

CRECIMIENTO EMPRESARIAL Y BUENOS EMPLEOS: EL PAPEL DEL SECTOR PÚBLICO

**INSTITUTO DE ESTUDIOS
ESTRATÉGICOS**

EL *THINK TANK* DE
FOMENT DEL TREBALL

CON EL PATROCINIO DE:



Y LA COLABORACIÓN DE:





El Instituto de Estudios Estratégicos, el *think tank* de Foment del Treball, pretende contribuir a conformar una sociedad cohesionada y abierta. Como laboratorio de ideas, se sustenta en las aportaciones de quienes lo integran, personas comprometidas con el bien común desde sus diferentes sensibilidades políticas y sociales, y con orientaciones profesionales diversas en los ámbitos de la economía, la empresa, la cultura y las ciencias sociales o políticas.

El principal objetivo es analizar este nuevo mundo que, sustentado en la globalización y la revolución tecnológica, se va construyendo de manera acelerada, y en el que el papel de la empresa es fundamental, no solo por su función tradicional de creación de riqueza y empleo, sino, también, por su compromiso con la sostenibilidad y el bienestar compartido. Por ello, conviene favorecer un mayor acercamiento entre empresa y sociedad, rompiendo con el desconocimiento que, con demasiada frecuencia, mantiene alejados al mundo de la cultura, la educación o la función pública de la realidad empresarial.

Solo desde ese conocimiento mutuo y compromiso compartido será posible responder a los grandes retos que, en su momento, impulsaron la creación del Instituto y que la pandemia y las tensiones geopolíticas, con sus efectos devastadores sobre la economía, han convertido en exigencias ineludibles.



PRÓLOGO

Felip Puig Godes 7

OPINIÓN DEL INSTITUTO

DE ESTUDIOS ESTRATÉGICOS 10

SESIÓN 1

**La inteligencia artificial como motor para
la transformación de la Administración pública** 28

Resumen de la conversación entre Carlos Losada Marrodán
y Karina Gibert i Oliveras

SESIÓN 2

**La relación entre el sistema educativo
y el sistema productivo** 49

Resumen de la conversación entre Irene Rigau i Oliver
y Ciriaco Hidalgo Salgado

SESIÓN 3

**La colaboración público-privada
como generadora de buena ocupación** 66

Resumen de la conversación entre Meritxell Ruiz i Isern,
Roser Fernández Alegre y Salvador Alemany Mas

SESIÓN 4

**Las agencias públicas de promoción
económica y los buenos empleos** 79

Resumen de la conversación entre Joan Romero i Circuns,
Blanca Sorigué Borrell y Lorenzo Di Pietro



FELIP PUIG GODES

Miembro del Instituto de Estudios Estratégicos, el *think tank* de Foment del Treball, e ingeniero de caminos

En las sociedades democráticas occidentales, el sector público se ha consolidado como un actor esencial en la configuración del ecosistema económico y laboral. Su relevancia no reside únicamente en el peso de los servidores públicos —que en Cataluña superan el 10% del total de ocupados—, sino también en el impacto de las inversiones, subvenciones, contratos de servicios, conciertos sanitarios, educativos y sociales, así como en su capacidad reguladora, legislativa y fiscal, y en la orientación estratégica de los sectores productivos más significativos.

En este contexto, y partiendo de la premisa de que el objetivo de un mercado laboral más cualificado y mejor retribuido no puede desvincularse de la acción de los poderes públicos, el Instituto de Estudios Estratégicos, el *think tank* de Foment del Treball, ha impulsado un ciclo de debates y coloquios centrados en ámbitos donde la Administración desempeña un papel determinante: la reforma institucional vinculada al impacto de la inteligencia artificial, el papel de la educación y de la formación profesional, y la necesidad de una colaboración efectiva entre los sectores público y privado.



Una Administración más eficiente, digitalizada con criterios transformadores, abierta a la concertación con el tejido empresarial y la sociedad civil, y capaz de garantizar servicios esenciales de calidad, puede convertirse en una auténtica palanca de transformación económica y laboral.



Una Administración más eficiente, digitalizada con criterios transformadores, abierta a la concertación con el tejido empresarial y la sociedad civil, y capaz de garantizar servicios esenciales de calidad, puede convertirse en una auténtica palanca de transformación económica y laboral. El crecimiento cualitativo de la economía requiere competitividad, mayor productividad, desburocratización y liderazgos políticos comprometidos con el acompañamiento público a empresas y profesionales.

Revertir la tendencia hacia una economía *low cost* implica impulsar la mejora salarial, reforzar la formación y la cualificación de los profesionales y generar un entorno legal y administrativo estable pero flexible. Esta segunda publicación del ciclo **Crecimiento Empresarial y Buenos Empleos**, dedicada al papel del sector público, recoge las aportaciones de expertos de los ámbitos político, académico, sindical y empresarial a partir de cuatro sesiones de debate, así como un breve decálogo de propuestas y reflexiones.

