse que en el futuro se continúe en esta onda.

Ciertamente, desde la celebración de los Juegos Olímpicos de 1992, Barcelona y su área metropolitana han estado sometidas a una gran transformación que

les ha permitido progresar y prosperar más que otras ciudades de su entorno inmediato. Esto ha sido posible gracias al esfuerzo por crear las infraestructuras de accesibilidad y de interconectividad, así como otros equipamientos básicos diversos, fruto de un nuevo concepto de planificación que iba más allá del planeamiento urbano tradicional.

Durante estos últimos veinte años, se ha tomado conciencia de la trascendencia de tener una visión de futuro más allá del corto plazo, un modelo de ciudad, unos objetivos claros y compartidos y una colaboración público-privada que ha dado un notable juego y que, en definitiva, ha configurado la fórmula del liderato compartido: la base de lo que se conoce como “modelo Barcelona”.

La potenciación y consolidación de la marca Barcelona ha tenido, sin duda, una influencia decisiva en cuanto a esta primera lección.

Pero también se ha aprendido una **segunda lección**, igualmente remarcable: en estos años pasados **se han perdido oportunidades** por falta de compartir visiones, por exceso de confianza en la marca, por falta de un sistema educativo adecuado, por déficit en el conocimiento

de idiomas, etc. También por no haber sido suficientemente conscientes de la importancia de una administración pública con unos elevados niveles de calificación y con unas competencias profesionales que planifiquen y gestionen de una manera profesional y óptima, de acuerdo con los recursos limitados de que se dispone.

El desarrollo y el crecimiento económico de los últimos años **deberían haber sido más sostenibles en términos so-**

**ciales, económicos y medioambientales. No obstante, hay que reconocer, en sentido positivo, que el AMB ha demostrado una gran capacidad para acoger, en un breve periodo de tiempo, un elevado porcentaje de inmigración, que ha modificado sustancialmente la estructura demográfica del territorio.**

La **tercera lección** que es necesario aprender es que, en estos momentos, muchas otras ciudades y metrópolis están compitiendo por ser “las más atractivas” del mundo, por atraer talento, inversiones, turismo, etc. Por tanto, el AMB tiene que ser consciente de que **el futuro hay que ganarlo**, y hay que ganarlo en un marco muy dinámico, en el que cada vez habrá nuevos competidores en los diferentes rankings en los que se suele competir.

Del pasado, hay que remarcar una **cuarta lección** importante: **el AMB sabe superar las crisis** y sale fortalecida de las mismas y con nuevos estímulos.

Durante la crisis industrial tradicional del año 1973, con la generalización de la robótica, la automatización y la electrónica, se creó el Parc Tecnològic del Vallès (PTV) y se reconvirtió la antigua Hispano Olivetti en un espacio para nuevos emprendedores (Barcelona Activa), surgieron las áreas de nueva centralidad y se impulsó lo que hoy es Catalana d’Iniciatives, entre otras acciones.

La crisis del año 1993 representó el gran salto de la biotecnología y de la ciencia, en general, la implantación de las nuevas tecnologías de la información y de la

**El AMB tiene que ser consciente de que el futuro hay que ganarlo, y hay que ganarlo en un marco muy dinámico, en el que cada vez habrá nuevos competidores en los diferentes rankings.**

comunicación (TIC), la aparición de nuevos materiales, etc. La ciencia y el conocimiento se convertían en nuevos motores. La reacción del AMB fue notable con la creación de numerosas plataformas científicas y tecnológicas, como ya se ha indicado: el Parc Científic de Barcelona, el Parque de Investigación Biomédica, el Institut d'Investigacions Biomèdiques August Pi i Sunyer (IDIBAPS), institutos de investigación, centros tecnológicos, etc.

Actualmente, la crisis financiera global del 2010 está repercutiendo con fuerza en los sectores productivos de una manera generalizada y afecta, significativamente, a aquellas industrias con poca masa crítica, poco flexibles y poco competitivas a escala global. Es decir, en general, aquellos sectores que denominamos “tradicionales” y que han sido los sectores tractores del AMB. La redefinición del modelo pasa ahora por impulsar nuevos sectores sobre la base de la innovación, la promoción del talento, la creatividad, la investigación, la educación y la concertación, pero también por modernizar estos sectores tradicionales adecuándolos a los nuevos referentes de competitividad y de conocimientos globales.

Pero la lección del pasado es clara: **de esta crisis actual, el AMB también saldrá adelante. Y saldrá fortalecida con el nuevo impulso que este Plan Visión 2020 propone.**

La quinta lección que el pasado reciente nos enseña hace referencia a la **gran volatilidad del mundo actual**. Hoy en día, en el 2010, las cosas han cambiado mucho. La sociedad, la tecnología, las relaciones sociales y las mismas ciudades tienen poco que ver con los escenarios de hace veinte años. El análisis de los entornos cambiantes tiene que ser un objetivo prioritario para los responsables de la planificación del futuro de las ciudades.

En definitiva, una sexta y última lección: la historia nos muestra que **muchas ciudades que han sido ejemplo de éxito en el pasado –e incluso de rápido progreso reciente– han entrado en una fase de declive**. Sin embargo, la historia también nos muestra que las ciudades con una visión estratégica y unos sistemas ágiles y flexibles de planificación y gestión continúan progresando.

## 1.3.

### Camino del 2020

Se configura una nueva sociedad con unos nuevos esquemas que el AMB tiene que tener muy presentes.

En un contexto de cambio constante como el actual, debemos tener en cuenta que, ya ahora y en los próximos años, se producirán una serie de acontecimientos que condicionarán el futuro de la ciudad de Barcelona y de su área metropolitana. A continuación, se destacan los más importantes.

Por un lado, **los países que se consideraban emergentes como China, India, Brasil y otros, junto con Estados Unidos, liderarán el crecimiento mundial** (el 50% de las empresas globales se encuentran en estos países y el crecimiento previsto para los próximos años es del 6-7% de promedio). En este sentido, las economías de estos países son claramente las economías que más cre-

cen y, de hecho, son unos de los ganadores de la actual crisis financiera y económica (China es actualmente la segunda economía mundial y el primer exportador del mundo).

Contrariamente, **las perspectivas de crecimiento para Europa durante los próximos años son bajas** y, por tanto, el crecimiento y el desarrollo económico mundial se están trasladando del Atlántico al Pacífico. La consecuencia de ello es que el peso político y económico de los países europeos en el mundo disminuirá y será más evidente la necesidad de cooperación y colaboración internacional para contrarrestar este hecho. Este proceso de pérdida de peso político y económico de los países europeos no será inmediato, pero será gradual.

Estos cambios en la geoeconomía provocan que **los aeropuertos y los puertos se conviertan en las auténticas puertas de acceso al mundo de la globalidad** y que adquieran un rol estratégico importante.

Otro elemento que cabe destacar es que **se ha acabado la era de la energía y de las materias primas baratas**, y de las tecnologías de captación y producción que estaban asociadas a las mismas, y entramos en una etapa de escasez de materias primas, que exigirá innovación, talento y creatividad para modificar el

modelo productivo actual y optimizar la utilización de los recursos naturales. La consecuencia directa de esto será que la sostenibilidad dejará de ser un adjetivo para pasar a ser un requerimiento de cualquier proyecto o actuación, ya sea a pequeña o a gran escala, ya sea desarrollado por agentes públicos o privados. No se trata de producir menos, sino de producir más, mejor y de un modo inteligente, responsable y sostenible para las futuras generaciones.

## La realidad y la concienciación del cambio climático exigirá a todos los agentes públicos y privados implicación y determinación para combatirlo.

Adicionalmente, la realidad y la concienciación del cambio climático por parte de los pueblos y de la sociedad, en general, exigirá a todos los agentes públicos y privados implicación y determinación para combatirlo y, en consecuencia, el término sostenibilidad no será discutible.

Un cambio importante que hay que tener en cuenta en los próximos años es que **las nuevas generaciones son muy diferentes, se comunican y se relacionan de un modo distinto**. Las nuevas tecnologías están impulsando el desarrollo de perfiles de personas informales, informadas, individuales, internacionales, metropolitanas y sofisticadas, situación que puede provocar una dualidad social importante. En este sentido, la era de la información y la sociedad del conocimiento, con el apoyo de las nuevas tecnologías, está cada vez más presente en nuestras vidas, tanto en el ámbito personal como en el profesional, y condiciona y cuestiona maneras de proceder, de producir, de comunicar, de comercializar, etc. Las nuevas tecnologías permiten captar el momento y vivir en tiempo real; esta es la norma de las acciones y las actividades actualmente, y la sociedad lo practica y lo exige.

Para acabar, cabe destacar el **fenómeno migratorio**, ya que está modificando el perfil de la ciudad de Barcelona y de su área metropolitana, así como su composición demográfica, realidades que se tendrán que tener en cuenta en el futuro desde un punto de vista social, económico y de bienestar y

servicios, y que ofrece una oportunidad única para mejorar sobre la base del mestizaje y la interculturalidad, elementos esenciales sin los cuales las ciudades quedarán cojas.

El AMB, en consecuencia, debe afinar sus análisis estratégicos teniendo en cuenta la incidencia de estos nuevos escenarios globales y reflejar sobre los mismos sus potencialidades y sus factores de competitividad para llegar a definir una propuesta de visión coherente y a la vez factible.

## 1.4.

### ¿Qué debemos hacer?

Hay que poner en valor aquello que nos diferencia y desarrollar un nuevo proyecto común. El mundo global nos ofrece una oportunidad: no nos podemos equivocar.

Dado que nuestra sociedad se encuentra inmersa en un proceso de globalización económica, política, cultural y social, y que formamos parte de una sociedad cada vez más interdependiente, las ciudades deben entender que no pueden afrontar estos cambios, y los retos que plantean, aisladamente; deben actuar como catalizadoras e impulsoras de la nueva economía y de la nueva realidad social, de acuerdo con el concepto de “ciudad global” de Saskia Sassen.

Este hecho tiene toda una serie de consecuencias, que van desde la consolidación de la posición exterior, la creación de un espacio en los nuevos ámbitos geopolíticos y la internacionalización de la economía hasta el desarrollo de un proyecto común que ayude a las empresas y las instituciones a aprender y a dar respuestas rápidas y solventes a los cambios, anticipando y visionando

oportunidades, además de promover un nuevo modelo de compromiso institucional público-privado que permita poner en valor aquello que realmente diferencie al Área Metropolitana de Barcelona y facilite la interrelación con los *networks* regionales y el desarrollo de las economías de aglomeración.

Pero, para poder avanzar, es necesario hacer las cosas de un modo distinto a como se han hecho hasta ahora: definir un nuevo patrón de crecimiento diferente del anterior, en el que la

calidad, el conocimiento y la sostenibilidad sean los ejes centrales; fomentar la transversalidad que permita la búsqueda de soluciones globales, más allá de los confines de las disciplinas concretas, que faciliten los puentes entre sectores de actividades diversos para promover el entorno que favorezca el crecimiento de la productividad, el conocimiento, la innovación, el talento y la creatividad, para mejorar la calidad del mercado de trabajo y generar oportunidades de ocupación en los sectores más dinámicos; poner en valor el tamaño del AMB para

**El mundo global ofrece una buena oportunidad para las ciudades bien preparadas, con buenas estrategias y con una capacidad de toma de decisiones rápida y eficiente.**

lograr economías de escala, mantener y ensanchar la diversificación o permitir la experimentación en actividades diferentes, así como ser realistas y tomar conciencia de las dificultades, con optimismo, para salir de la crisis y adaptarse a los cambios globales que se están produciendo en todos los ámbitos.

Ciertamente, estos tiempos de cambios piden reacciones rápidas, pero en la buena dirección, sin dar demasiadas opciones. El mundo global ofrece una buena oportunidad a las ciudades bien preparadas, con buenas estrategias y con una capacidad de toma de decisiones rápida y eficiente.

Y esto pasa necesariamente por **cambiar el rumbo** anterior; reorientar el futuro y construir una economía basada en el conocimiento y en la relación bidireccional con la industria; asociar la marca AMB a su capacidad de atraer capital y talento, con el fundamento de reflejar los valores reales y aspiracionales de la sociedad, y potenciar así la complicidad de todos los agentes implicados; transformar las inercias actuales en nuevas políticas de progreso; promover una actitud ante el cambio climático que tiene que ser un referente de buena práctica; reforzar la vocación internacional del AMB desarrollando nuevas políticas, coordinando todas las sinergias y planificando mejor, y estructurar redes de relación con las metrópolis de los países emergentes.

Y por lo tanto, debemos:

- Consolidar la posición exterior y la internacionalización de nuestra economía, creando un espacio en los nuevos ámbitos de la geopolítica.
- Crear un proyecto común que ayude a las empresas a aprender y a dar respuestas rápidas a los cambios.
- Poner en valor aquello que nos diferencia: las redes sociales regionales y las economías de aglomeración.
- Reforzar la cooperación público-privada.



La propuesta estratégica constituye la base sobre la cual proyectar los diferentes objetivos y las medidas que harán posible avanzar hacia la nueva visión que el AMB se propone en la perspectiva de los próximos diez años.

Los ciudadanos y las instituciones del AMB se comprometen a avanzar en una determinada dirección que consideran adecuada para aprovechar las potencialidades y las oportunidades que el nuevo entorno mundial está configurando; y, a la vez, reducir el riesgo de las amenazas.

**Las ciudades y las áreas metropolitanas cada vez tendrán más difícil competir en el mundo global**, entre otros motivos porque continuamente aparecen más ciudades que ofrecen propuestas interesantes y competitivas.

En este contexto, el AMB **debe alcanzar unos estándares adecuados y posibles**, y afrontar los retos del siglo XXI, así como la gestión y la planificación de los cambios a los que antes nos hemos referido. Será un factor clave la diferenciación en la manera de realizar y desarrollar estos procesos.

Por ello, debe dotarse de unos sistemas de planificación y de gestión que

- asocien a los ciudadanos con los objetivos;
- dispongan de capacidad para adaptarse a los cambios y para innovar de una forma ágil;
- permitan el aprovechamiento y la rentabilización de los recursos disponibles y la traducción de los planteamientos en acciones concretas, e
- impulsen la implicación de los diversos agentes públicos y privados en el marco de un nuevo modelo de cooperación basado en la corresponsabilidad, la visión compartida, la coplanificación, la codecisión, la cogestión y la coinversión.

Los principales atributos del AMB para el 2020 tienen que ser la “**metrópolis global**”, la interconexión y la cooperación, obviamente con nuestro entorno más inmediato, pero especialmente con el más lejano (**donde se concentra el crecimiento**); la innovación, el talento y la creatividad; **el liderato**, en el sentido de aportar ideas sobre “lo que tendría que ser”; la competitividad sobre la base de los **nuevos sectores tractores, pero también con la reorientación de sus sectores tradicionales**. Y todo ello en un marco de sostenibilidad y gobernanza, en el que todos estos atributos deberán integrarse, encajar y complementar del modo más adecuado para asegurar la cohesión social.

La **marca Barcelona** tiene que proporcionar presencia y visibilidad exterior al conjunto de la metrópolis y de su territorio, reforzando estos reclamos.

Por tanto, la visión del AMB en el 2020 se inicia en una **metrópolis global que es capital de Cataluña y que tiene la capitalidad del Mediterráneo**. Como tal, **habrá reforzado sus relaciones y su presencia en las regiones del mundo que estarán encabezando el crecimiento** y ejercerá un liderato relacionado con sus valores y factores de competitividad, entre los que hay que destacar la sostenibilidad.

En esta línea, saldrá reforzada de la crisis y se convertirá en una de las regiones europeas más atractivas e influyentes para el talento global innovador, y en un modelo de integración y de cohesión social de calidad que facilite los elevados estándares de calidad social y de vida.

Por todo ello, tiene que promover:

- El impulso de clusters y de nuevos sectores tractores transversales referentes a escala mundial;
- la creación de nuevas empresas y el desarrollo de personas más formadas y preparadas, y
- la revitalización y puesta al día del capital industrial tradicional y de las economías de aglomeración del territorio.

## Queremos consolidar el AMB como una metrópolis *world class*: una de las regiones europeas más atractivas e influyentes para el talento global innovador, con un modelo de integración y cohesión social de calidad.

En el 2020, el AMB estará compitiendo globalmente sobre la base de la accesibilidad, la interconectividad, su contribución a las redes internacionales y a los flujos financieros, de bienes y servicios, y será la puerta del sur de Europa y, por tanto, el principal *hub* logístico de la zona euromediterránea.

El AMB consolidará un modelo propio diferenciado y reconocido en todo el mundo, además de ser referente, en algunos campos, para las principales metrópolis, tanto de los países desa-

rollados como de los países emergentes. Se situará en la vanguardia global, porque habrá sabido conformar un nuevo modelo de relación público-privada, potenciar la transversalidad de los diferentes sectores y aprovechar la crisis para orientarse hacia la excelencia, abrirse al mundo y a las nuevas tendencias.

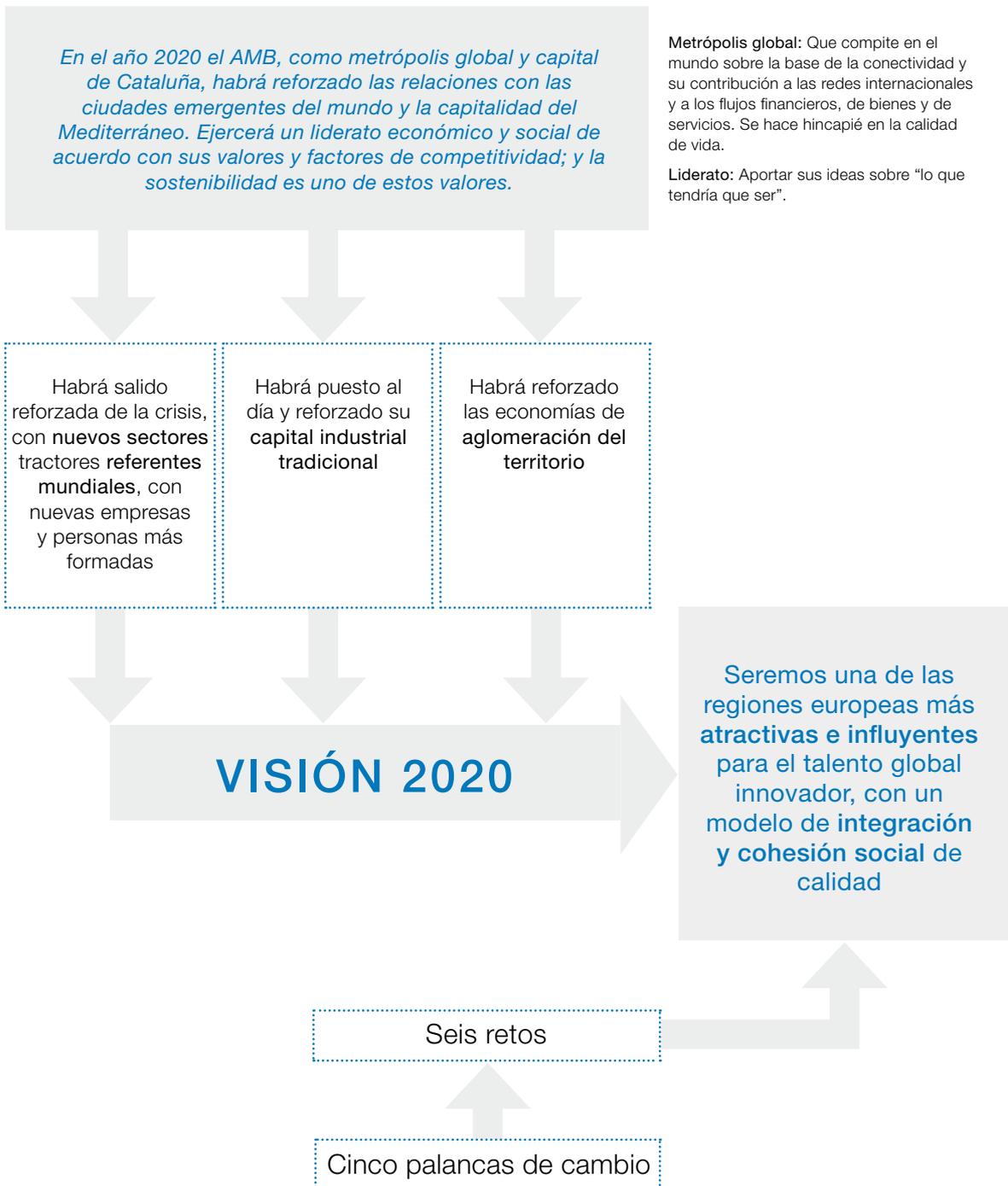
La propuesta estratégica o visión 2020 es la de consolidar el AMB como una metrópolis *world class*: una de las regiones europeas más atractivas e influyentes para el talento global innovador, con un modelo de integración y cohesión social de calidad.