OPINIÓN DEL INSTITUTO DE ESTUDIOS ESTRATÉGICOS



En noviembre de 2023 el **Instituto de Estudios Estratégicos**, el *think tank* de Foment del Treball, publicó el estudio *Buenos empleos. Democracia, crecimiento y bienestar en el siglo XXI*, en el que se presentaban diez puntos clave para mejorar la calidad del empleo. El documento partía de la premisa de que “es indispensable un reparto más equitativo de la riqueza y una fiscalidad más justa y universal” y de que “para reparar las fracturas sociales y reforzar la democracia liberal, es necesario articular un sistema capaz de generar empleo de calidad”.

La apuesta por un capitalismo social responsable, la reindustrialización promovida en la Unión Europea y que Cataluña aspira a liderar, el uso de la revolución tecnológica al servicio del bien común, un sector público eficiente y suficiente, la regulación de la economía global, la mejora constante de la productividad y el papel determinante del diálogo social, entre otros aspectos, configuran las estrategias centrales del informe.

El decálogo publicado en 2023 atribuía al sector público un papel esencial, tanto por su condición de actor relevante en el mercado laboral y en la inversión en infraestructuras, como por la prestación de servicios a la ciudadanía y a las empresas. También destacaba su función legislativa y reguladora, así como el acompañamiento institucional y político en el marco de una economía globalizada.

Desde marzo de 2024 se han celebrado diversos debates que han profundizado en estos retos: *La inteligencia artificial como motor para la transformación de la Administración Pública* (con Karina Gibert i Oliveras y Carlos Losada Marrodán), *La relación entre el*

sistema educativo y el productivo (junio de 2024, con Irene Rigau i Oliver y Ciriaco Hidalgo Salgado), *La colaboración público-privada como generadora de buen empleo* (noviembre de 2024, con Roser Fernández Alegre, Salvador Alemany Mas y Meritxell Ruiz i Isern) y, finalmente, *Las agencias públicas de promoción económica y los buenos empleos* (mayo de 2025, con Lorenzo Di Pietro, Blanca Sorigué Borrell y Joan Romero i Circuns).

En este mismo período también se han publicado dos informes de gran relevancia a escala europea: el *Informe Letta* (abril 2024) y el *Informe Draghi* (septiembre 2024). Ambos coinciden en señalar la necesidad de reforzar la competitividad europea y subrayan la importancia de una gobernanza más eficiente, la simplificación y reducción de la burocracia, así como de las políticas de innovación, educación, inversión y regulación.

Todo ello pone de manifiesto que el papel de las instituciones públicas en la toma de decisiones estratégicas, así como la función instrumental de la Administración en la mayoría de los ámbitos económicos y sociales, confieren al sector público una responsabilidad fundamental en el objetivo de avanzar hacia un mercado laboral más cualificado y mejor remunerado.

Ideas para el debate y propuestas de acción

1. Eficiencia y suficiencia en el gasto público

Uno de los principales retos de la Administración es la limitación de recursos para atender a las numerosas obligaciones que se le asignan. Más allá del debate sobre la presión fiscal, resulta evidente que la escasez es estructural y persistente. Para gestionar adecuadamente el gasto, es necesario revisar en profundidad los mecanismos de priorización, los modelos de contratación, la evaluación de los costes de oportunidad y el impacto de la lentitud de los procesos. En este ámbito, existe un amplio margen de mejora y conviene tener en cuenta experiencias consolidadas en otros sectores.

A pesar de estas limitaciones, las administraciones públicas continúan siendo un motor determinante de la economía, dada su capacidad inversora y de compra. Sin embargo, esta función no siempre recibe la atención que se merece al analizar el impulso necesario para generar empleo de calidad, a pesar de su incidencia directa. Un ejemplo ilustrativo es el de las licitaciones, tanto de infraestructuras como de servicios públicos: cuando el peso del precio en los concursos es excesivo y obliga a las empresas a presentar ofertas a la baja, esto termina repercutiendo en salarios más precarios. Por este motivo, resulta imprescindible una reflexión profunda sobre los modelos de colaboración público-privada y los procedimientos administrativos que los sustentan.

El abanico de obligaciones de las administraciones es muy amplio y convive con unas expectativas sociales aún mayores. A las inversiones en infraestructuras y a la garantía de servicios públicos esenciales como el transporte, la sanidad, la educación o la atención a la dependencia, se suman los apoyos a la innovación, el emprendimiento, la digitalización y la adaptación al cambio climático. Los recursos necesarios para atender estas demandas superan con creces las capacidades reales de los presupuestos, y esta presión constante obliga a introducir criterios rigurosos que minimicen la contradicción entre expectativas y posibilidades.

Propuestas:

1.1. Toda ley, estrategia o plan impulsado por los gobiernos debería incorporar un estudio exhaustivo de los costes derivados de su aplicación, tanto para el sector privado como para el público. En este último caso, sería necesario evaluar también la capacidad de los presupuestos para absorber los nuevos gastos. Estos estudios no deberían ser meramente formales, sino justificar las conclusiones y, en su caso, comportar una revisión de las normas o de la planificación cuando no existan recursos suficientes para aplicarlas con eficacia.

1.2. Las diferentes unidades de la Administración deberían definir y hacer públicos los criterios de priorización que aplican para decidir

qué actuaciones se llevan a cabo y cuáles se posponen o descartan. Ante la imposibilidad de abordarlo todo, la priorización es una obligación, y la mejor manera de garantizar su aceptación social es ejercerla con transparencia.

1.3. El control del gasto público no debería limitarse a verificar el cumplimiento normativo y la correcta tramitación de los procedimientos. Debería centrarse, sobre todo, en la evaluación de si las iniciativas públicas alcanzan los objetivos previstos y responden realmente al interés general. Puede ser admisible que una medida no consiga los resultados esperados, pero no lo es que, una vez detectada esta circunstancia, se mantenga sin introducir las correcciones necesarias.

2. Los espacios de concertación y de decisión

La percepción de lentitud extrema en la Administración tiene un fundamento real. Influyen, por un lado, los debates y controversias sociales que se generan ante cualquier iniciativa y, por otro, la tendencia de los responsables políticos a frenar o bloquear decisiones frente a estas presiones. Por este motivo, resulta imprescindible establecer una distinción clara entre los espacios de concertación social, centrados en la fase de planificación, y los espacios de decisión, exclusivos de la Administración y orientados a la ejecución.

En Cataluña, la dificultad para llevar a cabo proyectos de diversa naturaleza es un problema ampliamente reconocido. Esta situación responde a una combinación de factores:

- La complejidad de los procesos administrativos, que multiplica los puntos de posible ralentización e incluso de paralización de las tramitaciones, tanto por parte de la Administración como de las empresas y emprendedores.
- La facilidad con la que la aparición de grupos opositores a un proyecto se convierte en motivo suficiente para que los decisores políticos paralicen iniciativas, a menudo con el argumento de preservar el consenso social.

La participación de la sociedad en la configuración de las políticas públicas es esencial, pero no puede convertirse en una excusa para la inacción. Para avanzar, es necesario definir de manera nítida los dos espacios y los actores que intervienen en ellos:

2.1. El espacio de concertación debería ser abierto, deliberativo y limitado en el tiempo. Debe permitir el intercambio de opiniones y argumentos, valorar intereses y expectativas diversas, explorar vías de consenso, difundir información veraz y combatir rumores o informaciones sesgadas.

2.2. El espacio de decisión corresponde exclusivamente a las autoridades competentes en cada materia. Estas deben escuchar las aportaciones surgidas del espacio de concertación, pero su obligación es adoptar decisiones de acuerdo con la normativa vigente, los objetivos sectoriales establecidos y, sobre todo, el interés general.

Solo una separación clara de los espacios, con la intervención de cada agente en el ámbito que le corresponde y con la Administración ejerciendo plenamente sus responsabilidades, puede corregir esta disfunción y situar al país en un escenario en el que las iniciativas que generan prosperidad y empleo de calidad se materialicen en plazos más razonables.

3. La gestión basada en el conocimiento y los datos

La toma de decisiones públicas debe sustentarse en el conocimiento experto y en el análisis de datos contrastados que aseguren la fiabilidad de las políticas adoptadas. Esta información existe tanto dentro como fuera de las administraciones; por ello, es necesario establecer mecanismos que permitan su obtención y aplicación, sin que ello implique subordinar las decisiones a intereses particulares. La gobernanza basada en la evidencia debe consolidarse como un pilar de la acción pública.

Resulta especialmente relevante evaluar con realismo las capacidades existentes —en recursos humanos, financieros y temporales— antes de

fijar objetivos. Con demasiada frecuencia, las leyes, estrategias o planes públicos se diseñan de manera desconectada de las posibilidades reales de la Administración o de las empresas encargadas de ejecutarlos. Esta disonancia genera fracasos, agrava problemas y alimenta la desconfianza ciudadana hacia los compromisos anunciados.

Para alcanzar una sociedad más próspera, equitativa y capaz de generar empleo de calidad, es imprescindible que los planes de desarrollo y transformación social sean creíbles y aplicables con eficacia. El conocimiento experto y el uso de datos fiables deben ocupar un lugar central en este proceso.

Sin menospreciar la experiencia acumulada dentro de las administraciones, también es necesario reconocer la riqueza de conocimiento que aportan el mundo académico, las empresas y otros actores sociales. Por este motivo, resulta prioritario avanzar en la creación de mecanismos que integren este saber y estas evidencias en los procesos de decisión en todos los niveles.

Además, es fundamental garantizar que este conocimiento quede reflejado en la documentación oficial, que se justifique con transparencia qué elementos avalan las decisiones adoptadas y que toda esta información sea fácilmente accesible para la ciudadanía y el tejido empresarial.

En este marco, la creación de un Consorcio de Datos que desarrolle el portal *Dades Obertes Gencat* e integre los distintos sistemas y bases de datos de valor público podría convertirse en una herramienta clave. Este organismo debería garantizar la protección y anonimización de los datos, aportar conocimiento a administraciones, universidades, empresas y tercer sector y, al mismo tiempo, favorecer nuevos modelos de prestación de servicios y oportunidades de negocio.

4. La desburocratización permanente

La tendencia natural de las administraciones públicas es el engrosamiento de los procedimientos. Esta deriva se ve favorecida

tanto por la creciente atribución de responsabilidades jurídicas al personal administrativo en la tramitación como por la necesidad de coordinación entre distintas administraciones sectoriales en un mismo proyecto o expediente. Todo ello ralentiza y encarece los procesos de decisión, con consecuencias negativas para el desarrollo económico y social. Es imprescindible, por tanto, impulsar soluciones que corrijan esta inclinación estructural hacia la burocratización.