Para lograr que esta visión 2020 se haga realidad, la propuesta estratégica se estructura en torno a **seis retos y cinco palancas de cambio**.

Seis retos que constituyen los ejes vertebradores que han de hacer posible las transformaciones necesarias en determinadas áreas en las que es imprescindible poner el acento y los esfuerzos. Es por ello que cada uno de estos retos integra un conjunto de objetivos y, en algunos casos, medidas más concretas.

Sin embargo, la visión 2020 requiere unos cambios transversales sin los que será difícil avanzar en la dirección que nos marquen los retos. Para lograr estos cambios, es necesaria la activación de cinco palancas concretas.

*Competir en el mundo global será más difícil. Más ciudades aparecen en los primeros puestos de los rankings. Lograr unos estándares adecuados y posibles será la tarea a desarrollar. La manera de enfrentarse a los retos del siglo XXI y de gestionar y planificar los cambios será uno de los elementos diferenciadores de las ciudades.*



# 3. Retos y medidas



## Seis retos para afrontar los cambios y lograr la visión 2020 del AMB

Barcelona se encuentra en una etapa decisiva. Como hemos visto, en los próximos diez años, la ciudad y su área metropolitana afrontan un conjunto de cambios globales que, si no se enfocan bien, pueden cuestionar el modelo de ciudad cohesionada, creativa, industrial, tolerante y de progreso que las generaciones anteriores han construido.

En este sentido, para lograr la visión en el horizonte 2020, el AMB debe enfrentarse a seis retos, relacionados directamente con la capacidad competitiva de su territorio y sus empresas, que requerirán una apuesta por la economía verde, la estrategia de capitalidad euromediterránea, el liderazgo en nuevos sectores económicos y nuevas empresas, la potenciación de la industria y de los sectores tradicionales, la internacionalización de la economía con mayor capacidad exportadora, la captación de talento, la promoción de la innovación y el acento en la cohesión social del conjunto del Área Metropolitana de Barcelona.

En realidad se trata de retos que se pueden considerar, también, como auténticas oportunidades.

1. Sostenibilidad y cambio climático.
2. Situar el AMB como referente en el nuevo marco global: mayor presencia en los países que lideran el mundo y capitalidad del Mediterráneo.
3. Líder global en determinados sectores tractores de conocimiento.
4. Más allá de las empresas “bio”. Puesta al día y potenciación de la industria y de los sectores tradicionales.
5. Una de las regiones europeas más atractivas para el talento innovador.
6. Ciudad interesante y equilibrada socialmente: una respuesta social a la crisis.

Para cada uno de estos retos, el plan propone un conjunto de objetivos y medidas que tendrán que ir implementando los órganos y las instituciones, públicos y privados, que tengan competencias sobre cada uno de los aspectos tratados o bien que puedan influir decisivamente en su puesta en funcionamiento.

### 3.1. Primer reto

---

#### Sostenibilidad y cambio climático

En el año 2020 la competitividad de los territorios se medirá por su capacidad de desarrollar modelos sostenibles. **El AMB puede ser un referente de sostenibilidad para las ciudades de clima cálido.**

El Área Metropolitana de Barcelona tiene que convertirse en un auténtico **laboratorio para desarrollar e implementar acciones de sostenibilidad ante el cambio climático**, en el marco de las competencias que tienen las ciudades en este campo.

Barcelona tiene que ser una ciudad de referencia mundial en materia de políticas urbanas que prioricen las variables de eficiencia de los recursos energéticos y la reducción de los efectos contaminantes. En este sentido, la gestión de la ciudad, en todas sus dimensiones (urbanística, arquitectónica, de movilidad, espacio público, gestión de mercado y de recursos naturales, transportes, emisión de gases, etc.), debe llevarse a cabo con el objetivo de disminuir los efectos negativos del cambio climático.

En estos momentos, Barcelona no destaca especialmente en iniciativas y en proyectos sostenibilistas, pero tiene un buen nivel en los ámbitos académico y de investigación, así como algunos casos de éxito susceptibles de crear un mercado verde, que puede ser la cuna para transformar Barcelona en el referente sostenibilista de las “ciudades cálidas”.

Este objetivo se puede articular alrededor de cuatro ejes, vinculados directamente con Barcelona: “Barcelona crea”, “Barcelona transforma”, “Barcelona optimiza” y “Barcelona moviliza”.

En cuanto al eje “Barcelona crea”, se articulan acciones de desarrollo de soluciones con marca (“Pensado en Barcelona”). Hay que crear un mercado para el desarrollo de nuevos productos impulsado a través de la capacidad reguladora de las administraciones públicas, que promueva la articulación de un potente entramado de empresas con impacto sobre el PIB. Así mismo, hay que aprovechar el potencial de investigación del AMB para desarrollar un campus interuniversitario de la sostenibilidad que reconduzca las iniciativas actuales dispersas y articular un cluster del “conocimiento verde” que garantice la transferencia de conocimiento con el mundo productivo.

El eje “Barcelona transforma” se basa en el concepto de ecobarrio, muy centrado en la posibilidad de que los nuevos desarrollos urbanos tengan como condicionante las prácticas innovadoras en materia de sostenibilidad, eficiencia y movilidad, potenciando el vehículo eléctrico y los sistemas de transporte colectivo. Así mismo, la Barcelona del 2020 habrá reconceptualizado la malla de circulación, en especial entre las zonas periféricas de las ciudades del Área Metropolitana de Barcelona, reduciendo la movilidad obligada.

El eje “Barcelona optimiza” se articula alrededor de la energía, mediante la “rehabilitación energética” de los edificios existentes, la reducción de la demanda energética en los edificios nuevos y promoviendo la rehabilitación funcional y energética de la ciudad y la potenciación de la edificación sostenibilista, así como impulsando la creación de una red pública de aguas grises.

Por último, el eje “Barcelona moviliza” se centra en la necesidad de canalizar y potenciar la conciencia sostenibilista de la población del AMB e impulsar campañas y actuaciones que redunden en la sostenibilidad del modelo, mediante iniciativas como las escuelas verdes, los mercados bio, el consumo responsable de energía, el desarrollo de una nueva cultura de la sostenibilidad basada en la atracción de acontecimientos, talento e imagen, además de adaptarse al protocolo de Kioto o a cualquier otro que lo supere.

El hecho de que Barcelona sea la sede del Secretariado Permanente de la Unión por el Mediterráneo puede facilitar actuar en este campo con eficacia y autoridad y alcanzar así el objetivo citado de ser un referente sostenibilista de las “ciudades cálidas”.

---

## PRIMER RETO: SOSTENIBILIDAD Y CAMBIO CLIMÁTICO

---

### Barcelona crea

1. Desarrollo de soluciones con marca “Pensado en BCN”.
2. Crear un mercado para el desarrollo de nuevos productos de acuerdo con la capacidad reguladora de las administraciones públicas, con la implicación del sector privado.
3. Campus interuniversitario de la sostenibilidad y cluster del conocimiento verde (vinculado al campus). Reconducir iniciativas actuales dispersas y potenciar los centros de investigación existentes en el campo de la energía y otros campos.

### Barcelona transforma

4. Creación de un centro sostenibilista (ecobarrio) en el AMB como referente de la nueva Barcelona.
5. Rescate y aprovechamiento *in situ* de las aguas pluviales y de las aguas grises, separación de redes.
6. Energía: redes inteligentes, redes urbanas de frío y calor, aprovechamiento realista de las energías renovables.
7. Movilidad (vehículo eléctrico, sistemas de transporte colectivos, reconceptualización de la malla de circulación –en especial entre las zonas periféricas de las ciudades del AMB–, reducción de la movilidad obligada. El vehículo eléctrico puede ser una oportunidad para que Barcelona se convierta en la metrópolis mejor preparada para desarrollar este mercado.

### Barcelona optimiza

8. Reducción de la demanda energética instalada en edificios nuevos (20-25 KWh/m<sup>2</sup> y año). Estándares pasivos mediterráneos en el 100% de los edificios terciarios públicos y rehabilitación energética de edificios viejos: reducir el 70% de la demanda instalada (CEE2020=20) en el 33% de la vivienda.
9. Recuperación y red de reutilización de las aguas tratadas.

### Barcelona moviliza

10. Homologación y reconocimiento de iniciativas sostenibilistas: escuelas verdes, mercados bio, consumo responsable de energía, etc.
11. La nueva cultura de la sostenibilidad: atracción de acontecimientos, talento, imagen, adaptación al protocolo de Kioto o a cualquier otro que lo supere.

## 3.2. Segundo reto

---

### Situar el AMB como referente en el nuevo marco global. Mayor presencia en los países que lideran el mundo y capitalidad del Mediterráneo

El AMB tiene que estar presente en el mundo como capital del Mediterráneo, cerca de Europa y todavía más cerca de los países que lideran el crecimiento. Muchos de estos países tienen tasas de crecimiento superiores al 90%, como es el caso de China, India, Corea del Sur, Tailandia, Brasil y Sudáfrica. China, concretamente, se está convirtiendo en el primer mercado farmacéutico del mundo; India está adquiriendo un gran protagonismo en los sectores financieros y en la externalización de servicios. Todos estos países aparecen en el panorama mundial como importantes motores industriales (coches, alimentación, farmacia, telecomunicaciones, etc.) y, progresivamente, como grandes mercados de consumo. En cambio, el crecimiento de los países europeos en los próximos años se mantendrá en tasas muy bajas, de entre el 0 y el 3%, y los centros económicos y sociales mundiales se trasladarán de Europa a otras áreas, que configurarán un nuevo mapa geopolítico global. En este mapa, Barcelona tiene que estar presente con una fuerte centralidad.

Desde el 4 de noviembre del 2008, Barcelona es la sede del Secretariado Permanente de la Unión por el Mediterráneo: 43 países, 785 millones de personas. **El Mediterráneo debe considerarse como una oportunidad, pero no como un objetivo final.** Tiene que ser un entorno inmediato que favorezca la conexión con el mundo. Es algo prioritario. Hay que reforzar la imagen actual de acuerdo con los valores propios y con la visión internacional. Es una oportunidad a la que hay que dedicar todos los esfuerzos para su consolidación.

**Barcelona tiene que impulsar una estrategia propia de relaciones internacionales** basada en el concepto creado en Barcelona de “diplomacia de ciudades” (que permite, más allá de las dinámicas geoestratégicas de los estados nación, crear vínculos económicos y sociales entre los territorios, priorizando las relaciones con los nuevos líderes económicos, así como los vínculos de solidaridad con aquellas ciudades que más lo necesiten).

Esta apuesta por las relaciones internacionales requerirá el aprovechamiento de instrumentos que, con sede en Barcelona, pueden tener un papel determinante, como Metròpolis, Cideu, Casa Asia, Casa América, la futura Casa Rusia, CIDOB, ESCAME, etc. La remodelación del antiguo Hospital de Sant Pau puede favorecer esta línea de actuación.

La cooperación con las actividades internacionales que desarrollan los sectores privados, junto con la promoción de la marca y la intensificación de las conexiones del aeropuerto de Barcelona, tienen que ser igualmente aspectos importantes para dar respuesta a este reto.

---

## SEGUNDO RETO: SITUAR AL AMB EN EL MARCO GLOBAL

---

1. Priorizar **las alianzas** y las relaciones internacionales como uno de los objetivos centrales del AMB.
  1. Dotarse de un gabinete de relaciones internacionales que potencie el modelo de la diplomacia de ciudades y que priorice los países objetivo: India, Brasil, China, Turquía, Filipinas, Egipto, Marruecos y algún país de África (en este caso, por la vía de la medicina). En general, hay que prestar más atención a América Latina.
  2. Cooperar en las acciones internacionales de los ámbitos privados.
  3. Rentabilizar las instituciones y los instrumentos ya existentes: CLGU –asociación mundial de ciudades y gobiernos locales–, Metròpolis, UPM, IEM, Cideu, consulados de mar, etc., para profundizar en las relaciones internacionales del AMB.
2. Reforzar la imagen que tiene Barcelona –magnífico apoyo comercial– con los ingredientes de mayor interés global (p. ej., ciudad de proyectos, plataformas de I+D, calidad de RH, las personas, la creatividad, los emprendedores, etc.). Puede tener especial interés el tema de la cohesión social, no demasiado “utilizado” por otras ciudades.
3. Intensificar las conexiones del aeropuerto de Barcelona como eje de conexión con el mundo, en consonancia con la estrategia de ciudad y de los sectores económicos.
4. Promover los *networks* de las plataformas científicas y tecnológicas del AMB con los de los centros tecnológicos de los países emergentes.
5. Fira de Barcelona tiene que facilitar la presencia del AMB en el mundo.
6. En el terreno de la capitalidad del Mediterráneo:
  1. Facilitar el funcionamiento del Secretariado Permanente de la Unión por el Mediterráneo para procurar un funcionamiento eficiente que atraiga a las instituciones que se relacionarán con este órgano.
  2. Promover los espacios de debate y de relación:
    - Barcelona Euromed Fórum.
  3. Reforzar las relaciones universitarias y de investigación:
    - KIC del agua.
    - Erasmus del Mediterráneo.
  4. Promover las relaciones económicas y comerciales:
    - Potenciar ESCAME.
    - HIT del Mediterráneo.
    - Potenciar el capital de riesgo mediterráneo –BEI, ICO, ICF, CDTI– y buscar posibles sedes de organizaciones financieras internacionales.
    - Facilitar a los sectores empresariales el liderato de proyectos estratégicos en el ámbito del Mediterráneo.
  5. Mejorar la conectividad del puerto y el aeropuerto.

### 3.3. Tercer reto

---

#### Líder global en determinados sectores tractores de conocimiento

El AMB tiene que promover los sectores actuales y emergentes en los que ejercemos o podemos ejercer un liderazgo a escala global; que a su vez actúan como actividades tractoras de otras y ponen el foco en los sectores más estratégicos, como son las industrias creativas (audiovisuales, cultura, publicidad y marketing), el diseño, la arquitectura y el arte, la salud (medicina e investigación translacional, medicina privada e innovación, alimentación), el deporte, el turismo y la energía.

En este sentido, hay que **desarrollar las actividades económicas que deriven de centros de investigación ya reconocidos**, como los de fotónica, nanotecnología, genómica, etc.

Para ello, es indispensable la colaboración pública, institucional y privada, que incorpore nuevos valores, tanto en la forma como en la gestión y en el contenido, de manera que permita la promoción y el impulso de los proyectos de gran impacto estratégico.

Uno de los elementos que permitirán tener un mejor impacto en estos campos es el cambio en el modelo de subvenciones a los sectores económicos. Hay que evolucionar de un modelo de subvención a uno de incentivos para impulsar la iniciativa privada con mayor autonomía y creatividad.

#### 3.3.1. Industrias creativas

---

En el camino del crecimiento global, la creatividad es el actual motor que da continuidad al conocimiento, la información, la industria y la agricultura, gracias principalmente a su transversalidad, que **es un elemento para desarrollar sinergias entre los diferentes sectores económicos**. De hecho, en las economías avanzadas, las empresas vinculadas a las industrias creativas crecen a ritmos superiores al 5% anual.

Barcelona tiene un atractivo muy significativo en el mundo de la creatividad, porque históricamente ha sido un polo de atracción en ámbitos de vanguardia relacionados con la cultura, el diseño, la publicidad, la imagen, las artes escénicas y, hasta este momento, con las industrias textil, química y farmacéutica. El nuevo estadio de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC), la alta definición y la 3D hacen que sea el momento ideal para que el AMB apueste por este sector.

En este sentido, hay que **potenciar la identidad cultural de la ciudad y el área metropolitana**, con ambición internacional, sin complejos y con una mejor comunicación de la diversidad lingüística. Por ello, tanto **las universidades como los agentes sociales y económicos vinculados tienen que aumentar su influencia y presencia en estos sectores**.

La globalización y la deslocalización han afectado negativamente al sector de la publicidad, tradicionalmente un sector en el que la ciudad de Barcelona es-

taba bien posicionada. De hecho, el AMB ha perdido mucho peso en los últimos años, si bien actualmente hay una tendencia positiva, favorecida por las nuevas tecnologías, a la creación de empresas de iniciativa creativa.

Por otro lado, la industria audiovisual tiene mucho potencial para consolidarse como uno de los sectores económicos de referencia en el AMB, mientras que el sector de las artes escénicas aún no ha alcanzado la internacionalización deseada, dado que faltan producciones de referencia y más iniciativa por parte de las empresas privadas.

Todos estos elementos hacen que estos sectores sean de especial relevancia para el AMB, de manera que los retos que hay que afrontar son los siguientes.

---

### TERCER RETO: LÍDER GLOBAL EN SECTORES MOTORES

---

#### Industrias creativas

1. Replantear el actual sistema de concesión de subvenciones, pasando de la homogeneidad a la aplicación de criterios de retorno económico, social y educativo, y distinguir entre ayudas para iniciativas emergentes y ayudas para consolidación y crecimiento.
2. Crear y gestionar la marca cultural de Barcelona y su área metropolitana.
3. Promover proyectos que vinculen estos sectores con las universidades, y estudiar la viabilidad de una universidad internacional de las artes. Hay que considerar la creatividad cultural como un elemento educador y cohesionador, y utilizar las fábricas de creación.
4. Elaborar un plan de promoción y divulgación de la oferta del conjunto del AMB con la colaboración de los demás actores implicados, como la Fira, las cámaras de comercio, los agentes turísticos, etc., aprovechando el concepto de transversalidad y utilizando las nuevas tecnologías como herramientas de divulgación y difusión (página web y comunicación en línea).
5. Convertir el Festival Grec y el Sonar en referentes internacionales, plantear un festival internacional de cine independiente de prestigio y un festival internacional de publicidad.
6. Mejorar la visibilidad de los espacios escénicos y culturales de la ciudad con el objetivo de conseguir más visibilidad en fachadas y rotulación.
7. Crear un gran plató en el AMB vinculado al Parque Tecnológico del Audiovisual.
8. Potenciar la promoción de la ciudad con proyectos audiovisuales, como, por ejemplo, la filmación *Vicky Cristina Barcelona*.
9. Fusionar las tres asociaciones del sector audiovisual en una sola asociación, para tener un único interlocutor.
10. Concentrar capacidades académicas del ámbito de la publicidad.
11. Potenciar e incentivar la participación privada en proyectos vinculados a las industrias creativas y sobre todo al mecenazgo creativo.

### 3.3.2. Diseño y arquitectura

---

#### Recuperar y definir un modelo propio e innovador en urbanismo y arquitectura.

En la actualidad, el concepto de ciudad metropolitana de Barcelona no está suficientemente consolidado, porque le falta la visión de conjunto.

El liderato de Barcelona está disminuyendo como consecuencia de los adelantos tecnológicos que favorecen la deslocalización de empresas y de talento hacia ciudades más organizadas sectorialmente; es por ello que es necesario recuperar la situación de referente internacional que el AMB tenía en el campo del urbanismo y de la arquitectura y transferir y vincular su innovación a las empresas proveedoras del sector, con la incorporación de nuevos materiales y de las nuevas tecnologías constructivas que aportan una renovación importante en los procesos de construcción y mejoras notables en la calidad final.