La burocracia excesiva se ha consolidado como uno de los principales obstáculos para el progreso económico, la innovación y la eficacia de la acción pública. Aunque se debate sobre ella desde hace décadas, la desburocratización sigue siendo una asignatura pendiente. La cultura del control debería evolucionar hacia una cultura de confianza y colaboración. Las herramientas tecnológicas pueden contribuir en este sentido, pero resultan insuficientes si no se acompañan de reformas normativas y cambios culturales. Es necesario revisar la utilidad real de cada requisito administrativo y apostar por mecanismos más ágiles, responsables y adaptados a la realidad actual. La simplificación no implica renunciar a las garantías, sino asegurar que estas sean inteligentes, eficaces y proporcionadas. La transición de una administración reactiva y rígida a otra proactiva y facilitadora resulta hoy imprescindible.

Propuestas:

4.1. Sustitución de autorizaciones por declaraciones responsables e informes técnicos externos.

En trámites de bajo o medio riesgo, debería eliminarse la obligación de solicitar autorizaciones previas, sustituyéndolas por declaraciones responsables o informes elaborados por profesionales acreditados. Este mecanismo agiliza los procesos y reduce la carga administrativa sin menoscabar las garantías legales.

4.2. Aplicación generalizada del silencio positivo y refuerzo de la responsabilidad patrimonial.

Cuando la Administración no cumpla los plazos legales, la resolución debería considerarse estimada por silencio positivo, salvo en supuestos debidamente justificados. Asimismo, sería necesario reforzar la responsabilidad patrimonial para compensar los perjuicios derivados de incumplimientos o retrasos injustificados.

4.3. Análisis de valor añadido e impacto administrativo en toda nueva norma.

Cualquier nueva regulación debería incorporar de forma obligatoria un estudio sobre el valor añadido de cada requisito administrativo, así como un análisis de alternativas menos burocráticas. Esta exigencia permitiría evitar cargas innecesarias y garantizar una regulación más eficiente y útil.

4.4. Despliegue de normativas europeas sin incremento de cargas.

El desarrollo de directivas y normativas europeas no debería incrementar los niveles de requisitos burocráticos establecidos por la Comisión Europea. Es esencial evitar la sobrerregulación interna que genera costes adicionales y desventajas competitivas.

4.5. Implementación de la Ventanilla Única de Cataluña.

En un plazo máximo de dos años debería completarse la implementación total y generalizada de la Ventanilla Única de Cataluña, tanto en la Generalitat como en las administraciones locales, integrando en ella la totalidad de los trámites de ciudadanos y empresas.

5. Una Administración pública innovadora y anticipadora

En un contexto marcado por cambios acelerados y a menudo disruptivos, la Administración pública continúa siendo más reactiva que proactiva, condicionada por una inercia excesiva. Le resulta difícil anticiparse y prepararse para los retos inminentes. Por ello, es necesario impregnar al sector público de una cultura de innovación y

prospectiva, de modo que estas prácticas se integren en su actividad cotidiana, como ya ocurre en numerosas empresas de referencia.

Se requiere un sector público capaz de adelantarse —tanto en las inversiones como en las regulaciones— a los grandes cambios que se perfilan: la inteligencia artificial, la globalización y los procesos de desglobalización, los flujos migratorios, la emergencia climática y las nuevas tecnologías disruptivas. Desarrollar capacidades de intervención ágiles, no condicionadas por los procedimientos estándar, resulta esencial para construir sociedades prósperas y resilientes.

El mundo actual se encuentra inmerso en transformaciones profundas que alteran de manera estructural la realidad social y económica. Destacan especialmente dos ámbitos con incidencia transversal:

- El cambio climático, que obliga a una transición energética y productiva y, a su vez, exige procesos de adaptación a nuevas condiciones ambientales en ámbitos como la disponibilidad de agua y otros recursos, la seguridad alimentaria, la salud y el desarrollo socioeconómico en general.
- La revolución digital, que penetra en las formas de vivir, producir y consumir, con una combinación de grandes oportunidades y riesgos que con frecuencia no se valoran con suficiente antelación. Además, otros campos emergentes, como las tecnologías cuánticas o las biotecnologías, pueden tener un impacto comparable en magnitud.

Estas transformaciones afectarán tanto a la cantidad como a la calidad del empleo. Por este motivo, no resulta suficiente que las administraciones públicas adopten un papel de observadoras; por el contrario, deben asumir una función activa y determinante en la configuración de las condiciones sociales y económicas que permitan afrontar con éxito estos desafíos.

Propuestas:

5.1. Observatorios de transformación social y económica.

Es imprescindible disponer de observatorios sólidos sobre las grandes tendencias de transformación, especialmente en el ámbito de la sostenibilidad y del cambio tecnológico. Su función debería ser doble: identificar las oportunidades que estas tendencias pueden generar para la economía catalana y detectar los riesgos de carácter económico, social y laboral que puedan derivarse de ellas. Estos observatorios deberían sustentarse en la colaboración público-privada.