En este sentido, el urbanismo y la construcción de edificios debe tratarse desde una perspectiva más integral y a escala humana. **El AMB en conjunto tiene que innovar y definir un modelo propio de arquitectura y de vivienda más innovador, humanista, sostenible y responsable;** es decir, una vivienda que ofrezca una mejor calidad de vida.

Para alcanzar estos objetivos, **el diseño tiene que ser un catalizador** de esta tendencia y de otras, un estimulador de la demanda y un factor de posicionamiento y de diferenciación que impacte positivamente en la competitividad, en la exportación y en la generación de riqueza del AMB. Los retos identificados en esta materia son los que se detallan a continuación.

---

#### TERCER RETO: LÍDER GLOBAL EN SECTORES MOTORES

---

##### Diseño y arquitectura

1. Promover la proyección internacional de la arquitectura y del urbanismo de Barcelona como un referente importante.
2. Establecer un sistema de aprobación de proyectos de arquitectura con una “valoración inteligente” que otorgue puntos positivos en función del carácter innovador del proyecto: materiales, sostenibilidad, ergonomía.
3. Desarrollar e implementar un modelo de vivienda innovador y sostenible que valore la calidad del espacio y la nueva diversidad ciudadana, y adaptar la normativa para hacerlo posible.
4. Diseñar un modelo de espacio público con funciones productivas y generador de actividad social.
5. Evitar el crecimiento extensivo del AMB y mejorar los puntos de sutura entre sus municipios.
6. Crear, promocionar y gestionar la marca “Barcelona Design” a partir de una participación público-privada, implicando a los agentes y los sectores empresariales vinculados.

7. Incentivar la fertilización cruzada entre los sectores, con la creación de un espacio artístico y comercial, y una exposición permanente de productos que sea a la vez incubadora de pequeñas empresas relacionadas con el sector.
8. Promover una oferta de másteres de excelencia en diseño como primer paso para obtener más colaboración entre las escuelas de diseño.
9. Crear por parte de la Fira Barcelona Disseny un congreso de diseño, que atraiga a las principales empresas y expertos internacionales.
10. Incluir el concepto “diseño” en todas las ferias y congresos de Barcelona.
11. Convertir el Centro de Diseño de Barcelona en el lugar de referencia y de relación entre los diferentes actores vinculados a la creatividad y al conocimiento no tecnológico.

### 3.3.3. Salud

Coordinar la investigación entre los diferentes centros de investigación para producir sinergias y evitar duplicidades en infraestructuras y proyectos y la dispersión de los recursos económicos.

El AMB tiene suficiente masa crítica, aunque muy atomizada, para convertirse en una de las ciudades más interesantes del mundo en el sector de la medicina privada, si bien presenta déficits de coordinación con la red pública. Además, la colaboración entre el mundo empresarial, el médico y el científico no es fácil, como tampoco lo es trasladar la innovación al mundo productivo.

La investigación básica tiene un nivel aceptable y tendría que ser uno de los motores más seguros para potenciar el AMB, pero la investigación clínica no está suficientemente desarrollada y la orientación de la investigación básica es de poca aplicabilidad. Además, la falta de coordinación de la labor investigadora entre los diferentes centros de investigación genera duplicidades en infraestructuras y proyectos, así como dispersión de unos recursos económicos que no siempre se distribuyen según unos criterios objetivos.

En este marco de actuación, cabe recordar también que Cataluña es la primera área agroalimentaria de Europa, que Alimentària es la segunda feria más importante del mundo y que Barcelona es, de hecho, la capital mundial de la dieta mediterránea y, como tal, una palanca potente para convertir el AMB en un nuevo referente, a la vez que motor de toda la cadena de actividades productivas de notable valor.

Los retos en este ámbito se recogen a continuación.

## TERCER RETO: LÍDER GLOBAL EN SECTORES MOTORES

### Salud

1. Reforzar la posición de Barcelona como referente mundial en investigación y transmisión de conocimiento en medicina clínica. Potenciar la coordinación entre los centros de investigación para garantizar una mayor masa crítica y mejores resultados.

2. Promover la tecnología médica avanzada, y relacionarla con los sectores productivos locales y con las tecnologías y los sectores emergentes.
3. Crear y gestionar una marca sanitaria que desarrolle las políticas de marketing y comunicación adecuadas para fortalecer este sector, además de encontrar sinergias con otros sectores que potencien, entre otros, el turismo médico.
4. Impulsar la creación de una entidad público-privada gestora especializada de fondos de capital de riesgo.
5. Reforzar la referencia en el ámbito de la salud mental en el AMB.
6. Facilitar la adquisición o el alquiler de suelo a las “empresas bio” en proceso de desarrollo.
7. Mejorar la coordinación entre los centros de investigación para optimizar recursos y establecer estrategias de investigación entre los agentes y los sectores públicos y privados.
8. Generar instrumentos para una mayor eficacia de la transferencia de tecnología al mundo productivo.
9. Introducir elementos propios de una visión empresarial en la gestión de la salud y la investigación.
10. Aprovechar las oportunidades que puede generar Barcelona como capital de la dieta mediterránea y desarrollar las oportunidades asociadas a un estilo de vida saludable.

### 3.3.4. Deporte

---

El deporte: una importante herramienta para reforzar la marca Barcelona.

Más del 65% de veces que se nombra Barcelona en el mundo se hace asociada con el deporte, y esto está directamente relacionado con el hecho de que el tejido asociacionista deportivo del AMB cuenta con una de las concentraciones de clubs y asociaciones más grandes de Europa. Por tanto, el deporte es una importante herramienta para reforzar la marca Barcelona y convertir Barcelona en una de las ciudades más interesantes y atractivas del mundo, además de atraer turismo deportivo específicamente.

Barcelona ya es un referente en el ámbito del deporte: clubs, deportistas, instituciones y empresas constituyen un activo muy importante para hacer de la metrópolis una referencia mundial, con marca propia y con capacidad para captar empresas, profesionales y todo tipo de servicios de apoyo (medicina, materiales, investigación, entre otros).

El número de ciudadanos afiliados a instituciones deportivas es un muy buen ejemplo de la actitud de la ciudadanía en relación con el deporte. El fomento de la cultura y de la práctica del deporte es un elemento esencial que favorece la cohesión y la integración social, así como los valores individuales y los colectivos.

Los retos en esta materia potencian este hecho.

---

## TERCER RETO: LÍDER GLOBAL EN SECTORES MOTORES

---

### Deporte

1. Proponer Barcelona como sede de organizaciones nacionales e internacionales relacionadas con el mundo del deporte (doping, alimentación, etc.) y atraer a empresas líderes en moda deportiva, deportes urbanos, diseño, etc. Desarrollar sectores asociados a los grandes acontecimientos deportivos: centros de alto rendimiento, centros de medicina e investigación deportiva, nutrición, centros educativos, etc.
2. Fomentar foros internacionales de debate sobre el deporte.
3. Crear la oficina de acontecimientos deportivos del AMB y apostar por ser referentes en los deportes emergentes y de futuro, y dar apoyo a los organizadores.
4. Crear la figura del embajador de la ciudad en el ámbito del deporte como prescriptor en todo el mundo de la bondad y liderato de Barcelona en materia deportiva.
5. Recuperar y promover el espacio público para la práctica del deporte (circuitos y red de caminos verdes del AMB, etc.) y potenciar el deporte base como medio de cohesión social, aprovechando el potencial de las instalaciones disponibles.
6. Captar talento deportivo y atraer empresas que estén relacionadas.
7. Dar apoyo a la creación del parque del deporte programado en el CAR de Sant Cugat, así como del cluster que del mismo se derive.

## 3.4. Cuarto reto

### Más allá de las empresas “bio”. Puesta al día y potenciación de la industria y de los sectores tradicionales

Con el 18% de la ocupación y una larga tradición el AMB no puede abandonar este tipo de sectores tradicionales sobre los que pivotan también todas las actividades que denominamos del “conocimiento”. El sector turístico también merece una atención especial, dado su elevado nivel de ocupación (más del 10%) y el impacto transversal sobre muchos sectores de la actividad económica.

“Más allá de las empresas bio y TIC hay vida.”

Los sectores denominados “tradicionales” (mecánica, textil, etc.) representan el 18% de la ocupación del AMB y el 12% en la ciudad de Barcelona, y a medio plazo continuarán siendo piezas importantes de nuestra economía, a pesar de que desde hace algunos años se enfrentan a un proceso de deslocalización y de pérdida de peso en el conjunto de la economía y de la sociedad.

Estos sectores **necesitan poder acceder a una demanda global**; por tanto, interesa conocer muy bien en qué condiciones estas empresas pueden continuar compitiendo en términos de fabricación, tecnología, diseño, etc., y ofrecerles todas las facilidades posibles por parte de los diferentes agentes implicados con el objetivo de **crear este marco de competitividad que asegure su viabilidad**.

En este sentido, **el reto más evidente es la incorporación plena de nuevos conocimientos**, con la idea de renovar desde el producto y los procesos hasta el propio modelo de negocio de las industrias tradicionales.

La frase citada por el Grupo Mondragón que dice que “lo que es importante es hacer cosas fuera (deslocalizar), siempre que aporten riqueza aquí”, tiene que ser una máxima de los retos identificados, que se recogen a continuación.

En cuanto al turismo, el objetivo es su integración con el resto de la economía, hacerlo sostenible y esponjar la oferta en el ámbito metropolitano.

**En consonancia con el Plan estratégico de turismo de la ciudad de Barcelona**, esta se ha convertido en una destinación turística de orden internacional en la que el encaje del turismo en la ciudad es y ha de ser sinónimo de calidad, de éxito y de valor diferencial.

Esta posición de liderato de la ciudad de Barcelona tiene que aprovecharse para **estimular la innovación, la creatividad y el atractivo del destino con la finalidad de perpetuar su éxito**. Uno de los elementos característicos de este sector es su **carácter transversal** y su capacidad de generar sinergias interaccionando con otros sectores o industrias, lo que permite añadir a la imagen de marca de la ciudad otros atributos complementarios y necesarios para el AMB.

Además, hay que tener presente que **el turismo interacciona con el territorio** y con la población local de la destinación. Por tanto, es necesario planificarlo y ordenarlo, desde una perspectiva de integración y sostenibilidad, para facilitar la **desconcentración y el direccionamiento de los turistas hacia otros lugares del AMB**, ofreciéndoles una propuesta interesante, atractiva y de calidad. Esta propuesta tiene que estar configurada y desarrollada con la complicidad de todo el sector público y privado implicado.

---

#### CUARTO RETO: MÁS ALLÁ DE LOS SECTORES “BIO”

---

1. Lograr que la universidad, las escuelas de negocio y la formación profesional (FP) se comprometan en la reconversión y potenciación de las industrias tradicionales del AMB mediante el desarrollo de un programa que permita la transferencia de tecnología, la atracción de talento, la formación de profesionales de calidad, la creación de *start ups* vinculadas a proyectos y sectores tradicionales, etc.
  - PROGRAMA “ACTUALIZACIÓN INDUSTRIA TRADICIONAL” (UPC, institutos de investigación, etc.). Poner en valor los conocimientos y resultados de las tecnologías emergentes en relación con estos sectores tradicionales (nanotecnología, fotónica, etc.).
  - PROMOVER LA CREACIÓN DEL PROGRAMA “TRADICIÓN INDUSTRIAL” sobre los nuevos modelos de gestión y de negocio, conjuntamente con las escuelas de negocio.
  - REFORZAR LOS CENTROS DE EXCELENCIA DE FP con programas de creación de empresas.
2. Promover la financiación y el capital de riesgo estableciendo los mecanismos adecuados para capitalizar las empresas de estos sectores, para potenciar y ajustar las tareas de Avalis, para desarrollar marcos de colaboración entre estos sectores y el sector financiero y para desarrollar programas específicos o sectoriales con la finalidad de invertir en innovación de la “nueva industria tradicional”.

3. Establecer puentes entre la demanda de los sectores emergentes (salud, dependencia, media, etc.) y las industrias locales tradicionales, que podrían actuar como proveedores incorporando las innovaciones y las tecnologías adecuadas.
4. Desarrollar políticas de promoción de los campeones ocultos, ya que hay muchas pequeñas y medianas empresas que no son grandes marcas, pero que son fabricantes y tienen una alta importancia por su capacidad innovadora; además, algunas de estas empresas son líderes mundiales.
5. Garantizar una oferta de suelo industrial y techo para actividades económicas, con estándares de accesibilidad tecnológicos y de calidad importantes.
6. Implementación del Plan estratégico de turismo.
  1. Promover la desconcentración territorial.
  2. Promover la gobernanza del sector.
  3. Promover la generación de complicidades con la sociedad y con las diferentes instituciones y agentes implicados.
  4. Mejorar la capacidad competitiva del destino y de los sectores relacionados.

### 3.5. Quinto reto

## Convertirse en una de las regiones europeas más atractivas para el talento innovador

El AMB: *hub* de emprendedores.

El AMB tiene unas magníficas condiciones para convertirse en uno de los iconos mundiales de la innovación, si las cosas se hacen bien. Hay que tener claro que no podemos innovar solos y que necesitamos que las grandes multinacionales instalen laboratorios de investigación en el AMB para interactuar con nuestro mejor talento.

En este aspecto, es muy importante **tener presente el potencial de red que pueden ejercer los centros de investigación reconocidos internacionalmente** y que están ubicados en el AMB. A partir de estos centros, será necesario desarrollar una acción para atraer a empresas y laboratorios de grandes compañías estratégicas a escala global. En este campo, tenemos algún buen activo que hay que utilizar con esta finalidad.

En relación con el punto anterior, tenemos que dar **todas las facilidades posibles a los emprendedores que quieren sacar adelante nuevos proyectos**, ya que son uno de los fundamentos de las ciudades y las regiones del futuro. Sobre todo hay que tener en cuenta que el AMB dispone de muchos de los requerimientos necesarios para atraerlos, como son una buena climatología, una generación de conocimientos importante, un entorno adecuado en el que las empresas se puedan ubicar y puedan competir en un mundo global y la capacidad para aglutinar, generar y atraer a empresas de alto valor añadido.

Los retos en este ámbito son los que se detallan a continuación.

---

## QUINTO RETO: CONVERTIRSE EN UNA DE LAS REGIONES EUROPEAS MÁS ATRACTIVAS PARA EL TALENTO INNOVADOR

---

1. Formular un programa para atraer, en tres años, 1.000 “talentos” (Programa 1.000 talentos) de las empresas más globales del futuro y algunos de sus centros de investigación, con el objetivo de convertirnos en la región europea más atractiva para el talento global innovador. Atracción de centros universitarios internacionales y universidades corporativas.
2. Consolidar el AMB como un nodo de talento de la red mundial, sobre la base de los núcleos de conocimiento reconocidos.
3. *Hub* de emprendedores. Promover y difundir las oportunidades de Barcelona como ciudad de interés para atraer a emprendedores innovadores y crear empresas, y configurar así la región emprendedora de Europa, a partir de los componentes siguientes:
  1. Atraer a nuevos emprendedores internacionales mediante BCN Entrepreneur's Scouts y el desarrollo de *landing services* y residencias para emprendedores.
  2. Generalización del uso del inglés en la Administración, enseñanza, universidades, escuelas internacionales, etc., en un marco de imagen lingüística amable.
  3. Agilizar los trámites de creación de empresas, implementar el proceso Fast Track, crear la figura jurídica SL Emprendedora, que permita la creación de empresas por solo 1 euro (modelo alemán), portal informativo, etc.
  4. Facilitar la captación de capital y dar ventajas fiscales a los emprendedores y a los inversores, promoviendo el capital de riesgo, la coinversión y la creación de zonas francas para emprendedores.
  5. Desarrollar una cultura emprendedora, adaptando los programas universitarios a los conocimientos variables que demanda el mercado, como, por ejemplo, conocimientos relacionados con Internet de última generación y las nuevas tecnologías, con la participación de reconocidos expertos.
  6. Facilitar el desarrollo de acontecimientos internacionales, promover los patrocinios para emprendedores y la apertura a la comunidad internacional de emprendedores (Biz Barcelona y otros).
4. “Barcelona primer cliente”. Destinar un 5% de las compras públicas de bienes y servicios a este tipo de proyectos, con el objetivo de que la marca Barcelona sirva como primer cliente para facilitar a los emprendedores el acceso a nuevos clientes.
5. Prever y reservar en todo programa de ayudas públicas a empresas un 5% del total de los recursos para crear un fondo para el fomento de nuevas empresas innovadoras, con el objetivo de reforzar el tejido industrial.
6. *Hub* de financiación. El Área Metropolitana de Barcelona tiene que constituir un auténtico *hub* que concentre y distribuya diferentes instrumentos financieros y fiscales que potencien las actividades empresariales.

## 3.6. Sexto reto

### Una ciudad interesante y equilibrada socialmente: una respuesta social a la crisis

Todos los esfuerzos para combatir el fracaso escolar.

Con más del 30% de fracaso escolar en el Área Metropolitana de Barcelona, es difícil aspirar a ser una sociedad equilibrada. Por tanto, este tendría que ser el objetivo a alcanzar. Nos será difícil ir mucho más lejos sin resolver este grave problema estructural que arrastramos y que tiene una incidencia muy marcada en cuanto a los niveles de paro, de progreso económico y de cohesión social.

No se trata solamente del sistema educativo básico. También hay que considerar con la atención necesaria una formación profesional que está desvalorada, a pesar de su importancia en los esquemas educativos de los países más avanzados del mundo.

Por tanto, el establecimiento de puentes entre las diversas piezas del sistema educativo tendría que ser uno de los objetivos para reducir las actuales disfunciones que se pueden observar.

Más allá de la educación, una ciudad equilibrada socialmente requiere acciones en los terrenos de la cultura, del espacio público, de la vivienda social o de la movilidad. Obviamente, la reducción de la pobreza y de los problemas de la dependencia son aspectos que no se pueden dejar de lado en un plan que pretende llegar a una ciudad interesante y dar respuestas adecuadas a la crisis actual.

Con el objetivo de reforzar todos estos aspectos, se recomiendan las siguientes acciones.

#### SEXTO RETO: CIUDAD INTERESANTE Y EQUILIBRADA SOCIALMENTE. UNA RESPUESTA SOCIAL A LA CRISIS

1. Apostar por un sistema educativo básico y profesional de calidad, con unos centros más autónomos, con mejores sistemas de evaluación, que promueva los valores de libertad, responsabilidad, meritocracia, sentido cívico y solidaridad.
2. Facilitar los puentes entre las diferentes piezas del sistema educativo, profesional y universitario para reducir las disfunciones actuales.
3. Garantizar que las tecnologías disponibles no signifiquen un elemento de segregación de los ciudadanos.
4. Hacer del espacio público un lugar de creatividad y relación ciudadana, definiendo un modelo de espacio público para Barcelona.
5. Recuperar los espacios urbanos para la práctica libre del deporte, crear caminos verdes, equipamientos complementarios, etc.

6. Desarrollar y definir un modelo de vivienda mediterránea, involucrando en ello a las escuelas de arquitectura, la Administración y los sectores industriales proveedores.
7. Elaborar un plan de promoción del alquiler asequible y digno que facilite la vivienda a los colectivos más vulnerables de la sociedad.
8. Incrementar los índices de cobertura del transporte público en el AMB e incorporar más niveles de eficiencia en su gestión para conseguir una movilidad sostenible.
9. Reducir la pobreza un 25%, tal y como se propone en la estrategia europea 2020.
10. Seguir promoviendo la provisión de los servicios de dependencia de las personas como sector de actividades, proveedores de calidad y de nuevos servicios.

# 4. Palancas de cambio para superar los retos



Construir el AMB en el horizonte 2020 implica no improvisar. Este es, lógicamente, el rol de este Plan estratégico Visión 2020, de los retos que se plantea y del conjunto de objetivos y de medidas que se proponen para conseguir esta visión acordada.