5.2. Apoyo a la transición empresarial y sectorial.

Con este conocimiento, los gobiernos deberían implementar marcos reguladores y programas de apoyo que faciliten a las empresas —especialmente a las pymes— la transición hacia nuevas oportunidades, reforzando al mismo tiempo la competitividad y el compromiso con la prosperidad del país. Asimismo, es necesario establecer medidas específicas para los sectores económicos y sociales más expuestos a los impactos negativos, con el fin de acompañarlos en su reconversión hacia nuevas actividades y perfiles profesionales.

5.3. Estrategias y planes con orientación prospectiva.

Las estrategias y planes elaborados por los gobiernos deben ser mucho más prospectivos y no limitarse al análisis histórico. Con excesiva frecuencia, las políticas públicas se centran en problemas heredados, sin priorizar las acciones necesarias para prepararse frente a los retos futuros. Estas estrategias deberían incorporar elementos de flexibilidad que permitan ajustarse de manera dinámica a la evolución de las capacidades y necesidades reales.

6. La revolución digital en la Administración pública

Las tecnologías de la información y la comunicación representan una transformación económica, social y cultural de gran alcance, que también debe abarcar el funcionamiento de las administraciones públicas. El reto no consiste únicamente en incorporar nuevas herramientas digitales, sino en garantizar que estas sirvan para mejorar la agilidad y la eficacia de la respuesta pública, y no para reforzar los vicios propios de la burocracia.

El objetivo central de la digitalización ha de ser el despliegue de iniciativas transversales que permitan ofrecer servicios públicos digitales eficientes, seguros, accesibles y fáciles de utilizar. Ello implica generalizar el acceso a tecnologías emergentes sobre una infraestructura dinámica y flexible, potenciar la interconexión entre los distintos departamentos de la Administración y garantizar servicios más inclusivos, personalizados, proactivos y de calidad para la ciudadanía y el tejido empresarial.

La transformación digital debe traducirse en una mejora sustancial de la eficacia y la eficiencia administrativa, en una mayor transparencia y en la eliminación de trabas mediante la automatización de procesos y una orientación reforzada hacia la experiencia del usuario. Asimismo, ha de consolidar el papel de la Administración como motor de la innovación tecnológica, con un efecto dinamizador sobre el conjunto de la economía. En este marco, resulta imprescindible facilitar el acceso a los servicios mediante modelos de atención personalizados, proactivos y multicanal, y avanzar en la relación digital con las empresas a través de herramientas más eficientes —como la gestión electrónica de contratos, facturas o ayudas— y aplicaciones móviles de calidad que acerquen la Administración a usuarios y organizaciones.

También es necesario mejorar los procesos internos mediante tecnologías de automatización inteligente, como la robotización o la inteligencia artificial, que permitan reducir tiempos y costes de tramitación. Una plataforma corporativa común, basada en componentes reutilizables de gestión de datos y documentos, facilitaría sinergias e interoperabilidad entre departamentos. Un ámbito especialmente prioritario es la contratación pública, todavía demasiado lenta y poco automatizada, así como la simplificación y eficacia de los sistemas de identificación de la ciudadanía y de las empresas ante la Administración.

Propuestas:

6.1. Crear un Consorcio Catalán de Tecnología que integre las funciones actualmente desarrolladas por el Centro de Telecomunicaciones y Tecnologías de la Información (CTTI), el Consorcio de la Administración Abierta de Cataluña (AOC), la Fundación i2Cat y el Consorcio Localret,

con el objetivo de ofrecer soluciones tecnológicas homogéneas e integradas a todas las administraciones catalanas, asegurando la interoperabilidad y el retorno de la capacidad de gestión en el ámbito descentralizado.

6.2. Actualizar, homologar y racionalizar las distintas plataformas tecnológicas, evitando duplicidades y garantizando su plena interoperabilidad, situando al usuario en el centro. Esto incluye, por ejemplo, la creación de plataformas compartidas en los ámbitos educativo, social y sanitario.

6.3. Implantar una única solución corporativa de oficina virtual —con videoconferencia, gestión de agenda, identidad digital y traducción simultánea— interoperable para todas las administraciones.

6.4. Incorporar perfiles tecnológicos especializados en Big Data e inteligencia artificial, reforzar la capacitación digital de los empleados públicos e impulsar la colaboración público-privada para garantizar las competencias digitales de la ciudadanía y de las empresas.

7. La colaboración público-privada

La cooperación entre el sector público y el privado constituye uno de los pilares de una economía próspera y cohesionada, al integrar recursos, conocimiento y capacidades de ambas partes en beneficio del interés general. En las economías más avanzadas, este modelo representa más del 15% del PIB, mientras que en España se sitúa en torno al 11%. Aunque forma parte de una tradición consolidada en Cataluña, su legitimidad democrática ha sido objeto de un debate creciente en los últimos años.

Esta colaboración adopta diversas formas. En la prestación de servicios públicos, Cataluña ha desplegado un modelo mixto en ámbitos como la sanidad y la educación concertada, con resultados positivos, pero también con críticas recientes y demandas de revisión de su alcance. El reto consiste en actualizar el sistema para asegurar una distribución más equilibrada de responsabilidades entre administraciones y concesionarios.

En la ejecución de obra pública, el modelo de contratación con empresas privadas está consolidado, pero sigue presentando déficits relevantes, como la tendencia a concursos a la baja y las desviaciones en plazos y presupuestos. Es necesario, por tanto, revisar los procedimientos para hacerlos más eficientes y previsibles.