Sin embargo, el principal problema que surge a la hora de pasar de la reflexión a la acción es el de la mecánica del cambio. Una sociedad se propone un plan si realmente quiere cambiar su rumbo o tendencia “normal” por otra que le sea más favorable. Y este proceso de cambio exige la utilización de unas determinadas palancas que provoquen el movimiento que permitirá alcanzar los objetivos marcados en el plan y la ruptura con las inercias naturales del pasado.

Así, para afrontar estos cambios el plan ha identificado un conjunto de cinco palancas que servirán de ejes vertebradores de todas las actuaciones citadas anteriormente. Estas palancas tienen que aportar soluciones de una manera transversal a todas las demandas comunes de todos los sectores económicos considerados.

El AMB tiene que mover una serie de palancas como son la universidad, la Administración, la gobernanza y la concertación social, y potenciar la participación, la corresponsabilidad, el desarrollo de unos valores de futuro complementarios y el conocimiento de idiomas. Sin estos movimientos, los objetivos previstos serán difíciles de alcanzar.

#### Las palancas del cambio: un pacto para salir de la crisis

- Una **universidad y un sistema educativo potentes** que fortalezcan su posición de excelencia y de conocimiento transversal, que sean un factor de atracción de talento y que favorezcan una mayor relación con los sectores productivos y empresariales.
- Una **administración** que actúe con criterios de eficiencia, que facilite la actividad económica, la creación de empresas y el desarrollo de proyectos. Una administración ágil en la tramitación y que se guíe por la presunción de confianza del ciudadano.
- Una **gobernanza** que aporte criterios innovadores en la gestión de proyectos estratégicos y que potencie la corresponsabilidad público-privada en su liderato.
- Unos **valores de futuro** que complementen y fortalezcan la base de los valores actuales y tradicionales, que aporten un nuevo carácter a la ciudad y a sus ciudadanos.
- Un **amplio conocimiento de idiomas** que facilite la internacionalización, la atracción del talento y la plena incorporación en los mercados mundiales. Un aeropuerto internacional y la marca Barcelona.

## 4.1.

### Una universidad y un sistema educativo potentes

La educación es clave para el futuro. Y la universidad es una de las piezas esenciales. Con el conocimiento que produce y que transfiere a las personas y a las empresas, hace posible que las sociedades avancen y progresen.

**Una universidad es relevante porque es capaz de proporcionar respuestas y soluciones a los problemas de la sociedad.** Por tanto, la sociedad tiene que percibir que la universidad debe jugar un papel predominante para salir de la crisis y garantizar un crecimiento sostenible.

Así mismo, la empresa necesita una universidad de calidad, a la vez que la universidad necesita a las empresas para poder avanzar y situarse en mejores condiciones.

Una universidad es relevante cuando se internacionaliza, cuando incentiva la innovación, la atracción del talento y de la creatividad para formar a los futuros empresarios y emprendedores, y cuando asegura una formación de calidad para el conjunto de profesionales.

En este sentido, para desarrollar las funciones actuales, como han hecho muchos sistemas universitarios europeos, las universidades deben dotarse de más autonomía, flexibilidad y diversificación, y afrontar reformas esenciales en relación con la gobernanza, la financiación, los recursos humanos y el modelo académico, además de considerar la rendición de cuentas y la evaluación de la calidad dos elementos principales para mejorar su posición en los rankings.

De una manera especial, las universidades tienen que contribuir al desarrollo económico y social del territorio. En este sentido, y tal y como expresa un dictamen de la OCDE, será necesario desarrollar una plataforma de coordinación del conocimiento integrada por las universidades, los consejos sociales, los parques científicos y las plataformas, los gobiernos autonómico y local, la Cámara de Comercio y los agentes de capital de riesgo, no como órgano de consulta, sino como órgano de cooperación y de partenariado en el desarrollo del territorio.

Un sistema universitario potente requiere una buena relación con una educación infantil, primaria y secundaria de calidad que posibilite la formación en los valores que deben ser inherentes a los ciudadanos del futuro.

La formación, en sentido amplio, tiene que aparecer de manera destacada y transversal en toda la propuesta estratégica visión 2020.

Por tanto, dado el potencial del AMB, la formación de calidad y de alto nivel tiene que contribuir a la atracción del talento global.

#### PALANCA 1. Una universidad y un sistema educativo potentes

1. REFORMA. Como han hecho muchos sistemas universitarios europeos, las universidades deben dotarse de más autonomía, flexibilidad y diversificación y afrontar reformas muy relevantes en relación con la gobernanza, la financiación, los recursos humanos y el modelo académico. La rendición de cuentas y la evaluación de calidad son dos elementos cruciales para mejorar

la posición en los rankings. Un aspecto importante tiene que ser aumentar notablemente la translación de la investigación al mercado por la vía de las patentes y de la transferencia de tecnología en general.

2. PLATAFORMA DE COORDINACIÓN DEL CONOCIMIENTO. Integrada por universidades, consejos sociales, parques científicos y plataformas, los gobiernos autonómico y local, la Cámara de Comercio y los agentes de capital de riesgo; no como órgano de consulta, sino de cooperación y partenariado en el desarrollo del territorio.
3. Desarrollar el CLUSTER UNIVERSITARIO.
4. En cuanto al SISTEMA EDUCATIVO, ver las propuestas del sexto reto.

## 4.2.

### Una administración ágil y fiable, *business friendly*

Un área inteligente, en el marco de una sociedad del conocimiento, es aquella que acompaña el dinamismo económico y social desde una administración pública innovadora y que representa un impulso, no un freno.

Por tanto, hay que avanzar hacia una forma de ejercer la gobernanza en que lo que importa no es tanto la provisión de servicios y de equipamientos, sino saber articular una acción colectiva a partir del liderato representativo.

En este sentido, hay que reducir la diferente percepción que los sectores públicos y privados tienen del tiempo como valor, hay que generalizar los procedimientos de comunicación previa al inicio de una actividad, y hay que desarrollar e implementar una ventanilla única para todos los ciudadanos en la que se pueda disponer de procesos administrativos rápidos y telemáticos (e-administración). Cabe recordar que uno de los elementos de cambio más importantes que se están produciendo en el mundo es el de la percepción del tiempo y la importancia de vivir y de actuar en tiempo real.

Además de profundizar en las tareas de la Oficina de Gestión Empresarial (OGE) en cuanto a la constitución de una empresa de forma electrónica (vía T de la creación empresarial), hay que promover la eficiencia de los recursos humanos de la Administración pública, con una mejora continuada de las competencias y de la evaluación de los rendimientos y la potenciación de la figura del directivo público. Finalmente, es importante, para un territorio que quiere ser global, que toda la documentación pública sea trilingüe.

En definitiva, debe ser una administración orientada a la creación de actividades y que facilite un entorno *business friendly*. Tiene que priorizar la generación de actividades contra la burocracia, la lentitud, la opacidad o la despreocupación, y evitar el excesivo control a priori, sin perjuicio, obviamente, de un riguroso control a posteriori.

---

### PALANCA 2. Una administración eficiente

---

1. Reducir la diferente percepción que los sectores públicos y privados tienen del tiempo como valor.
2. Generalización de los procedimientos de comunicación antes de iniciar una actividad. Aplicar el principio de la presunción de las buenas prácticas profesionales a través de la comunicación previa, excepto en las actividades de riesgo.
3. Ventanilla única para todos los ciudadanos y una específica para los trámites empresariales.
4. Vía T: ventanilla de trámites rápidos para la creación de empresas.
5. Promover la eficiencia de los recursos humanos con una mejora continuada de las competencias y evaluación de los rendimientos. Potenciar la figura del directivo público.
6. Toda documentación pública debería ser trilingüe.

## 4.3.

---

### Gobernanza

---

Del pasado hemos aprendido los beneficios del liderato compartido. Por tanto, de cara al futuro es fundamental una readaptación del modelo que convirtió la ciudad de Barcelona y su área metropolitana en un referente mundial. **Solamente una visión compartida por parte del mundo público y privado puede generar un proyecto de futuro** con un liderato sólido, y con el diálogo social como elemento clave para salir de la crisis.

La nueva Ley del Área Metropolitana de Barcelona nos ofrece un marco reglamentario que da apoyo a esta visión y muy especialmente a la capacidad para poner en marcha políticas de alcance metropolitano, en la dirección de lo que se propone en el mismo Plan estratégico.

La ley es una gran oportunidad que favorece la mejor implantación del plan y la visión compartida entre los estamentos públicos locales y los sectores empresariales y sociales que actúan en el territorio.

Como consecuencia de la previsión legal, será necesario crear los instrumentos necesarios para el despliegue de la promoción económica metropolitana y velar por la participación en estos instrumentos de la sociedad civil organizada para garantizar el cumplimiento de aquellos objetivos, retos y medidas que este plan ha dibujado con el apoyo de todos.

En estos momentos, la sociedad, y sus formas de expresarse, ha experimentado cambios notables en relación con los sistemas vigentes desde hace algunos años. Hoy en día, las instituciones “tradicionales” siguen jugando un papel importante en el diálogo público-privado, pero, ciertamente, en el campo social y económico se han introducido muchas otras redes relacionales que hay que incluir en este diálogo.

A su vez, el propio campo del compromiso está variando. Actualmente, **los sectores quieren una relación mucho más comprometida en todos los procesos que giran alrededor de la realización de proyectos concretos.**

Por tanto, hay que redefinir el modelo de liderato compartido público-institucional. Hay que añadir un nuevo elemento, que denominamos “privado”, con una visión y unas estrategias de futuro consensuadas y asumidas por los diversos actores de un modo comprometido, con unos proyectos concretos que faciliten la co-decisión en nuevas iniciativas, con fórmulas de gestión compartida en relación con las infraestructuras y los servicios. Tiene que permitir innovar en sistemas de financiación compartida y trabajar los valores de la corresponsabilidad, codecisión, cogestión y coinversión entre los agentes sociales y económicos en los temas socioeconómicos del AMB.

La metrópolis moderna tiene que ser gestionada como una auténtica empresa en términos de agilidad, de eficiencia y de optimización de recursos. Tiene que buscar siempre los retornos económicos, pero también los retornos sociales, y por tanto, tiene que generar valor y garantizar el interés público y la calidad de los servicios.

En este sentido, hay que promover y dar facilidades a la participación del sector privado con nuevas fórmulas y políticas, con nuevos criterios de otorgamiento de subvenciones y de ayudas, etc. Además, hay que incorporar mecanismos de buen gobierno, de control y de evaluación continuada.

---

### PALANCA 3. Gobernanza

---

#### Modelo de liderato compartido: público-institucional-privado

1. Con visión y estrategias de futuro consensuadas y asumidas por compromisos de los diferentes actores.
2. Con proyectos concretos que faciliten la planificación y la codecisión en nuevas iniciativas.
3. Con fórmulas de gestión compartida de infraestructuras y servicios.
4. Que innove en sistemas de financiación compartida.
5. Que permita los valores de la corresponsabilidad y la codecisión entre los agentes sociales y económicos en los temas socioeconómicos del AMB.
6. Con capacidad para disponer de sistemas consensuados y compartidos en la evaluación de resultados. Observatorio del AMB.
7. Promover instituciones que faciliten el partenariado, como la iniciativa Barcelona Global.

## 4.4.

### Unos valores de futuro

Valores globales de metrópolis interconectada, cosmopolita y participativa.

Barcelona ha progresado gracias a sus valores tradicionales. Ahora, hay que juntar estos valores con aquellos otros que han de impulsar el AMB hacia el futuro.

Los principales valores tradicionales metropolitanos son el hecho de ser una ciudad abierta y acogedora, emprendedora y creativa, además de inclusiva y solidaria, valores que invitan a potenciar la formación lingüística, la ambición, la dimensión global y, también, el modelo de civismo compartido.

Adicionalmente, y para completar los valores tradicionales actuales, se identifican una serie de valores de futuro. Entre otros, encontramos la visión y el atrevimiento (en el sentido de imaginación para hacer las cosas de otro modo o de un modo genuino), el hecho de poder ser una metrópolis interconectada, cosmopolita y participativa, además de excelente y competitiva, y con el compromiso y la responsabilidad hacia valores globales, como son la sostenibilidad, la paz o la biodiversidad.

#### PALANCA 4. Unos valores de futuro

- **Valores actuales:**

- Ciudad abierta y acogedora. (Hay que potenciar la formación lingüística.)
- Emprendedora y creativa. (Hay que potenciar la ambición, la dimensión global, etc.)
- Inclusiva y solidaria. (Hay que potenciar el modelo de civismo compartido.)
- Cosmopolita con una fuerte identidad propia.

- **Valores de futuro:**

- Visión y atrevimiento, con imaginación para hacer las cosas de otro modo, de un modo genuino.
- Interconectada.
- Excelente y competitiva.
- Igualdad de oportunidades.
- Compromiso y responsabilidad con los valores globales (sostenibilidad, paz, biodiversidad, etc.).
- Corresponsabilidad con la ciudad.

## 4.5.

---

### Incorporación a los mercados mundiales: amplio conocimiento de idiomas, conexiones internacionales y marca Barcelona

El hecho de no hablar inglés es insostenible para un área metropolitana con pretensiones de convertirse en referente mundial, y no estar conectado internacionalmente, también.

La marca es un importante instrumento para potenciar la competitividad de un territorio y el fortalecimiento de sus sectores económicos.

El conocimiento y la práctica de los idiomas es un activo a potenciar y en ningún caso puede ser una limitación. La situación actual es que solamente el 26,4% de la población habla inglés y el 33% de los estudiantes de primaria no superan la evaluación de este idioma. Estos hechos son insostenibles a medio plazo para una ciudad como Barcelona y su área metropolitana, que quieren ser una metrópolis de referencia mundial.

Es urgente estructurar un proyecto a largo plazo para cambiar esta tendencia, implementar cambios que den resultados de aquí a unos años y actuar sobre los diferentes frentes a la vez, como son la educación, la promoción, las plataformas audiovisuales (principalmente, cine y televisión) y las administraciones públicas.

En este sentido, toda la documentación de la Administración pública para empresa tiene que ser trilingüe, el sistema lectivo debe ser en diversos idiomas, tanto en las universidades como en las escuelas, y hay que revisar el modelo televisivo: tenemos que llegar al punto de no doblar programas y películas, como ya sucede en otros países, como Holanda y Portugal.

Sobre las conexiones internacionales, el aeropuerto y el puerto de Barcelona son las piezas clave para garantizar la presencia del AMB en los mercados mundiales y para facilitar una mayor capacidad para establecer alianzas, por medio de ciudades y de empresas, en el escenario mundial. La gestión compartida es una importante condición para impulsar la creación de un *hub* internacional de acuerdo con los estatutos del Comité de Rutas del Aeropuerto de Barcelona.

Además, la marca Barcelona es la gran palanca para facilitar a los sectores privados y públicos el acceso a los grandes mercados.

En este sentido, es importante **crear un modelo propio de instrumento de gestión y promoción de la marca para Barcelona al estilo de las que ya han desarrollado algunas de las ciudades pioneras, como NYC&Company, Amsterdam Partners, Berlin Partner o la presentada recientemente Greater Sydney Partnership.**

---

**PALANCA 5. Incorporación a los mercados mundiales: amplio conocimiento de idiomas, aeropuerto internacional y marca Barcelona**

---

1. Estructurar un proyecto a largo plazo para aumentar el conocimiento de idiomas, implementando cambios que den resultados de aquí a unos años. Actuar sobre diferentes frentes a la vez: educación, promoción, plataformas audiovisuales (cine, televisión) y administraciones públicas.
2. Que toda la documentación de la administración pública para empresas sea trilingüe.
3. Sistema lectivo en diversos idiomas en las universidades y escuelas.
4. Modelo televisivo de otros países que no doblan los programas y las películas (Holanda, Portugal).
5. Influir en las estrategias del Comité de Rutas del Aeropuerto de Barcelona y apoyarlo.
6. Gestión y promoción de la marca Barcelona.
  1. Fortalecer el Barcelona/World como órgano de gestión y de promoción de la marca con amplia representación de los diferentes sectores implicados.
  2. Vincular la marca Barcelona a las diferentes plataformas sectoriales de promoción y de posicionamiento sectorial e internacional.

# 5. Epílogo



Este Plan estratégico metropolitano Barcelona 2020 se empezó a trabajar a principios del 2009 y se ha finalizado en septiembre del 2010.

Se ha elaborado desde la perspectiva de que no es posible pensar el futuro como una simple extrapolación de los datos del pasado y que no nos podemos mover de acuerdo con observaciones metodológicas e intuitivas.

En este aspecto, el plan presenta un conjunto amplio de oportunidades para el AMB derivadas de los nuevos valores de nuestra sociedad y de la capacidad de todas las personas e instituciones que han intervenido en el mismo.

En el conjunto de los trabajos han participado más de seiscientos cincuenta personas, representantes de instituciones y empresas diversas, que a título personal o como miembros de las diferentes comisiones de trabajo nos han expresado con toda libertad sus opiniones y propuestas sobre el AMB y su futuro. A todas ellas les queremos hacer llegar nuestro agradecimiento y la seguridad de que haremos lo posible para que sus ideas se conviertan en realidades.

Ahora, con este epílogo, el plan empieza a andar. De las reflexiones, propuestas y medidas que integran esta publicación, hay que pasar a proyectos responsables, con compromisos concretos.

Solo de esta manera garantizamos un futuro de progreso económico y social para los habitantes del AMB y del conjunto de Cataluña.