En lo relativo a la financiación de infraestructuras y servicios, los regímenes de concesión con pago por uso han permitido desplegar proyectos relevantes sin incrementar el endeudamiento público. Sin embargo, resulta esencial garantizar un equilibrio justo y transparente en los beneficios obtenidos por la iniciativa privada.

Más allá de la eficiencia económica, la colaboración público-privada aporta innovación, conocimiento y flexibilidad, fortalece el tercer sector y la economía social y contribuye a la diversidad de modelos educativos y sociales. Además, fomenta la transparencia, la equidad y la rendición de cuentas, reforzando la calidad institucional y la confianza ciudadana.

Propuestas:

7.1. Garantizar que, en las licitaciones de obras y servicios, las ofertas económicas no repercutan en los costes laborales, manteniendo los regímenes retributivos fijados en los pliegos de condiciones.

7.2. Crear una Oficina Independiente de Evaluación de la Colaboración Público-Privada, encargada de identificar y difundir buenas prácticas y de proponer nuevos modelos para futuros servicios y contratos.

8. Gobernanza y organización del sector público

La modernización del sector público exige una organización transversal sólida, con liderazgo técnico y capacidad de gestión estable. Resulta imprescindible separar con claridad las funciones políticas de las de gestión, dotando a estas últimas de autonomía operativa y responsabilidad en la toma de decisiones. Una administración eficaz debe evitar la fragmentación y la falta de

coordinación entre entidades, y apostar por una gobernanza que impulse la colaboración, la transparencia y la rendición de cuentas.

En este marco, las agencias y empresas públicas pueden convertirse en instrumentos útiles de flexibilidad y eficiencia, siempre que cuenten con liderazgo profesional, sistemas de evaluación rigurosos y marcos de funcionamiento estables. Más allá de su forma jurídica, lo determinante es la calidad del gobierno interno y la coherencia organizativa. Es necesario superar la lógica de compartimentos estancos y garantizar un modelo transversal, integrador y orientado a resultados.

Propuestas:

8.1. Crear una gerencia transversal de gestión pública encargada de diseñar y homologar las funciones básicas del sector público (presupuestos, recursos humanos, contratación, TIC, servicios jurídicos, subvenciones). Esta unidad debería garantizar coherencia, evitar duplicidades, aprovechar sinergias y agilizar la gestión, con autonomía técnica y dependencia orgánica de la máxima autoridad política.

8.2. Establecer criterios claros y estables para el funcionamiento de agencias y entidades públicas. Es necesario evitar la improvisación y los cambios coyunturales, definiendo marcos homogéneos que aseguren autonomía real, transparencia y profesionalización.

8.3. Impulsar espacios permanentes de gobernanza colaborativa y de coordinación interadministrativa, basados en la corresponsabilidad y en la planificación compartida con los actores sociales y económicos vinculados a cada política pública.

9. Capital humano, carrera profesional y retribución en el sector público

El capital humano constituye el eje central de una administración capaz de afrontar los retos sociales y tecnológicos. Para garantizar eficiencia e innovación, resulta necesario transformar los sistemas de

selección, desarrollo y retribución del personal, incorporando criterios competenciales y de mérito que faciliten la atracción y retención de talento. La profesionalización de la dirección pública y el diseño de trayectorias flexibles son condiciones imprescindibles para reforzar la confianza ciudadana y asegurar la continuidad de las políticas.

Propuestas:

9.1. Implantar un sistema de selección que valore competencias reales, liderazgo, trabajo en equipo y compromiso con el servicio público, complementando las actuales pruebas memorísticas.

9.2. Desarrollar una carrera profesional flexible, con itinerarios efectivos de movilidad y promoción, formación continua vinculada al puesto de trabajo y sistemas de evaluación del desempeño.

9.3. Consolidar un modelo de Dirección Pública Profesional basado en la excelencia, la objetividad y la continuidad, que garantice estabilidad técnica en la gestión y refuerce la calidad institucional.

9.4. Estabilizar las plantillas, reservando las nuevas incorporaciones prioritariamente para los servicios esenciales deficitarios (seguridad, emergencias, salud, servicios sociales).

9.5. Preservar el régimen funcional único para los puestos vinculados al ejercicio de la autoridad, la fe pública o la garantía de independencia de los cargos públicos. Buscar fórmulas que garanticen estabilidad laboral y acaben con la precariedad en algunos servicios públicos esenciales.

10. Una Administración orientada a la evaluación y los resultados

La calidad institucional exige avanzar de una cultura centrada en el procedimiento a una orientada a la evaluación de resultados. La evaluación debe convertirse en una herramienta sistemática y rigurosa que permita ajustar las políticas públicas, optimizar los recursos y garantizar una rendición de cuentas efectiva. En la actualidad, se

destinan numerosos recursos al despliegue de actuaciones, pero muy pocos a medir su impacto o eficacia.