# 6. Anexos



## **ANEXO 1. Órganos de gobierno del PEMB**

- 1.1. Consejo General
- 1.2. Comisión Delegada

## **ANEXO 2. Comisión de Prospectiva**

- 2.1. Miembros de las subcomisiones
- 2.2. Relación de expertos entrevistados por la Comisión de Prospectiva
- 2.3. Relación de personas que presentaron los trabajos de la Comisión de Prospectiva en el acto del 26 de mayo de 2010 en el Saló de Cent del Ayuntamiento de Barcelona

## **ANEXO 3. Personas que han colaborado en la elaboración y debate de diferentes informes**

- 3.1. Informe Instituto Cerdà: “Barcelona, nova URBS”
- 3.2. Informe Howarth: “Escenaris de competitivitat a l’AMB”
- 3.3. Informe OCDE: “Reviews of Higher Education in Regional and City Development”
- 3.4. Informe Greg Clark: “The Barcelona Metropolitan Strategic Plan 2010. Commentary and suggestions from international experience”

## **ANEXO 4. Participantes en seminarios**

- 4.1. Seminario “Back to the future”

## **ANEXO 5. Sesiones de trabajo específicas**

- 5.1. Relaciones del AMB con los países emergentes
- 5.2. Reuniones de trabajo sobre industrias tradicionales: representantes de empresas, instituciones financieras y de investigación
- 5.3. Comisión de Promoción Económica del Ayuntamiento de Barcelona
- 5.4. Consejo General del Consorcio del Área Metropolitana de Barcelona
- 5.5. Cabezas de lista de los grupos municipales del Ayuntamiento de Barcelona
- 5.6. Área de Promoción Económica del Ayuntamiento de Barcelona

## **ANEXO 6. Entrevistas individuales diversas**

## ANEXO 1. ÓRGANOS DE GOBIERNO DEL PEMB

### 1.1. CONSEJO GENERAL

#### Presidente

**HEREU, Jordi.** Alcalde de Barcelona

#### Vicepresidentes

**ALEMANY, Salvador.** Presidente del Círculo de Economía

**ÁLVAREZ, Ismael.** Alcalde de Pallejà

**ÁLVAREZ, Josep M.** Secretario general de la Unión General de Trabajadores de Cataluña

**BALMÓN, Antonio.** Alcalde de Cornellà de Llobregat y vicepresidente primero de la Mancomunidad de Municipios del Área Metropolitana de Barcelona

**BOLADERAS, Rosa.** Presidenta del Consejo Comarcal del Baix Llobregat

**BONET, Josep Lluís.** Presidente del Consejo de Administración de Fira de Barcelona

**CARNES, Jordi W.** Primer teniente de alcalde del Ayuntamiento de Barcelona y presidente de la Comisión Delegada del PEMB

**GALLEGO, Joan Carles.** Secretario general de Comisión Obrera Nacional de Cataluña

**LEMA, Juan Ignacio.** Presidente director general de Aena (Aeropuertos Españoles y Navegación Aérea)

**MARÍN, Núria.** Alcaldesa de L'Hospitalet de Llobregat

**MAS, Joan Carles.** Presidente del Consejo Comarcal del Barcelonès

**MORILLAS, Andreu.** Secretario de Economía del Departamento de Economía y Finanzas de la Generalitat de Catalunya

**NARVÁEZ, Francesc.** Presidente de la Entidad Metropolitana del Medio Ambiente

**PARLÓN, Núria.** Alcaldesa de Santa Coloma de Gramenet

**PÉREZ, M.** Elena. Alcaldesa de Montcada i Reixac

**POVEDA, Antoni.** Presidente de la Entidad Metropolitana del Transporte

**RAMÍREZ, Dídac.** Rector de la Universidad de Barcelona

**RECODER, Lluís.** Alcalde de Sant Cugat del Vallès

**ROMERO, Teodoro.** Presidente delegado del Área de Promoción Económica y Ocupación de la Diputación de Barcelona

**ROSELL, Joan.** Presidente de Fomento del Trabajo Nacional

**ROYES, Manuel.** Delegado especial del Estado en el Consorcio de la Zona Franca de Barcelona

**SERRA, Jordi.** Alcalde de Badalona

**TEJEDOR, Lluís.** Alcalde de El Prat de Llobregat

**VALLS, Jordi.** Presidente de la Autoridad Portuaria de Barcelona

**VALLS, Miquel.** Presidente de la Cámara de Comercio, Industria y Navegación de Barcelona

**VILÀ, Albert.** Alcalde de El Papiol

#### Miembros

**ABAD, Josep M.**

**ALEMAN, Rosa**

**ARBÓS, Emili**

**ARCAS, Ivan**

**ARQUÉ, Maite**

**ARRIZABALAGA, César**

**BADELL, Joana M.**

**BASSOLS, Santiago**

**BLANCH, Joan**

**BORJA, Jordi**

**BRICALL, Josep M.**

**CABRUJA, Adolf**

**CARDÚS, Josep**

**CARRASCO, Jaume**

**CASTELLS, Carles**

**CLOS, Joan**

**COELLO, Joaquim**

**COSCUBIELLA, Joan**

**CROUS, Enric**

**CUERVO, José**

**CULLELL, Rosa M.**

**DE FORN, Manuel**

**DÍAZ SALANOVA, José Antonio**

**DOMÍNGUEZ, Justo**

**FONTANA, Pere**

**GABARRÓ, Salvador**

**GALLEGO, Joan Carles**

**GARCERAN, Maribel**

**GIBERT, Montserrat**

**GONZÁLEZ, Agustín**

**GUAL, Josep**

**HERNÁNDEZ, Anna**

**HIDALGO, Ciriaco**

**JIMENO, Josep Lluís**

**JORDANA, Josep**

**JOVÉ, Josep Lluís**

**LACALLE, Enric**

**LARA, José Manuel**

**LEMUS, Ferran**

**LLOBET, Dolors**

**LLOP, Josep M.**

**LOSADA, Carlos**

**MARAGALL, Pasqual**

**MAS, Ramon**

**MATEU, Melcior**

**MERINO, Àngel**

**MIRALLES, Albert**

**MOLINAS, Alfredo**

**MOLINS, Joan**

**MONÉS, M. Antònia**

**MONTFORT, Jaume**

**MONTILLA, José**

**MUNNÉ, Josep**

**MUÑOZ, José Luis**

**NEGRE, Antoni**

**NOGUÉS, Antoni**

**OBÍOLS, Joaquim**

**OLIVERAS, Jordi**

**OLLER, Vicenç**

**PADILLA, Antonio**

**PARELLADA, Martí**

**PASTOR, Alfred**

**PESTAÑA, Dídac**

**PLAYÀ, Joan**

**PONSA, Carles**

**PUEYO, Dolors**

**PUJOL, Antoni**

**PUNSET, Eduardo**

**PUNTAS, Víctor**

**RAVENTÓS, Francesc**

**REAL, Cristina**

**REIG, Maria**

**REYNA, Enric**

**RIPOLL, Manuel**

**ROBLES, Josep A.**

**RODRIGO, Rosa**

**ROIG, Josep**

**ROJO, Maravillas**

**ROYES, Manuel**

**SAMITIER, Josep**

**SERÓ, Ramon**

**TARRATS, Vicenç**

**TOBOSO, Jordi**

**TOSAS, Joaquim**

**TRUÑO, Enric**

**TUGAS, Domènec**

**TUGORES, Joan**

**TURA, Montserrat**

**VENDRELL, Jaume**

**Aeropuerto de Barcelona**

**Agencia EFE, S.A.**

**Agrupación de Fabricantes de Cemento de Cataluña**

**Agrupament de Botiguers i Comerciants de Catalunya**

**Ayuntamientos de:**

**Badalona**

**Badia del Vallès**

**Barberà del Vallès**

**Barcelona**

**Begues**

**Castellbisbal**

**Castelldefels**

**Cerdanyola del Vallès**

**Cervelló**

**Corbera de Llobregat**

**Cornellà de Llobregat**

**El Papiol**

**El Prat de Llobregat**

**Esplugues de Llobregat**

**Gavà**

**L'Hospitalet de Llobregat**

**La Palma de Cervelló**

**Molins de Rei**

**Montcada i Reixac**

**Montgat**

**Pallejà**

**Ripollet**

**Sant Adrià del Besòs**

**Sant Andreu de la Barca**

**Sant Boi de Llobregat**

**Sant Climent de Llobregat**

Sant Cugat del Vallès	Cámara Oficial de Comercio, Industria y Navegación de Barcelona	El Periódico
Sant Feliu de Llobregat	Cámara Oficial de Contratistas de Obras de Cataluña	Entidad Metropolitana del Medio Ambiente
Sant Joan Despí	Cáritas Diocesana de Barcelona	Entidad Metropolitana del Transporte
Sant Just Desvern	Casa América Catalunya	Escuela de Alta Dirección y Administración, S.A. (EADA)
Sant Vicenç dels Horts	Catalana d'Iniciatives, S.A.	Escuela Superior de Administración y Dirección de Empresas (ESADE)
Santa Coloma de Cervelló	Catalunya Caixa	Europa Press de Catalunya, S.A.
Santa Coloma de Gramenet	Catalunya Ràdio	Fecsa - Endesa
Tiana	Centre d'Estudis de l'Hospitalet de Llobregat	Federación de Asociaciones de Vecinos de Barcelona
Torrelles de Llobregat	Centro Catalán de Prospectiva	Federación de Cooperativas de Servicios y de Cooperativas de Transportistas de Cataluña (SERVICOO)
Viladecans	Centro de Cálculo de Sabadell, S.A.	Federación de Cooperativas de Trabajo de Cataluña
Arzobispado de Barcelona	Centro de Estudios y Asesoramiento Metalúrgico	Federación de Entidades Empresariales de la Construcción
Asociación Barcelona Aeronáutica y del Espacio (BAiE)	Centro Español de Plásticos	Federación de Gremios de Detallistas de Productos Alimentarios (FEGRAM)
Asociación Catalana de Agencias de Viajes	Centro Excursionista de Cataluña	Federación de Sociedades Anónimas Laborales de Cataluña (FESALC)
Asociación Catalana de Comercio Electrónico - CommerceNet Catalunya	Centro Iberoamericano de Desarrollo Estratégico Urbano (CIDEU)	Federación Ecom
Asociación Catalana de Empresas Consultoras	Cercle per al Coneixement	Federación Empresarial Catalana de Autotransporte de Viajeros
Asociación Catalana de Empresas de Transporte de Mercancías	Círculo de Economía	Federación Empresarial Catalana del Sector Químico
Associació Catalana de Recursos Assistencials	Club d'Amics de la Unesco de Barcelona	Federación Española de Transitarios Expedidores Internacionales y Asimilados
Asociación Catalana para el Desarrollo de la Mediación y el Arbitraje	Colegio de Aparejadores y Arquitectos Técnicos e Ingenieros de Edificación de Barcelona	Federación Provincial y Regional de Transportes de Barcelona (TRANSCALIT)
Asociación Consell de Cent	Colegio de Arquitectos de Cataluña	Federación Textil Sedera
Asociación de Campings y Ciudades de Vacaciones de la Provincia de Barcelona	Colegio de Economistas de Cataluña	Ferrocarriles de la Generalitat de Catalunya
Asociación de Empresas de Electrónica, Tecnologías de la Información y Telecomunicaciones de España	Colegio de Farmacéuticos de la Provincia de Barcelona	Fira 2000, S.A.
Asociación de Industriales de Plásticos de Cataluña	Colegio de Ingenieros de Caminos, Canales y Puertos de Cataluña	Fomento del Trabajo Nacional
Asociación de Líneas Aéreas (ALA)	Colegio de Ingenieros Industriales de Cataluña	Fundación Barcelona Promoció
Asociación Industrial Textil del Proceso Algodonero	Colegio de Periodistas de Cataluña	Fundación Carles Pi i Sunyer
Asociación de Promotores - Constructores de Edificios de Barcelona	Colegio Oficial de Agentes Comerciales de Barcelona	Fundación Catalunya Europa
Asociación Empresarial Catalana de Publicidad	Colegio Oficial de Agentes de la Propiedad Inmobiliaria de Barcelona y Provincia	Fundación Cidob
Asociación Empresarial de L'Hospitalet y Baix Llobregat	Colegio Oficial de Agentes y Comisionistas de Aduanas de Barcelona	Fundación Círculo de Economía
Asociación Española de Robótica (AER)	Colegio Oficial de Doctores y Licenciados en Filosofía y Letras y Ciencias de Cataluña	Fundación del Gran Teatre del Liceu
Associació Independent de Joves Empresaris de Catalunya (AIJEC)	Colegio Oficial de Médicos de Barcelona y provincia	Fundación EAE
Asociación Multisectorial de Empresas (AMEC)	Colegio Oficial de Psicólogos de Cataluña	Fundación Grup Set
Asociación para las Naciones Unidas en España	Colegio Oficial de Químicos de Cataluña	Fundación Joan Miró
Ateneu Barcelonès	Comisión Obrera Nacional de Cataluña	Fundación Pere Tarrés
Aula Barcelona	Consejo Comarcal del Baix Llobregat	Fundación RACC
Autoridad del Transporte Metropolitano	Consejo Comarcal del Barcelonès	Fundación Taller de Músics
Autoridad Portuaria de Barcelona	Consejo de Empresas Distribuidoras de Alimentación de Cataluña	Futbol Club Barcelona
Avui	Consejo de Gremios de Comercio, Servicios y Turismo de Barcelona	Gas Natural SDG, S.A.
Banco de la Pequeña y Mediana Empresa	Consejo de la Juventud de Barcelona	Generalitat de Catalunya
Banco Bilbao Vizcaya Argentaria	Consejo Social de la Universidad de Barcelona	Gremio de Carpinteros, Ebenistas y Similares de Barcelona
Banco Sabadell	Consejo Superior de Investigaciones Científicas (CSIC)	Gremio de Constructores de Obras Llobregat, Anoia y Alt Penedès
Barcelona Activa, S.A.	Consorcio Biopol'H	Gremio de Editores de Cataluña
Barcelona Centro de Diseño (BCD)	Consorcio de la Zona Franca de Barcelona	Gremio de Garages de Barcelona y Provincia
Barcelona Centro Médico	Consorcio El Far	Gremio de Hoteles de Barcelona
Barcelona de Servicios Municipales, S.A.	Consorcio Metropolitano de la Vivienda	Gremio de Industrias Gráficas de Barcelona
Cadena Cope y Cadena 100	Diputación de Barcelona	Gremio de Jardinería de Cataluña
Caja de Ahorros y Pensiones de Barcelona - "la Caixa"	Dirección Territorial de Comercio - Ministerio de Industria, Turismo y Comercio	Gremio de las Industrias de la Confección de Barcelona
Cámara Oficial de Comercio e Industria de Sabadell	Dirección del Área de Fomento en Cataluña - Delegación del Gobierno en Cataluña	

Gremio Provincial de Distribuidores de Alimentación de Barcelona  
 Gremio Provincial de Empresarios de Salones de Fiesta de Barcelona en General  
 Grup Provincial Empresarial de Supermercats i Autoserveis de Barcelona  
 Grupo Agbar  
 Grupo Zeta, S.A.  
 Hospital Clínic de Barcelona - Idibaps  
 Iberia, Líneas Aéreas de España, S.A.  
 Instituto Catalán de Logística  
 Instituto Cerdà  
 Instituto de Estadística de Cataluña (IDESCAT)  
 Instituto de Estudios Regionales y Metropolitanos de Barcelona  
 Instituto de Estudios Superiores de la Empresa (IESE)  
 Instituto de Humanidades  
 Instituto de la Empresa Familiar  
 Instituto de Tecnología de la Construcción de Cataluña (ITEC)  
 Instituto Español de Analistas Financieros  
 Instituto Nacional de Empleo (INE)  
 Instituto Químico de Sarrià (IQS)  
 Jove Cambra de Barcelona  
 Justícia i Pau  
 La Vanguardia  
 Mancomunidad de Municipios del Área Metropolitana de Barcelona  
 Manufacturas Balmes Vives, S.L.  
 Max-Planck Institute  
 Mercados de Abastecimientos de Barcelona, S.A. (MERCABARNA)  
 Orfeó Català  
 Organismo Autónomo de Correos y Telégrafos  
 Organización Nacional de Ciegos Españoles (ONCE)  
 Parc Tecnològic de Vallès  
 Pimec, Petita i Mitjana Empresa de Catalunya  
 Radio Barcelona - Cadena Ser  
 Radio Nacional de España en Cataluña  
 Real Automóvil Club de Cataluña  
 Real Club de Polo de Barcelona  
 Reial Acadèmia de Ciències i Arts de Barcelona  
 Reial Acadèmia de Medicina de Catalunya  
 Retail & Trade Marketing  
 Santander Central Hispano  
 Sociedad Rectora Bolsa de Valores de Barcelona, S.A.  
 Taula d'Entitats del Tercer Sector Social  
 Telefónica  
 Televisión Española, S.A.  
 Transportes Metropolitanos de Barcelona  
 Transprime  
 Turismo de Barcelona  
 Unió d'Adobadors de Catalunya  
 Unió de Pagesos de Catalunya  
 Unió Catalana de Entidades Aseguradoras y Reaseguradoras

Unión Catalana de Hospitales  
 Unión General de Trabajadores de Cataluña  
 Unión Patronal Metalúrgica  
 Unión Sindical Obrera de Cataluña  
 Universidad Autónoma de Barcelona  
 Universidad de Barcelona  
 Universidad Politécnica de Cataluña  
 Universidad Pompeu Fabra  
 World Trade Center Barcelona, S.A.

## 1.2. Comisión Delegada

### Presidente

**CARNES, Jordi William.** Primer teniente de alcalde del Ayuntamiento de Barcelona

### Miembros

**ALBERICH, Jordi.** Director general del Círculo de Economía  
**ÁLVAREZ, Ismael.** Alcalde de Pallejà  
**BALMÓN, Antonio.** Alcalde de Cornellà de Llobregat  
**BOLADERAS, Rosa.** Presidenta del Consejo Comarcal del Baix Llobregat  
**BORRELL, Esteve.** Director general del Consorcio de la Zona Franca de Barcelona  
**CAMPRECIÓS, Joan.** Coordinador adjunto del Plan Estratégico Metropolitano de Barcelona  
**CARBONELL, Xavier.** Director gerente de la Cámara de Comercio, Industria y Navegación de Barcelona  
**CORDÓN, Agustín.** Director general de la Fira de Barcelona  
**ECHEGARAY, Fernando.** Director del Aeropuerto de Barcelona  
**GARCÍA-MILÀ, Santiago.** Subdirector general de Estrategia y Marketing de la Autoridad Portuaria de Barcelona  
**GRANADOS, Eva.** Vicesecretaria general de la Unión General de Trabajadores  
**HERNÁNDEZ, Mateu.** Director gerente del sector de Promoción Económica del Ayuntamiento de Barcelona  
**HUERGA, Aurora.** Secretaria de Desarrollo Territorial de la Comisión Obrera Nacional de Cataluña  
**MARÍN, Núria.** Alcaldesa de L'Hospitalet de Llobregat  
**MARTÍNEZ, Pelayo.** Gerente de la Entidad Metropolitana del Transporte  
**MAS, Joan Carles.** Primer teniente de alcalde del Ayuntamiento de Santa Coloma de Gramenet  
**NARVÁEZ, Francesc.** Presidente de la Entidad Metropolitana del Medio Ambiente  
**PÉREZ, M. Elena.** Alcaldesa de Montcada i Reixac  
**PRUNERA, Marcel.** Director general de Promoción Económica del Departamento de Economía y Finanzas de la Generalitat de Catalunya  
**PUIG, Andreu.** Gerente del Ayuntamiento de Barcelona  
**PUJANA, Imanol.** Gerente del Consejo Comarcal del Barcelonès  
**PUJOL, Joan.** Secretario general de Fomento del Trabajo Nacional

**RECODER, Lluís.** Alcalde de Sant Cugat del Vallès  
**ROIG, Josep.** Director del Consorcio del Área Metropolitana de Barcelona  
**ROMERO, Teodoro.** Presidente delegado del Área de Promoción Económica y Ocupación de la Diputación de Barcelona  
**RUBÍ, Montserrat.** Secretaria técnica del Plan Estratégico Metropolitano de Barcelona  
**SANTACANA, Francesc.** Coordinador general del Plan Estratégico Metropolitano de Barcelona  
**SERRA, Jordi.** Alcalde de Badalona  
**SURIÑACH, Jordi.** Profesor del Departamento de Econometría, Estadística y Economía Española de la Universidad de Barcelona  
**TEJEDOR, Lluís.** Alcalde de El Prat de Llobregat  
**TORRA, Ramon.** Gerente de la Mancomunidad de Municipios del Área Metropolitana de Barcelona  
**VILÀ, Albert.** Alcalde de El Papiol

## ANEXO 2

### COMISIÓN DE PROSPECTIVA

**REIG, María.** Presidenta de la Comisión de Prospectiva y presidenta de Reig Capital Group  
**JUAN, Nataia.** Asistente personal de María Reig  
**CORRERO, Rosario.** Periodista

### 2.1. Miembros de las subcomisiones

#### Subcomisión de Administración Pública

##### Presidente

**TRIADÚ, Joaquim.** Socio de Abogados Garrigues

##### Miembros

**BLANCAFORT, Lluís.** Director del Área Territorial y Sectorial del PIMEC.  
**BOSCH, Vicent.** Presidente de la Asociación Catalana de la Empresa Familiar  
**CASES, Lluís.** Socio y abogado de Abogados Garrigues  
**CASTEJON, Ignacio.** Abogado y asesor jurídico de FECSA ENDESA  
**CAVALLÉ, Carlos.** Decano emérito de IESE  
**CUATRECASAS, Emilio.** Socio y presidente de Abogados Cuatrecasas  
**ESTAPÉ, Salvador.** Profesor y gerente del Centro de Investigación Sector Público - Sector Privado de IESE  
**LONGO, Francisco.** Profesor de ESADE  
**LÓPEZ BURNIOL, Juan José.** Notario  
**LOSADA, Carlos.** Director general de ESADE  
**MARTÍ JUSMET, Francesc.** Socio de Euroconsejo Económico Legal  
**NUENO, Pedro.** Profesor de IESE  
**RAVENTÓS, Albert.** Socio y abogado de Abogados Cuatrecasas  
**ROSELL, Joan.** Presidente de Fomento del Trabajo Nacional  
**TRIGO, Joaquim.** Director ejecutivo de Fomento del Trabajo Nacional  
**VIVES, Xavier.** Profesor de IESE