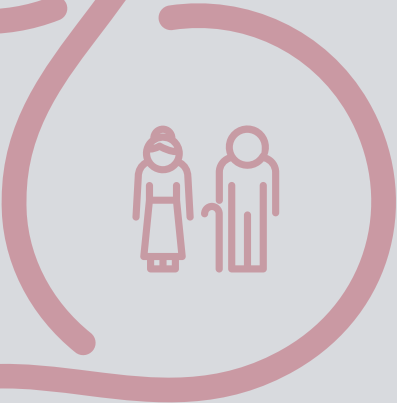
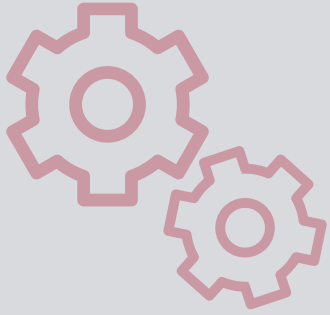
La evaluación pública ha de responder a preguntas clave: si una política responde a una necesidad real, si está bien diseñada, si se ejecuta conforme a lo previsto, si genera un impacto medible sobre la ciudadanía y si los beneficios obtenidos compensan los costes sociales y económicos.

Propuestas:

10.1. Establecer un sistema de evaluación integrado en el ciclo presupuestario, con indicadores clave definidos desde la fase de diseño y con herramientas digitales que permitan un seguimiento homogéneo y transparente.

10.2. Transformar IVALUA en un consorcio o agencia independiente con capacidad técnica y autoridad transversal, garantizando objetividad, criterios metodológicos comunes y publicación sistemática de resultados.

10.3. Consolidar una cultura de la evaluación basada en la evidencia, con formación del personal, incentivos a la evaluación y mecanismos de seguimiento de recomendaciones que aseguren una mejora continua de las políticas públicas.



SESIÓN 1

LA INTELIGENCIA ARTIFICIAL COMO MOTOR PARA LA TRANSFORMACIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

**Resumen de la conversación
entre Carlos Losada Marrodán
y Karina Gibert i Oliveras**

Introducción

Las administraciones públicas desempeñan un papel fundamental en la generación de empleo de calidad por tres razones principales. En primer lugar, son grandes generadoras de puestos de trabajo y, por ello, es imprescindible garantizar su calidad. En segundo término, la eficacia de las políticas públicas incide directamente en la capacidad del sector privado para crear ocupación digna. Por último, una gestión pública eficiente permite optimizar los recursos disponibles y orientarlos hacia la creación de nuevas oportunidades laborales.

La transformación digital debe actuar como motor de cambio, impulsando una reorganización profunda y una redefinición del papel de la función pública en el entorno económico y social. Desde esta perspectiva, el sector público asume una responsabilidad directa en la mejora de la cualificación del mercado laboral. Esta implicación se manifiesta en su intervención en el sistema educativo, desde la enseñanza primaria y secundaria hasta la formación universitaria y profesional. Asimismo, su participación resulta clave en las políticas activas de empleo, la regulación del mercado de trabajo y la conciliación entre la vida profesional y personal.

Más allá de su impacto directo, el sector público ejerce también una influencia indirecta a través de la regulación, la agilidad administrativa y el diseño de políticas sectoriales. Factores como los tiempos de respuesta, los mecanismos de fiscalización y el marco normativo condicionan el entorno en el que operan empresas y trabajadores. En este contexto, la Administración no solo actúa como agente principal, sino también como facilitadora y reguladora del mercado laboral.

Por todo ello, la transformación digital se configura como un eje estratégico para reforzar la capacidad del sector público en la generación de empleo de calidad. En este escenario, la inteligencia artificial emerge como una herramienta clave, con el potencial de optimizar procesos, perfeccionar la toma de decisiones y fomentar entornos laborales más dinámicos y eficientes.

Desafíos tecnológicos para el sector público

Cuando se enfrenta un problema de carácter colectivo, se recurre al sector público: a las administraciones y a sus estructuras laborales. La Administración pública representa aproximadamente el 50% del producto interior bruto, mientras que el otro 50% se encuentra profundamente regulado por ella. Su eficiencia constituye un factor determinante para el buen funcionamiento de un país. Si resulta ineficaz, lenta o incapaz de reaccionar, sus políticas se verán afectadas y, en consecuencia, también la acción institucional y la capacidad de dar respuesta a los desafíos que se pretenden abordar.

El progreso tecnológico, en particular en el ámbito de la inteligencia artificial (IA), impacta directamente en el empleo público. En algunos casos, sustituye determinadas tareas de la función pública; pero, en la mayoría de los escenarios, complementa y respalda el desempeño profesional. Sin embargo, sus efectos trascienden la esfera estrictamente laboral, ya que la transformación digital conlleva cambios sociales de gran alcance. A medida que la sociedad evoluciona, también lo hacen las demandas dirigidas a la Administración y sus funciones.

Como señalan Carlos Losada, Adrià Albareda, Francisco Longo y Manuel Férrez en su libro *El empleo público en España: desafíos para un Estado Democrático más eficaz* existen numerosos retos vinculados a la transformación social que afectan a las administraciones y sus profesionales. El más significativo es la incorporación de la tecnología y sus implicaciones. No se trata únicamente de los puestos de trabajo que serán modificados o

eliminados, sino también de los cambios sustanciales que esta transformación introduce en el diseño y la implementación de las políticas públicas.