**Subcomisión de Alimentación**

## Presidente

**BONET, Josep Lluís.** Presidente del Consejo de Administración de Fira de Barcelona

## Miembros

**ARCAS, Josep.** Expresidente de Nestlé España y presidente de Innoval 2010 de Fira Alimentària  
**BLANCAFORT, Jaume.** Presidente de Confecarne  
**FERRERO, Ignacio.** Consejero delegado de Nutrexpà  
**PUIG, Fermí.** Chef del restaurant Drolma  
**ROBLES, Javier.** Presidente de Danone

**Subcomisión de Arquitectura de la Confrontación**

## Presidentes

**FERRATER, Borja.** Arquitecto  
**VIDAL TOMÀS, Jorge.** Arquitecto

## Miembros

**ARNABAT VILA, Jonathan.** Arquitecto  
**ARRIOLA, Samuel.** Arquitecto  
**AUGÉ, Guillem.** Arquitecto  
**AYALA-BRIL COMBALÍA, Jordi.** Arquitecto  
**BUIL CASTELLS, Pere.** Arquitecto  
**CICERO TORRE, Jose Àngel.** Arquitecto  
**FERRANDO, Josep.** Arquitecto  
**LÓPEZ, Guillem.** Arquitecto  
**ORTEGA, Estel.** Arquitecto  
**PERICH CAPDEFERRO, Ariadna.** Arquitecto  
**PERIS, Marta.** Arquitecto  
**PUIGJANER BARBERÀ, Anna.** Arquitecto  
**ROVIRA RAURELL, Esther.** Arquitecto  
**SERRAT, Sergi.** Arquitecto  
**SISTERNAS, Maria.** Arquitecto  
**SOLÀ-MORALES, Clara.** Arquitecto  
**SUCH, Roger.** Arquitecto  
**TORAL, José Manuel.** Arquitecto  
**VERGÉS, Anna.** Arquitecto  
**VITÒRIA I CODINA, Joan.** Arquitecto  
**ZABALA ROJÍ, José.** Arquitecto

**Subcomisión de Arquitecturas de Transferencia**

## Presidente

**FERRATER, Carlos.** Arquitecto y director del Office of Architecture in Barcelona

## Miembros

**ARRANZ, Fèlix.** Arquitecto y director de la revista Scalae  
**BONELL COSTA, Esteve.** Arquitecto y socio de Bonell i Gil Arquitectes  
**DOMINGO, Mamen.** Arquitecto y socia de Domingo Ferré Arquitectes  
**FERRATER, Borja.** Arquitecto del Office of Architecture in Barcelona  
**MOIX, Llätzer.** Redactor en jefe adjunto a Dirección de La Vanguardia  
**MONTANER, Josep M.** Arquitecto y director de Josep M. Montaner Arquitecte

**PRAT, Ramon.** Director de Disseny Hub Barcelona

**SANABRIA, Ramon.** Arquitecto y socio de Sanabria Arquitectos Asociados

**VIDAL TOMÀS, Jorge.** Arquitecto del Estudio Rahola Vidal

**Subcomisión de Barcelona, Referente Sostenibilista**

## Presidente

**FOLCH GUILLÉN, Ramon.** Director general de ERF - Gestión y Comunicación Ambiental

## Miembros

**BARCELÓ GARCIA, Miquel.** Comisionado para el Desarrollo Sostenible de la Universidad Politècnica de Catalunya  
**CARBONELL, Ramon.** Consejero delegado de COPCISA  
**CODERCH, Marcel.** Vicepresidente de la Comisión del Mercado de las Telecomunicaciones  
**FERRER-SALAT, Sergi.** Presidente del Grupo Ferrer Internacional  
**GUALLART, Vicente.** Director del Instituto de Arquitectura Avanzada de Catalunya  
**MARTÍNEZ, Antoni.** Director del Instituto de Investigación en Energía de Catalunya  
**PICH-AGUILERA, Felip.** Arquitecto y socio de Pich Architects  
**RODÉS, Ferran.** Presidente del Patronato de la Fundación Creafutur  
**RUEDA, Salvador.** Director de la Agencia de Ecología Urbana de Barcelona  
**SABATÉ, Joan.** Director de Sabaté Asociados Arquitectura y Sostenibilidad  
**TORRAS, Xavier.** Director de comunicación y marca de Roca  
**XIMENO, Frederic.** Director general de Planificación Ambiental de la Generalitat de Catalunya

**Subcomisión de Ciudadanos Internacionales**

## Presidenta

**REITH, Karen.** Gild International

## Miembros

**ARENS, Daniela.** Foundum  
**BYRNE, Brian.** Aviador SLU  
**COROMINA, Javier.** Frescota Creatividad 2.0.  
**DOUGLAS, Ken.** Private Equity  
**FLORES, Xavier.** ESADE  
**KELLEY, Donna.** Kelley Art Design  
**LUND, Sönke.** MMMM  
**MARTINETTO, Arianna.** PVBCN  
**MICHELOZZI, Andrea.** Comunicare Digitale  
**OLIVEAU, Greg.** Roo Consulting  
**SCHADITZ, Sabina.** Reig Capital  
**SIMONS, Peter.** Cohen & Simons  
**SOARES, Flavio.** Soares & Avila Pereira  
**UPTON, Jane.** Praesta Iberia  
**VANYI-ROBBINS, André.** Adeq Digital  
**WAKEFIELD, Pau.** Sales Partners Spain

**Subcomisión de Cultura y Artes Escénicas**

## Presidente

**ALBALADEJO, Toni.** Director general de ANEXA

## Miembros

**BALANÁ, Maria José.** Presidenta de Grupo Balañá  
**CISQUELLA, Anna Rosa.** Grupo 3xtr3s  
**COLL, Toni.** Director ejecutivo de Fila 7  
**COLOMER, Jaume.** Presidente de Bissap  
**DOMÍNGUEZ, Àngela.** SGAE  
**GARRÉ, Eduard.** Productor ejecutivo de Fila 7  
**GONZÁLEZ, Jordi.** Director de arte y contenidos de Focus  
**MAGRIÑÀ, Manel.** Servicio Telentrada de Caixa Catalunya  
**MARTÍNEZ, Daniel.** Presidente de Focus  
**MEDEM, Victor.** Director adjunto de Ibercamera  
**PÉREZ, Martín.** Director de Concert Studio  
**ROCA, Manuel.** Gerente de Atrápalo  
**SARABIA BARRUTIA, Jon.** Responsable de Serviticket de "la Caixa"  
**VÁZQUEZ, Elvira.** Directora de la Fundación El Molino

**Subcomisión de Cultura e Industrias Creativas**

## Presidentes

**GRANDES, Ainhoa.** Directora de la Fundación MACBA  
**HOMS, Llucià.** Director de la Galería Llucià Homs

## Miembros

**ÁLVAREZ, Emilio.** Director de la Galería Àngels Barcelona  
**BARBA, Ventura.** Director de operaciones de Advanced Music  
**BERNADÓ TARRAGONA, Jordi.** Socio de la Editorial ACTAR  
**BONET, Lluís.** Director de masters en Gestión Cultural de la Universidad de Barcelona  
**DELGADO, Ariadna.** Adjunta a Dirección de la Fundación MACBA  
**DURÁN BASTÉ, Carlos.** Director de la Galería Senda  
**MARCO, Joan Francesc.** Director general del Teatre del Liceu  
**MEDEM, Victor.** Director adjunto de Ibercamera  
**PASCUAL, Cristian.** Director ejecutivo de In-Edit SL  
**RAMONEDA, Tito.** Presidente ejecutivo de The Project  
**RIÓS, Carles R.** Director de Retinas  
**ROBLES, Ricard.** Codirector de Advanced Music  
**TAPIAS, Marc.** In-Edit SL

**Subcomisión de Diseño e Industria**

## Presidente

**PRAT HOMS, Ramon.** Director de Disseny Hub Barcelona

## Membres

**ABRIL, Josep.** Diseñador de moda de Josep Abril Studio  
**CAPELLA, Juli.** Asesor de la subcomisión. Director de Capella Garcia Arquitectura

**CIURANA, Marta.** Diseñadora de moda  
**COSTA, Xavier.** Director de la Escola Elisava de Disseny  
**GUIXÉ, Martí.** Diseñador  
**MONTAÑA, Jordi.** Director de la cátedra de Diseño de ESADE  
**NIETO, Javier.** Director de Santa&Cole  
**PANERO, Marc.** Socio director de Base Design  
**RUANO, Miguel.** Arquitecto y consultor en sostenibilidad  
**SEGARRA, Toni.** Director creativo de la Agencia S.C.P.F.  
**UROZ, Chu.** Presidente de MODA-FAD y director de Chu Uroz Studio

#### Subcomisión de Emprendedores

Presidente

**POMMERENING, Christopher.** Codirector de Active Venture Partners

Miembros

**ARMENGOL, Albert.** Fundador de eConozco  
**BASSAL, Alfredo.** Cofundador del Instituto de la Empresa Familiar  
**LEE, Dídac.** Fundador de Inspirit  
**LESSER, Nick.** Cofundador de Entrepreneurs Network Barcelona  
**MUÑOZ, Carlos.** Fundador de Vueling  
**ROURE, Joan.** Profesor de IESE  
**SCHROEDER, Philip.** Cofundador de Barcelona Venture Capital Roundtable

#### Subcomisión de Acontecimientos Deportivos

Presidente

**AGUSTÍ GARCÍA-NAVARRO, Albert.** Consejero delegado de Havas Sport

Miembros

**CARRERAS FISAS, Manuel.** Presidente de Sports Cultura Barcelona  
**HOMEDES, Carlos.** Director general de Nike Iberia  
**NUENO, José Luís.** Profesor de IESE  
**ROSELL, Sandro.** Director de Bonus Sports Marketing  
**SEGURA, Francisco.** Director general de IGESPORT

#### Subcomisión de Industrias Audiovisuales

Presidente

**GARCÍA-SERENA, Ildefonso.** Presidente de Compact Response Group

Miembros

**AGUILÁ, Oriol.** Director de Estrategia y Marca de la Corporación Catalana de Medios Audiovisuales  
**BENET, Tatxo.** Presidente de Mediapro  
**BEUT, Jacobo.** Avinyó Films  
**BRU, Xavier.** Director de Avinyó Films  
**CAMÍN, Toni.** Presidente ejecutivo de Ovideo  
**CARBONELL, Josep M.** Consejero delegado de Cromosoma

**CULLELL, Rosa M.** Directora general de la Corporación Catalana de Medios Audiovisuales  
**FERNÁNDEZ, Julio.** Presidente de Filmax  
**IVERN, Oriol.** Presidente de Cromosoma  
**MASCARELL, Ferran.** Consejero delegado de RBA Audiovisuales  
**PADRÓ, Joaquim.** Presidente de Rodar y Rodar  
**ROURES, Jaume.** Director general de Mediapro  
**TÀPIA, Joan.** Colaborador de El Periòdic de Catalunya  
**VICARÍA, Manel.** Director de Vas a ver Films

#### Subcomisión de Medicina Privada e Innovación

Presidente

**BASELGA, Josep.** Jefe del Servicio de Oncología, Hematología Clínica y Radioterapia del Hospital Universitario Vall d'Hebron

Miembros

**ACEBILLO, Jesús.** Presidente ejecutivo de Laboratorios Novartis  
**ANDRESS, Helmut.** Presidente de Laboratorios LACER  
**ARTELLS, Juan José.** Director de la Fundación SIS de Novartis  
**BARRET, Joan Pere.** Jefe del Servicio de Cirugía Plástica del Hospital Universitario Vall d'Hebron  
**BARRI, Pere.** Director del Departamento de Ginecología, Obstetricia y Reproducción del Instituto Dexeus  
**BERGA, Pere.** Director de Gestión I+D de Laboratorios Almirall  
**CLOTET, Bonaventura.** Jefe de la Unidad VIH del Hospital Universitario Germans Trias i Pujol  
**CORCÓSTEGUI, Borja.** Instituto Microcirugía Ocular  
**COSTA, Carlos.** Vicepresidente del Boston Consulting Group  
**CUGAT, Deborah.** Jefe de Comunicación de la Clínica Quirón  
**CUGAT, Ramon.** Jefe de Cirugía Ortopédica y Traumatología de la Clínica Quirón  
**ELIZALDE MONTAGUT, Ignacio.** Gerente de la Clínica Barraquer  
**ESTEVE, Alberto.** Presidente de Isdin, SA  
**ESTEVE, Antonio.** Presidente de Laboratorios Esteve  
**FERNÁNDEZ, Francisco Javier.** Director general de Investigación de CRC Corporació Sanitària  
**FUMANAL, José Luís.** Director comercial nacional de Ferrer Grupo  
**GALINDO CASAS, Norbert.** Consejero delegado de CRC Corporació Sanitària  
**GALLARDO, Jorge.** Consejero delegado de Laboratorios Almirall  
**GARCIA BALLETBÓ, Montserrat.** Directora del Departamento de Medicina Regenerativa de la Clínica Quirón  
**GARCIA GARRIDO, Manuel.** Director general de Boehringer Ingelheim España, SA  
**GRIFOLS ROURA, Victor.** Presidente y consejero delegado de Laboratorios Grifols  
**LACY, Antonio M.** de. Jefe del Servicio de Cirugía Gastrointestinal del Hospital Clínic de Barcelona

**MADRIGAL NAVARRO, Alberto.** Coordinador general de la Clínica Barraquer  
**MANSON, Robert.** Consejero delegado del Centro Médico Teknon  
**MARTÍ PI-FIGUERAS, Jordi.** Director general de AMGEN España  
**MARTÍNEZ JOVER, Bartolomé.** Director de la Clínica Quirón de Barcelona  
**MASFURROLL, Gabriel.** Presidente de la Clínica USP  
**MESTRE, Carles.** Director de Desarrollo Internacional de la Clínica Teknon  
**MIRALBELL, Raimon.** Director del Servicio de Radiología del Centro Médico Teknon  
**NUENO, Carlos.** Director de Advance Medical  
**PALACÍN, José M.** Jefe de Cirugía Plástica y Reparadora del Centro Médico Teknon  
**PLANAS, Jorge.** Director médico de la Clínica Planas  
**PUIG CORCOY, Joaquín.** Director general de Laboratorios Menarini  
**PUIG GUASCH, Marian.** Consejero delegado de ISDIN  
**RAMANTOL, Jorge.** Director general de Ferrer Grupo  
**ROSELL, Rafael.** Jefe del Servicio de Oncología Médica del Hospital Universitario Germans Trias i Pujol  
**SETOAIN, Jordi.** Presidente de CETIR Grup Mèdic  
**SILVESTRE, Jerome.** Director general de SANOFI Aventis  
**TORRES, Santiago de.** Presidente de e-Diagnostic  
**TOST, Rosendo.** Director general de Laboratorios Esteve  
**URIACH TORRELLÓ, Joan.** Miembro del Consejo de Administración de J. Uriach & Cia  
**VALENTÍ, Eduard.** Director de operaciones de I+D de Laboratorios Esteve  
**VAN DER LOO, Theo.** Gerente de Química Farmacéutica de Bayer España  
**VEIGA, Anna.** Directora del Banco de Líneas Celulares del Centro de Medicina Regenerativa de Barcelona  
**VILA REGARD, Santiago.** Presidente y consejero delegado de CELO XXI

#### Subcomisión de Medicina e Investigación Translacional

Presidente

**RODÉS, Joan.** Director de Investigación Biomédica de la Fundació Clínic per a la Recerca Biomédica

Miembros

**ALBERICIO, Fernando.** Director general del Parc Científic de Barcelona  
**ALONSO, Pedro.** Director del Centro de Investigación en Salud Internacional del Hospital Clínic de Barcelona  
**ANTÓ, Josep.** Médico investigador del Instituto Municipal de Investigación Médica  
**ARROYO, Vicente.** Jefe del Servicio de Hepatología del Hospital Clínic de Barcelona  
**BEATO, Miguel Beato.** Director del Centro de Regulación Genómica - UPF  
**BUESA, Carlos.** Director de Oryzon Genomics

**COMELLA, Joan.** Director del Instituto de Investigación del Hospital Universitario Vall d'Hebron

**ESTELLER BADOSA, Manel.** Director del Programa de Epigenética y Biología del Cáncer del Instituto de Investigación Biomédica de Bellvitge

**GÓMEZ, Miquel.** Secretario de Estrategia y Comunicación del Departamento de Salud de la Generalitat de Catalunya

**GOMIS, Ramon.** Director de Investigación del Hospital Clínic de Barcelona - Idibaps

**GONZÁLEZ ATIENZA, Pedro Luís.** Responsable de nuevos productos y análisis del negocio de Laboratorios Almirall

**GUINOVART, Joan.** Director del Instituto de Investigación Biomédica de Barcelona

**KULISEVSKY, Jaume.** Director del Instituto de Investigación del Hospital de Sant Pau

**LÓPEZ, Guillem.** Vocal de la Junta de Gobierno de la Reial Acadèmia de Medicina de Catalunya

**ORTÚN, Vicente.** Profesor de Economía y Empresa de la Universidad Pompeu Fabra

**ROSELL, Rafael.** Jefe del Servicio de Oncología Médica del Hospital Universitario Germans Trias i Pujol

**RUÍZ, Lluís.** Director de Janus Development

**SEOANE, Joan.** Jefe del equipo de investigación en oncología del Hospital Universitario Vall d'Hebron

**TRILLA, Antoni.** Jefe de Medicina Preventiva y Epidemiología del Hospital Clínic de Barcelona

**ZORZANO, Antonio.** Jefe del equipo de investigación en patología y terapia moleculares del Instituto de Investigación Biomédica de Barcelona

#### Subcomisión de Publicidad y Marketing

##### Presidente

**GARCÍA-SERENA, Ildelfonso.** Presidente de Compact Response Group

##### Miembros

**AGUILERA, Enric.** Presidente de Aguilera y Asociados

**ASTORGA, Alberto.** Director creativo ejecutivo de DDB

**BIGUES, Jordi.** Periodista y comunicador ambiental

**DEDEU, Xavier.** Socio fundador de ROAD Publicidad, SL

**FONDÓN, Jorge.** Director general de FMRG Compact

**GUARDIA, Ramon.** Presidente de Valores & Marketing

**MONTAÑA, Jordi.** Director de la Cátedra de Diseño de ESADE

**SEGARRA, Toni.** Director creativo de SCPF\*

**TRESSERRAS, Miquel.** Decano de la Facultad de Comunicación Blanquerna de la Universidad Ramon Llull

#### Subcomisión de Universidades

##### Presidente

**PARELLADA SABATA, Martí.** Coordinador general del Informe CyD de la Fundación CyD

#### Miembros

**ALEMANY, Salvador.** Presidente del Círculo de Economía y presidente de Abertis

**BASI, Núria.** Presidenta del Consejo Social de la Universidad Pompeu Fabra

**BONET, Josep Lluís.** Presidente del Consejo de Administración de Fira de Barcelona

**COELLO, Joaquim.** Presidente del Consejo Social de la Universidad de Barcelona

**GONZÁLEZ, Josep.** Presidente de Pimec

**MATEU, Josep.** Presidente de FemCat

**ROCA, Miquel.** Presidente de la Societat Econòmica Barcelonesa d'Amics del País

**VALLS, Miquel.** Presidente de la Cámara de Comercio, Industria y Navegación de Barcelona

#### Subcomisión de Valores Distintivos de Barcelona

##### Presidente

**FORNESA RIBÓ, Ricard.** Presidente de SegurCaixa Holding

##### Miembros

**BASSAT COHEN, Lluís.** Presidente de Bassat Ogilvy Publicidad

**BELLOSO, Juan Carlos.** Director para España y América Latina de Placebrands

**CASTIÑEIRA FERNÁNDEZ, Àngel.** Director del Departamento de Ciencias Sociales de ESADE

**GARCÍA-NIETO, Borja.** Director del Grupo Financiero Rivas y García

**LÓPEZ BURNIOL, Juan José.** Notario

**RODÉS, Leopoldo.** Consejero del Consejo de Administración de Sogecable y presidente del Patronato de la Fundación MACBA

**SUBIRATS HUMET, Joan.** Director del Instituto de Gobierno y Políticas Públicas de la UAB

**VALLS, Miquel.** Presidente de la Cámara de Comercio, Industria y Navegación de Barcelona

#### 2.2. Relación de expertos entrevistados por la Comisión de Prospectiva

**ACEBILLO, Josep.** Arquitecto y consejero delegado de Barcelona Regional

**AGUILERA, Vicenç.** Director general de Ficoso

**ALEMANY, Salvador.** Presidente del Círculo de Economía y presidente de Abertis

**BALAGUER, Xavier de.** Director del Proyecto Moda del Ayuntamiento de Barcelona

**CABRER, Catiana.** Directora de BarnaClínic

**CASADESÚS, Francesc.** Director del Teatre Mercat de les Flors

**CATÀ, Aurora.** Socia de Seelinger y Conde

**CIRLOT, Lourdes.** Catedrática de Historia del Arte de la Universidad de Barcelona

**CLAVELL, Roser.** Viceconsejera de Asuntos Exteriores y Cooperación de la Generalitat de Catalunya

**CLOTAS, Higiní.** Vicepresidente primero del Parlamento de Cataluña

**CORDÓN, Agustí.** Director general de Fira de Barcelona

**DOÑATE, Ignasi.** Director general de Proyección Internacional de Organizaciones Catalanas, Generalitat de Catalunya

**ECHEGARAY, Fernando.** Director del Aeropuerto de Barcelona

**ESPINET, Miquel.** Presidente del FAD

**ESTEVA, Rosa M.** Restauradora y fundadora del Grupo Tragaluz

**FEFERBAUM, Paula.** Directora creativa de Clarity

**FEFERBAUM, Paulo.** Director ejecutivo de Clarity

**FLORENSA, Senén.** Director general del Instituto Europeo del Mediterráneo

**GALOBARDES, Isabel.** Directora de Certior

**GUARDIOLA, Pere.** Director general de La Vanguardia

**HEREDERO, Òscar.** Director del Instituto Superior de Diseño

**HOMS, Francesc.** Presidente de Abertis Logística

**HUGUET, Josep.** Consejero de Innovación, Universidades y Empresa de la Generalitat de Catalunya

**JENSANA, Amadeo.** Director de Casa Asia

**LACALLE, Enric.** Presidente de Barcelona Meeting Point

**LARA, Jose Manuel.** Presidente del Grupo Planeta

**MALET, Jaime.** Presidente de la Cámara de Comercio de EUA en España

**MARTÍ, Jordi.** Director del Instituto de Cultura de Barcelona

**MAS SUMALLA, Ramon.** Consejero de inversiones en Inversiones Hemisferio

**MATABOSCH, Joan.** Director artístico del Gran Teatre del Liceu

**MUNS, Joaquim.** Catedrático emérito de Economía de la Universidad de Barcelona

**NOMEN, Eusebi.** Catedrático de ESADE y candidato de Andorra pel canvi

**PASCUAL, Lluís.** Director de teatro

**PEÑA, Javier.** Arquitecto

**PIQUÉ, Josep Miquel.** Consejero delegado de 22@Barcelona

**POU, Víctor.** Profesor de IESE

**PUIG, Nacho.** Director general de Reversible

**RIGOLA, Àlex.** Director artístico del Teatre Lliure

**RODÉS, Gonzalo.** Socio de Gómez-Acebo & Pombo Abogados

**RODÉS, Leopoldo.** Consejero del Consejo de Administración de Sogecable y presidente del Patronato de la Fundación MACBA

**ROVIRA, Josep Lluís.** Cónsul honorario de la República de Estonia en Barcelona

**SERRANO, Xesco.** Director de la agencia de publicidad Remake

**TORRES, Pilar de.** Presidenta de Ifercat

**VALLS, Jordi.** Presidente de la Autoridad Portuaria de Barcelona

**WALTER, Luis A.** Asesor de KPMG

#### 2.3. Relación de personas que presentaron los trabajos de la Comisión de Prospectiva en el acto del 26 de mayo del 2010 en el Saló de Cent del Ayuntamiento de Barcelona

**ALBERICIO, Fernando.** Director general del Parc Científic de Barcelona

**ALEMANY, Salvador.** Presidente del Círculo de Economía y presidente de Abertis

**BONET, Josep Lluís.** Presidente del Consejo de Administración de Fira de Barcelona

**CANALS, Jordi.** Director general de IESE

**ECHEGARAY, Fernando.** Director del Aeropuerto de Barcelona

**FERRATER, Carlos.** Arquitecto y director del Office of Architecture in Barcelona

**FOLCH, Ramon.** Director general de ERF - Gestión y Comunicación Ambiental

**FOLK, Abel.** Actor y director de teatro y cine

**FORNESA, Ricard.** Presidente de SegurCaixa Holding

**LONGO, Francisco.** Profesor del Departamento de Dirección y Recursos Humanos de ESADE y director de Dirección y Gestión Pública

**LOSADA, Carlos.** Director general de ESADE

**MAS-COLELL, Andreu.** Presidente del Barcelona Graduate School of Economics

**MATEU, Josep.** Director general del Real Automóvil Club de Cataluña y president de FemCAT

**MUNS, Joaquim.** Catedrático emérito de la Universidad de Barcelona

**NUENO, Pedro.** Profesor de IESE

**PARELLADA, Martí.** Coordinador general del Informe CyD de la Fundación CyD

**PUIG, Marian.** Consejero delegado de ISDIN

**REIG, Maria.** Presidenta de la Comisión de Prospectiva del PEMB y presidenta de Reig Capital Group

**RODÉS, Gonzalo.** Socio de Gómez-Acebo & Pombo Abogados

**ROURES, Jaume.** Director general de Mediapros

### ANEXO 3. PERSONAS QUE HAN COLABORADO EN LA ELABORACIÓN Y DEBATE DE DIFERENTES INFORMES

#### 3.1. Informe Instituto Cerdà "Barcelona, nova URBS", coordinado por el Sr. Lluís Inglada

**AUGUETS, Xavier.** Director del Área de Participaciones Empresariales de Caixa Catalunya

**BANDA, Enric.** Director de Innovación de La Seda

**BORRELL, Esteve.** Director general del Consorcio de la Zona Franca de Barcelona

**BRUNET, Toni.** Director corporativo de Estudios y Comunicación de Abertis

**CABRERA, Carles.** Instituto Cerdà

**CARBONELL, Xavier.** Director general de la Cámara de Comercio, Industria y Navegación de Barcelona

**CARMONA, Antoni.** Delegado en Cataluña de Comunicación de Renfe

**CASADEMONT, Esther.** Presidenta de la Asociación Española de Empresas de Investigación y Selección de Personas

**CHAMAT, Oscar.** Instituto Cerdà

**COLOMER, Albert.** Director de Business Angels Network de Cataluña

**CONDOM, Teresa.** Directora de Estudios de Fira de Barcelona

**CORDÓN, Agustí.** Director general de Fira de Barcelona

**CORNET, Joan.** Presidente ejecutivo de la Fundación TICSALUT

**CURCOLL, Salvador.** Jefe del Gabinete de Infraestructuras y Territorio de la Cámara de Comercio, Industria y Navegación de Barcelona

**DÍAZ, Ángel.** Consejero delegado de ALS

**ECHEGARAY, Fernando.** Director del Aeropuerto de Barcelona

**ESPLUGAS, Albert.** Director gerente del Centro de Innovación en Productividad de Microsoft Cataluña

**FAURA, Kim.** Director general de Telefónica, SA en Cataluña

**FERNÁNDEZ, Ricard.** Director del Área Promotora de Habitat

**FERRATÉ, Gabriel.** Presidente del Instituto Cerdà y ex-rector de la UPC y de la UOC

**FRADERA, Carles.** Director de la Fundación Barcelona Digital

**GIMÉNEZ SEVILLA, Josep Lluís.** Director de Negocio de Abertis

**GARCÍA-MILÀ, Santiago.** Subdirector general de Estrategia y Comercio de la Autoridad Portuaria de Barcelona

**GUASCH, Albert.** Instituto Cerdà

**GUTIÉRREZ, Francesc.** Director del Plan Barcelona de Aena

**HERNÁNDEZ, Miguel.** Instituto Cerdà

**INGLADA I RENU, Lluís.** Instituto Cerdà

**LAGUNAS, Miguel Angel.** Director del Centro Tecnológico de Telecomunicaciones de Cataluña

**MARTÍ, Josep M.** Consejero delegado de Sarbus

**MARTÍNEZ, David.** Instituto Cerdà

**MASSANELL, Antoni.** Director general adjunto ejecutivo de "la Caixa"

**MEDINA, Manel.** Responsable de Logística y Distribución de Seat

**MONFORT, Josep.** Director general del IRTA

**OLIVERAS, Josep M.** Instituto Cerdà

**ORIO, Josep.** Director de Plataformas Logísticas del Consorcio de la Zona Franca de Barcelona

**ORTIZ, Juan.** Instituto Cerdà

**RICART, Xavier.** Vicegerente de Promoción Empresarial y director del Área de Desarrollo Empresarial de la Cámara de Comercio, Industria y Navegación de Barcelona

**RIFÀ, Pere.** Presidente de ESADE Creapolis

**RÍOS, José Miguel.** Director general de Corsabe

**SÁNCHEZ, Anna M.** Directora del AIDIT

**SUMARROCA, Carles.** Consejero delegado de EMTE

**TARRAGÓ PUJOL, Josep M.** Vicepresidente ejecutivo de Ficosa Internacional, SA

**TORRES, Pere.** Instituto Cerdà

**TURRÓ, Mateu.** Director adjunto de Proyectos del Banco Europeo de Inversiones

**VALERO, Mateu.** Director de Marenóstrum, BSC

**VALLORY, Eduard.** Director general del European School of Economics

**VENTOSA, Josep.** Director de Estrategia y Desarrollo de Negocio de Abertis Telecom

#### Empresas colaboradoras del Informe Instituto Cerdà

Ayuntamiento de Barcelona

Abertis

Caixa Catalunya

Cámara de Comercio de Barcelona

Consorcio de la Zona Franca de Barcelona

Fecsa Endesa

Fira de Barcelona

Grupo Agbar

Puerto de Barcelona

Renfe

Vueling

#### 3.2. Informe Howarth: "Escenaris de competitivitat a l'AMB", coordinado por el Sr. Adrià Royes

**ACEBILLO, Josep.** Consejero delegado de Barcelona Regional

**ARDÉVOL, Maite.** Directora del Observatorio de Mercados Internacionales (OME) de ACCIÓ

**ASTIGARRAGA, Eneko.** Profesor y asesor en prospectiva estratégica de DEUSTO

**AYMERICH, Ramon.** Jefe Sección Economía de La Vanguardia

**BÁGUENA, Josep.** Asesor en materia de planificación territorial de la Generalitat de Catalunya

**BALDASANO, José M<sup>o</sup>.** Director I+D Área de Ciencias de la Tierra del Centro Nacional de Supercomputación

**BANDA, Enric.** Director de Innovación y Medio Ambiente de La Seda

**BEL, Germà.** Catedrático de Política Económica de la Universidad de Barcelona

**BORRÀS, Gabriel.** Director del Área de Planificación para el Uso del Agua de la Agencia Catalana del Agua

**BUESA, Carles.** Director general de Oryzon Genomics

**BUHIGAS, Maria.** Jefe de Estudios Estratégicos Urbanos de BCN Regional

**CABEZAS RODRÍGUEZ, Roger.** Director de proyectos del Programa CERCA en el Departamento de Innovación, Universidades y Empresa de la Generalitat de Catalunya

**CANAL, Neus.** Directora y arquitecta de Design Mix

**CANDELA, Jordi.** Director corporativo de Aeropuertos de Cataluña de la Generalitat de Catalunya

**COMERÓN, Lluís.** Presidente de la Demarcación de Barcelona del Colegio de Arquitectos de Cataluña

**CONGOST, Josep.** Design Manager de Roca Sanitarios

**CRESPO SÁNCHEZ, Àngel.** Secretario general de la Unión Sindical del Barcelonès de CCOO

**CUTCLIFFE, David.** Design Site Leader Alstom

**DABAN, Montse.** Jefe de Relaciones Externas del BIOCAT

**DALMAU, Juan de.** Director del Centro de Tecnología Aeroespacial

**DENYS, Nathalie.** Directora e interiorista de Denys & von Arend

**DURÁN I VALL-LLOSERA, Pere.** Director general de Turismo de Barcelona

**ECHÁNIZ, Juan.** Coordinador del Área de Cooperación de la Diputación de Barcelona

**FERRÁS, Xavier.** Director de Innovación de ACC10

**FONTRDONA, Jordi.** Jefe del Servicio de Estudios del Observatorio de Prospectiva Industrial del Departamento de Innovación, Universidades y Empresa de la Generalitat de Catalunya

**FRADERA, Carles.** Director general de Barcelona Digital

**GARCÉS MARTÍN, Manel.** ED-6 IT & CAX Project Management de SEAT

**GARRELL, Antoni.** Director general de FUNDIT - ESDI

**GIL DE BERNABÉ, Montserrat.** Directora de Mercabarna

**GONZÁLEZ, Antonio.** Director de Intel Barcelona Research Center

**GUINJOAN, Modest.** Director de Economía y Empresa de PIMEC

**HERNÁNDEZ, Joan Miquel.** Director del Observatorio de Prospectiva Industrial de la Generalitat de Catalunya

**HERRERA, Pau.** Presidente de la Comisión Ejecutiva de Barcelona Centro de Diseño (BCD)

**HOMS, Joanna.** Adjunta a Dirección de Barcelona Turismo

**INGLADA, Lluís.** Director del Área de Territorio, Infraestructuras y Medio Ambiente del Instituto Cerdà

**JORDI, Arnau.** Director general de BD

**KINDER, Carles.** Director de GTD

**LLEBOT, Enric.** Director del Departamento de Física de la Universidad Autónoma de Barcelona

**LÓPEZ CASANOVAS, Guillem.** Catedrático del Departamento de Economía y Empresa de la Universidad Pompeu Fabra

**LÓPEZ, Ramón.** Responsable de Relaciones Externas de AGBAR

**LÓPEZ, Vicente.** Vicepresidente de la Fundación Barcelona Media de la Universidad Pompeu Fabra

**MADRIGAL, Mònica.** Responsable del programa "Do it in Barcelona" de Barcelona Activa

**MARQUINA, Nani.** Directora general de Nani Marquina

**MARTÍNEZ, Antoni.** Director del Instituto de Investigación en Energía de Cataluña

**MIER, Pedro.** Presidente ejecutivo de Mier Comunicaciones

**MONCLÚS, Sonia.** Responsable del Barcelona Design Innovation Cluster del BCD

**MONTES, Miquel.** Director general adjunto del Banco Sabadell

**MORENO AMICH, Ramon.** Director general de Investigación del Departamento de Innovación, Universidades y Empresa de la Generalitat de Catalunya

**MORILLO, Jordi.** Industrial Design Lead. ICD Customer Experience Team de HP

**NADAL, Manel.** Secretario para la Movilidad del Departamento de Planificación Territorial y Obras Públicas de la Generalitat de Catalunya

**NEL-LO, Oriol.** Secretario de Planificación Territorial y Obras Públicas de la Generalitat de Catalunya

**NUENO, Pedro.** Vicepresidente de IESE

**OLLÉ, Ramon.** Director de Planificación Estratégica de Grey Iberia

**ORIOL I CARRERAS, Josep.** Director general del Puerto de Barcelona

**PARDO, Jordi.** Director del Laboratorio Cultura y Turismo de Barcelona Media

**PAREJA EASTWAY, Montse.** Profesora de la Facultad de Economía y Empresa de la Universidad de Barcelona

**PARELLADA SABATA, Martí.** Catedrático de Economía Aplicada de la Universidad de Barcelona

**PARRA, Joan.** Director de LEITAT Centro Tecnológico

**PÉREZ, Pedro.** Jefe de Estrategia del Puerto de Barcelona

**PIQUÉ, Josep.** Presidente de Vueling

**PIQUÉ, Josep Miquel.** Director de 22@Barcelona

**POVEDA, Carme.** Jefe del Gabinete de Estudios Económicos de la Cámara de Comercio de Barcelona

**PRUNERA, Marcel.** Director de Promoción Económica de la Generalitat de Catalunya

**PUIG, Pere.** Catedrático de Economía de ESADE

**SERRA RAMONEDA, Antoni.** Catedrático de la Universidad Autónoma de Barcelona

**RICARDO BAEZA, Ramon.** Director de Yahoo Research

**ROBERT, Mario.** Director de Promoción Económica Exterior del Ayuntamiento de Barcelona

**ROIG, Isabel.** Directora general de Barcelona Centro de Diseño

**ROVIRA I HOMS, Joan Ramon.** Director del Gabinete de Estudios Económicos de la Cámara de Comercio de Barcelona

**RUIZ GELI, Enric.** Arquitecto del Despacho de Arquitectura CLOUD 9

**SABALLS PONS, Martí.** Subdirector del diario Expansión Barcelona

**SALLENT, Sebastià.** Director de I2CAT

**SANFELIU, Alberto.** Director del Instituto de Robótica de la Universidad Politécnica de Cataluña

**SANFELIU, Josep Lluís.** Partner de YSIOS capital

**SANTCOVSKY, Héctor.** Jefe del Gabinete de Presidencia de la Mancomunidad de Municipios del AMB

**SANTIGOSA, Àngels.** Directora del programa de Estudios y Actividades de Promoción Económica del Ayuntamiento de Barcelona

**SANZ GARCÍA, Eduard.** Coordinador del Área Institucional de la UGT

**SEGURA, Xavier.** Director de Estudios de Caixa Catalunya

**SERRA, Artur.** Adjunto a Dirección de I2CAT

**SERRA, Narcís.** Presidente de Caixa Catalunya

**SOLÉ PARELLADA, Francesc.** Director del programa Innova de la Universidad Politécnica de Cataluña

**SUBIRADA, Francesc.** Director asociado del Barcelona Supercomputing Center

**TANTOS, Marta.** Gerente de Diseño de LEGO Concept Lab

**TESTAR, Xavier.** Director del programa "BCN, Investigación e Innovación" del Ayuntamiento de Barcelona

**TORRELLA, Joan.** Director de Coordinación y Programas Estratégicos del Ayuntamiento de Barcelona

**TORRES, Jordi.** Interiorista y diseñador de producto, gerente de JORDITORRES

**TREMOSA, Ramon.** Profesor de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Barcelona

**TRIGO, Joaquín.** Director ejecutivo de Fomento del Trabajo Nacional

**TRULLÉN, Joan.** Director del Instituto de Estudios Regionales y Metropolitanos de Barcelona

**TRUÑO, Enric.** Coordinador del Plan estratégico de turismo de Barcelona 2015

**TUGORES, Joan.** Catedrático de Teoría Económica de la Universidad de Barcelona

**TURMÓ, Joaquim.** Profesor de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Barcelona

**VALLS, Miquel.** Presidente de la Cámara de Comercio, Industria y Navegación de Barcelona

**WAGENSBERG, Jorge.** Director de Cosmocaixa

**XIRAU, David.** Responsable de nuevos proyectos, modelos de negocio y formatos de Mediapro

**YLLA, Roger.** Responsable de nuevas oportunidades de negocio de ACC10

### 3.3. Informe OCDE: "Reviews of Higher Education in Regional and City Development"

#### Expertos del OCDE

**CHRISTOPHERSON, Susan.** Cornell University, Estados Unidos

**FLORES, Ernesto.** OECD/IMHE Secretariado

**HAZELKORN, Ellen.** Dublin Institute of Technology, Irlanda

**MAGUIRE, Karen.** OECD/GOV Regional Competitiveness and Governance

**MORA RUIZ, José Ginés.** University of London/ Universidad de Valencia

**NAZARÉ, Maria Helena.** Universidad de Aveiro, Portugal

**PUUKKA, Jaana.** OECD/IMHE Secretariado

#### Participantes de la reunión

**ÀVILA, Conxita.** Delegada del rector para acciones especiales de innovación de la Universidad de Barcelona

**BADIA, Joan.** Subdirector general de Planificación Académica Universitaria y del Espacio Europeo de Educación Superior

**CASADESÚS, Martí.** Vicerector de Planificación de la Universidad de Girona

**CASTELLANOS, Albert.** Director de la Fundación Catalana por la Investigación y la Innovación

**CUNILLERA, Àngel.** Presidente del Consejo Social de la Universidad Rovira i Virgili

**FARELL, Montserrat.** Vicerectora de Política Académica de la Universidad Autónoma de Barcelona

**GRANADOS, Eva.** Vicesecretaria general por Cataluña de la Unión General de Trabajadores

**HERNÁNDEZ, Mateu.** Gerente de Promoción Económica del Ayuntamiento de Barcelona

**JAIME, Carles.** Vicerector de Planificación y Proyectos Estratégicos de la Universidad Autónoma de Barcelona

**NOMEN, Rosa.** Vicerectora de Relaciones Internacionales de la Universidad Ramon Llull

**PARELLADA SABATA, Martí.** Coordinador general del Informe CyD de la Fundación CyD

**RIBAS, Josep.** Director general de Universidades

**RICART, Josep Manel.** Vicerector de Asuntos Académicos de la Universidad Rovira i Virgili

**ROVIRA, Lluís.** Delegado del director general de Investigación

**TESTAR, Xavier.** Director del Programa Investigación e Innovación de Barcelona Activa

**VILALTA, Josep M.** Secretario ejecutivo de la Asociación Catalana de Universidades Públicas

**VIÑAS, Joan.** Rector de la Universidad de Lleida

### 3.4. Informe "The Barcelona Metropolitan Strategic Plan 2010. Commentary and suggestions from international experience", elaborado por el Sr. Greg Clark

**ALBERICIO, Fernando.** Director general del Parc Científic de Barcelona

**ATKINSON, Isabel.** Directora general de Atkinson y Asociados

**CAIRETA, José.** Chief Executive Officer de Reig Capital Group

**CASTRO, Roman.** Coordinador del Área de Presidencia del Ayuntamiento de Montcada i Reixac

**COMORERA, Ramon.** Redactor de la Sección "Gran Barcelona" de El Periódico

**COSTA, Cristina.** Consultora de Node Partners, SA

**CURCOLL, Salvador.** Director del Gabinete de Infraestructuras y Territorio de la Cámara de Comercio, Industria y Navegación de Barcelona

**FANDIÑO, José Manuel.** Responsable de la Unión de Previsión Social de la Unión General de Trabajadores de Cataluña

**GABANCHO, Patricia.** Periodista

**GARCÍA-MILÀ, Santiago.** Subdirector general de Estrategia y Marketing de la Autoridad Portuaria de Barcelona

**GINER, Enric.** Primer teniente de alcalde del Ayuntamiento de Esplugues de Llobregat

**GUILLERMO, Salvador.** Director del Departamento del Servicio de Estudios de Fomento del Trabajo Nacional

**HERNÁNDEZ, Mateu.** Gerente de Promoción Económica del Ayuntamiento de Barcelona

**JOLY, Jordi.** Teniente de alcalde de Economía y Servicios Generales del Ayuntamiento de Sant Cugat del Vallès

**JOHNSON, Fredrik.** Socio de Node Partners, SA

**LAGARES, Josep.** Director general de Metalquímica

**MADRIGAL, Mònica.** Coordinadora del Programa "Do it in Barcelona" de Barcelona Activa

**MIRÓ, Carme.** Directora de Apple Tree Communications

**PARELLADA SABATA, Martí.** Coordinador general del Informe CyD de la Fundación CyD

**PES, Àngel.** Subdirector general de "la Caixa"

**PRAT, Jordi.** Delegado para la Coordinación de Actuaciones Ferroviarias en el Ámbito Metropolitano de Barcelona del Ministerio de Fomento

**PRUNERA, Marcel.** Director general de Promoción Económica de la Generalitat de Catalunya

**REIG, Maria.** Presidenta de la Comisión de Prospectiva y presidenta de Reig Capital Group

**ROIG, Josep.** Secretario general de Metròpolis y director del Consorcio del Área Metropolitana de Barcelona

**RUBIO, José Antonio.** Alcalde de Pallejà

**SANZ, Pedro.** Primer teniente de alcalde y concejal de Presidencia del Ayuntamiento de Castelfelers

**SARDÀ, M. Luisa.** Jefe de los Servicios Aeroportuarios del Aeropuerto de Barcelona

**SODUPE, Miquel.** Director del Consorcio Urbanístico del Centro Direccional de Cerdanyola del Vallès

**SOLÉ PARELLADA, Francesc.** Vicepresidente de la Fundación CyD

**TESTAR, Xavier.** Director del Programa "Barcelona Investigación e Innovación" de Barcelona Activa

**TORTAJADA, Albert.** Director de Desarrollo y Planificación de Ferrocarriles de la Generalitat de Catalunya

**VILA REGARD, Santiago.** Presidente y consejero delegado de CELO XXI

### Presentación del informe

**ALBERICIO, Fernando.** Director general del Parc Científic de Barcelona

**ÁLVAREZ, Ismael.** Alcalde de Pallejà

**ANDUCAS, Jordi.** Tercer teniente de alcalde del Ayuntamiento de Corbera de Llobregat

**BALMÓN, Antonio.** Alcalde de Cornellà de Llobregat

**BALSERA, Joaquim.** Alcalde de Gavà

**BLAY, Mercedes.** Jefe del Área de Servicios al Territorio y Sostenibilidad del Ayuntamiento de Sant Vicenç dels Horts

**COMORERA, Ramon.** Redactor de la Sección "Gran Barcelona" de El Periódico

**CONESA, Ernest.** Gabinete de alcaldía del Ayuntamiento de Barcelona

**FERRER, Jordi.** Técnico de Información Territorial de la Agencia de Desarrollo Urbano del Ayuntamiento de L'Hospitalet de Llobregat

**GABANCHO, Patricia.** Periodista

**GARCÍA-MILÀ, Santiago.** Subdirector general de Estrategia y Comercio de la Autoridad Portuaria de Barcelona

**GUILLERMO, Salvador.** Director del Departamento del Servicio de Estudios de Fomento del Trabajo Nacional

**JOHNSON, Fredrik.** Socio de Node Partners SA

**JOLY, Jordi.** Teniente de alcalde de Economía y Servicios Generales del Ayuntamiento de Sant Cugat del Vallès

**LAGARES, Josep.** Director general de Metalquímica, SA

**MADRIGAL, Mònica.** Coordinadora del Programa "Do it in Barcelona" de Barcelona Activa

**MARTORELL, Mònica.** Directora del Departamento de Marketing del Ayuntamiento de Barcelona

**MIRÓ, Carme.** Directora de Apple Tree Communications

**MORA, Antoni.** Secretario general de Comisiones Obreras del Baix Llobregat

**PES, Àngel.** Subdirector general de "la Caixa"

**PIQUERAS, Amparo.** Alcaldesa del Ayuntamiento de Sant Vicenç dels Horts

**POMMERENING, Christopher.** Codirector de Active Venture Partners

**POVEDA, Antoni.** Alcalde del Ayuntamiento de Sant Joan Despí

**PRAT, Jordi.** Delegado para la Coordinación de Actuaciones Ferroviarias en el Ámbito Metropolitano de Barcelona del Ministerio de Fomento

**PUIG, Andreu.** Gerente del Ayuntamiento de Barcelona

**RIVIÈRE, Margarita.** Periodista

**RODRIGO, Rosa.** Directora de Marketing, Estudios y Planificación Estratégica del Consorcio de la Zona Franca de Barcelona

**ROIG, Josep.** Secretario general de Metròpolis y director del Consorcio del Área Metropolitana de Barcelona

**ROYES, Adrià.** Director de Horwath Accelera Management

**SODUPE, Miquel.** Director del Consorcio Urbanístico Centro Direccional de Cerdanyola del Vallès

**SORIANO, Ferran.** Director de Node Partners, SA

**SUREDA, Claudia.** Consultora de Node Partners, SA

**SURIÑACH, Jordi.** Director del Instituto de Investigación de Economía Aplicada de la Universidad de Barcelona

**TESTAR, Xavier.** Director del Programa "Barcelona Investigación e Innovación" de Barcelona Activa

**TORRA, Ramon.** Gerente de la Mancomunidad de Municipios del Área Metropolitana de Barcelona

**VALLS, Jordi.** Presidente de la Autoridad Portuaria de Barcelona

### ANEXO 4. PARTICIPANTES EN SEMINARIOS

#### 4.1 Seminario "Back to the Future", coordinado por el Sr. Fredrik Johnson de NODE

**BELLOSO, Juan Carlos.** Director de Placebrands para España y América Latina

**CONESA, Mercè.** Teniente de alcalde de Territorio del Ayuntamiento de Sant Cugat del Vallès

**CURCOLL, Salvador.** Director del Gabinete de Infraestructuras y Territorio de la Cámara de Comercio, Industria y Navegación de Barcelona

**FLORENSA, Senén.** Director general del Instituto Europeo del Mediterráneo

**FRANCO, Antonio.** Asesor de la Presidencia del Grupo Zeta

**GARCÍA-MILÀ, Santiago.** Subdirector general de Estrategia y Comercio de la Autoridad Portuaria de Barcelona

**GIRÓ, Francesc.** Director general de Acció Natura

**HERNÁNDEZ, Mateu.** Gerente de Promoción Económica del Ayuntamiento de Barcelona

**HUGUET, Ricard.** Director de Invenio

**LASHERAS, Jorge.** Presidente de honor de Yamaha Motor España

**LLORET, Oriol.** Jefe de división de proyectos de Telefónica I+D

**LORES, Mary Ann de.** Gerente de Oblong

**MASANA, Jaume.** Director general adjunto de Caixa d'Estalvis de Catalunya, Tarragona i Manresa

**MENDOZA, Xavier.** Profesor del Departamento de Política de Empresa de ESADE

**PARCERISAS, Pilar.** Vicepresidenta del Consejo de las Artes

**PIQUÉ, Josep Miquel.** Consejero delegado de 22@Barcelona

**PUIG, Andreu.** Gerente del Ayuntamiento de Barcelona

**REIG, Maria.** Presidenta de la Comisión de Prospectiva del PEMB y presidenta de Reig Capital Group

**RICARTE, Guillermo.** Director general de Creafutur

**SAGNIER, Guillermo.** Socio director de Europraxis

**SANS, Lluís.** Gerente de Santa Eulàlia

**SEGURA, Francesc.** Gerente de Igesport

**SERRA, Joaquim.** Vicepresidente de Natura Bissé

**SORIANO, Ferran.** Presidente de Spanair

**TINTORÉ, Susana.** Directora de "Investing for Catalonia" de ACC10

**VIÑAS, Jordi.** Socio de Nauta Capital

## ANEXO 5. SESIONES DE TRABAJO ESPECÍFICAS

### 5.1. Relaciones del AMB con los países emergentes

**ARPA, Arienne.** Directora general de Intermón Oxfam

**FLORENSA, Senén.** Director general del Instituto Europeo del Mediterráneo

**GARCÍA-MILÀ, Pau.** Fundador de Eyeos

**LOSADA, Carlos.** Director general de ESADE

**NADAL, Miquel.** Director de la Fundación Racc

**PAGÈS, Xavier.** Director general del Grup Codorniu

**PIQUÉ, Josep.** Presidente de Vueling

**SERRA, Narcís.** Presidente de Caixa Catalunya, Tarragona i Manresa

**SOLANA, Javier.** Presidente del Centro de Economía y Geopolítica Global de ESADE

### 5.2. Reuniones de trabajo sobre industrias tradicionales: representantes de empresas, instituciones financieras y de investigación

**ÁLVAREZ, Anna.** Directora de Inversiones del Instituto Catalán de Finanzas

**BORAO, Andrés.** Secretario de la Federación Textil Sedera

**FABREGAT, Víctor.** Director del Centro de Información del Textil y Confección

**GARCÍA, M. Carme.** Directora general del Instituto Catalán de Finanzas

**GÓMEZ, Bernat.** Presidente del Gremio de Industrias Gráficas de Cataluña

**HERMOSILLA, Àngel.** Director general de la Unión Patronal Metalúrgica

**MAJÓ, Joan.** Comisionado para Universidades e Investigación del Departamento de Innovación, Universidades y Empresa de la Generalitat de Catalunya

**MARSAL, Antoni.** Presidente de la Unión Patronal Metalúrgica

**RIDAMEYA, Lourdes.** Jefe de Promoción del Instituto Catalán de Finanzas

**SÁNCHEZ, Ricard.** Secretario general del Gremio de Industrias Gráficas de Catalunya

**TORNER, Lluís.** Director del Instituto de Ciencias Fotónicas

### 5.3. Comisión de Promoción Económica del Ayuntamiento de Barcelona

**PORTABELLA, Jordi.** Concejal y presidente de la Comisión de Promoción Económica

**ANDRÉS, Carmen.** Concejal del Ayuntamiento de Barcelona

**ARDANUY, Gerard.** Concejal del Ayuntamiento de Barcelona

**BALSEIRO, Emma.** Concejal del Ayuntamiento de Barcelona

**CARNES, Jordi W.** Primer teniente de alcalde del Ayuntamiento de Barcelona

**FANDOS, Maite.** Concejal del Ayuntamiento de Barcelona

**MARTORI, Anna.** Técnica jurídica

**MAYOL, Imma.** Quinta teniente de alcalde del Ayuntamiento de Barcelona

**PALLAROLS, Roger.** Comisionado para el Comercio y la Pequeña y Mediana Empresa

**RECASENS, Sònia.** Concejal del Ayuntamiento de Barcelona

**SÁNCHEZ, Montse.** Concejal del Ayuntamiento de Barcelona

**VILA, Francina.** Concejal del Ayuntamiento de Barcelona

### 5.4. Consejo General del Consorcio del Área Metropolitana de Barcelona

**HEREU I BOHER, Jordi.** Presidente

**BALMÓN ARÉVALO, Antonio.** Vicepresidente ejecutivo

**CONILL, Carles.** Gerente de EMSHTR

**ESCARP GIBERT, Assumpta.** Consejera

**GOMÀ CARMONA, Ricard.** Consejero

**GRAU, Sebastià.** Secretario del CAMB

**MARESMA MORERA, Joan.** Consejero

**MARTÍN MARTÍNEZ, Núria.** Consejera

**MARTÍNEZ, Pelayo.** Gerente de EMT

**NARVÁEZ PAZOS, Francisco.** Vicepresidente

**PARRALEJO ARAGONESES, Juan M.** Consejero

**PORTABELLA CALVETE, Jordi.** Consejero

**POVEDA ZAPATA, Antonio.** Vicepresidente

**PUNTAS ALVARADO, Víctor.** Consejero

**RECASENS ALSINA, Sònia.** Consejera

**SERRA ISERN, Jordi.** Consejero

**TEJEDOR BALLESTEROS, Lluís.** Consejero

**TORRA, Ramon.** Gerente de la MMAMB

**VIVES TOMÀS, Antoni.** Consejero

### 5.5. Cabezas de lista de los grupos municipales del Ayuntamiento de Barcelona

**FERNÁNDEZ DÍAZ, Alberto.** Presidente del Grupo Municipal del Partido Popular

**GOMÀ, Ricard.** Presidente del Grupo Municipal de Iniciativa per Catalunya

**PORTABELLA, Jordi.** Presidente del Grupo Municipal de Esquerra Republicana de Catalunya

**TRIAS, Xavier.** Presidente del Grupo Municipal de Convergència i Unió

**VIVES, Antoni.** Concejal del Grupo Municipal de Convergència i Unió

### 5.6. Área de Promoción Económica del Ayuntamiento de Barcelona

**CORNELLA, Joan.** Director de la Fundación Catalana para la Investigación y la Innovación

**MADRIGAL, Mònica.** Coordinadora del Programa "Do it in Barcelona" de Barcelona Activa

**MOLERO, Anna.** Directora general de Barcelona Activa

**MONREAL, Anna.** Responsable de Cooperación Estratégica Territorial del Departamento de Economía y Finanzas de la Generalitat de Catalunya

**PÉREZ, Jordi.** Servicio de Ocupación de Cataluña

**PIQUÉ, Josep Miquel.** Consejero delegado de 22@Barcelona

**PONT, Xavier.** Responsable de Iniciativas Económicas del Departamento de Economía y Finanzas de la Generalitat de Catalunya

**RÀFOLS, Mireia.** Servicio de Ocupación de Cataluña

**TESTAR, Xavier.** Director del Programa "Barcelona Investigación e Innovación" de Barcelona Activa

## ANEXO 6. ENTREVISTAS INDIVIDUALES DIVERSAS

**CABRERA, Carles.** Director general del Instituto Cerdà

**CURCOLL, Salvador.** Director del Gabinete de Infraestructuras y Territorio de la Cámara de Comercio, Industria y Navegación de Barcelona (Comité de Desarrollo de Rutas Aéreas)

**INGLADA, Lluís.** Director de Territorio, Infraestructuras y Transporte

**RAVENTÓS, Francesc.** Economista

**ROYES, Adrià.** Director de Horwath Acceleration Management

**TRUÑO, Enric.** Director del Plan Estratégico de Turismo.

Barcelona Visión 2020  
Associació Pla Estratègic Metropolità de Barcelona

**Edición:** Plan Estratégico Metropolitano de Barcelona

**Coordinación:** Lluïsa Guàrdia

**Asesoramiento redacción:** Josep F. Valls

**Diseño gráfico:** Sonsoles Llorens

**Impresión:** Syl

**Fondo fotográfico:** Barcelona Activa - Ayuntamiento de Barcelona



Pla Estratègic  
Metropolità  
de Barcelona

Ausiàs Marc, 7, 1r  
08010 Barcelona  
T. 933 187 051  
F. 933 174 835  
plaestrategic@pemb.cat  
www.pemb.cat

### Instituciones miembros de la Comisión Delegada del Consejo General

Departamento de Economía y Finanzas  
de la Generalitat de Catalunya  
Ayuntamiento de Badalona  
Ayuntamiento de Barcelona  
Ayuntamiento de Cornellà de Llobregat  
Ayuntamiento del Prat de Llobregat  
Ayuntamiento de l'Hospitalet de Llobregat  
Ayuntamiento de Montcada i Reixac  
Ayuntamiento de Santa Coloma de Gramenet  
Ayuntamiento de Sant Cugat del Vallès  
Ayuntamiento de Pallejà  
Ayuntamiento del Papiol  
Aena  
Autoridad Portuaria de Barcelona  
Cámara Oficial de Comercio, Industria  
y Navegación de Barcelona

Círculo de Economía  
Comisión Obrera Nacional de Cataluña  
Consejo Comarcal del Baix Llobregat  
Consejo Comarcal del Barcelonès  
Consortio de la Zona Franca de Barcelona  
Diputación de Barcelona  
Entidad Metropolitana del Medio Ambiente  
Entidad Metropolitana del Transporte  
Fira de Barcelona  
Fomento del Trabajo Nacional  
Mancomunidad de Municipios del Área  
Metropolitana de Barcelona  
Unión General de Trabajadores  
de Cataluña  
Universidad de Barcelona

Institución promotora:



Ajuntament de Barcelona