Transformaciones de las políticas públicas

- 1. Políticas de empleo:** Serán necesarias modificaciones en las políticas activas y pasivas de ocupación, así como en la regulación laboral tanto del sector privado como del público. Se requerirán mayor flexibilidad, redistribución de recursos y nuevas estrategias de adaptación.
- 2. Políticas industriales:** La tecnología transformará la estructura de costes y los modelos de negocio, lo que exigirá una revisión en profundidad de las estrategias industriales.
- 3. Políticas educativas:** La formación de las nuevas generaciones y de la población activa deberá adaptarse a las exigencias del mercado laboral. En este ámbito, la educación y la sanidad representan entre el 60% y el 70% del conjunto del empleo público.
- 4. Políticas científicas y tecnológicas:** Junto con las políticas universitarias, constituyen de los principales retos estratégicos y geopolíticos a escala global, con efectos directos en la innovación y el desarrollo sostenible.
- 5. Políticas migratorias:** Será preciso abordar un enfoque más estratégico en la gestión de la inmigración, como han hecho países como Estados Unidos en las últimas décadas, mediante medidas más orientadas y selectivas.
- 6. Reto demográfico:** Se prevé que, a finales de siglo, casi la mitad de la población mundial se concentre en África, superando conjuntamente a América, Europa y Asia. Este fenómeno tendrá un impacto relevante en las políticas de jubilación, inmigración, sanidad y redistribución territorial.

- 7. Desigualdad económica:** La creciente concentración de la riqueza exigirá reformas en los sistemas fiscales, tributarios y de redistribución de ingresos, así como en las políticas de protección social y lucha contra la pobreza.
- 8. Cambio climático:** Será necesario rediseñar las políticas industriales, agrícolas, energéticas y medioambientales, y establecer una regulación adecuada que acompañe estas transformaciones. Además, la crisis ecológica está redefiniendo las estrategias de políticas exteriores y de seguridad global.
- 9. Cambio geopolítico:** Los conflictos internacionales están modificando las estrategias de defensa y seguridad. Líderes como Ursula von der Leyen han promovido a un rearme europeo, lo que impactará en las políticas exteriores y de seguridad internacional.
- 10. Transformación cultural:** Uno de los cambios más profundos y menos visibles es la evolución de los valores compartidos y de las normas sociales. Autores como Zygmunt Bauman han analizado cómo estas transformaciones inciden en la estructura familiar, las políticas culturales y la cohesión social.

Capacidad de adaptación institucional

El sector público enfrenta dificultades para absorber todo el potencial de la inteligencia artificial. Es imprescindible reformar los procesos administrativos, los sistemas de selección y contratación, así como la gestión del talento. Mientras que en algunos ámbitos hay un exceso de personal, en otros, como el sanitario, se registra una alarmante escasez de profesionales.

Es fundamental fortalecer la colaboración público-privada, ya que el sector privado dispone de conocimientos y capacidades que el ámbito público requiere y viceversa. Sin embargo, en muchos casos, esta cooperación no ha sido articulada de manera eficiente. Cataluña,

por ejemplo, ha aprovechado de forma limitada los beneficios de una buena integración entre ambos sectores.

La transformación social en curso exigirá un sector público y unos puestos de trabajo sustancialmente distintos de los actuales. Todo ello impactará directamente en las administraciones y, por extensión, en su empleo. La creciente complejidad del entorno demandará una mayor tecnificación, impulsada por la digitalización y la inteligencia artificial, lo que a su vez requerirá la incorporación de talento altamente especializado y cualificado. Este perfil profesional será variable en el tiempo, lo que supone un reto para el modelo tradicional, ya de por sí con dificultades de adaptación y que, en el futuro, enfrentará aún más obstáculos. En este sentido, el modelo anglosajón, basado en la articulación de puestos de trabajo en lugar de estructuras rígidas de cuerpos, podría ser una herramienta útil, aunque en España, y particularmente en Cataluña, no se ha desplegado plenamente.

Asimismo, será necesario flexibilizar el empleo público para disponer de funciones más polivalentes y de personal capaz de adaptarse a nuevas responsabilidades. La Administración deberá dotarse de una mayor capacidad de respuesta para afrontar los cambios derivados de estas macrotendencias. No obstante, esto plantea riesgos en relación con el principio de mérito y capacidad, así como con la influencia política en la función pública. Actualmente, en el país, un número significativo de cargos en la Administración están sujetos a decisiones políticas directas, lo que no favorece la eficiencia. Es prioritario reducir la injerencia política en la gestión del empleo público y garantizar un sistema basado en la profesionalización y la excelencia.

Paralelamente, la Administración pública se volverá cada vez más heterogénea en perfiles, especializaciones y necesidades, lo que dificultará la aplicación de normativas uniformes para todo el personal. Será imprescindible desarrollar un enfoque diferenciado según las características y funciones de cada área. En este contexto, también será clave reforzar la articulación con el sector privado. Algunas potencias han respondido al crecimiento de China mediante

estrategias de colaboración público-privada, mientras que en España el nivel de compra pública y de asociación con el ámbito privado sigue muy por debajo del promedio de la OCDE. Sin una cooperación más sólida entre ambos sectores, será difícil que el sector público pueda afrontar los enormes desafíos presentes y futuros.

Además, la Administración deberá contar con conocimiento altamente especializado y con una mayor capacidad de interacción con otros sectores. La combinación de heterogeneidad, flexibilidad y articulación con el mundo privado será determinante para su éxito. Un estudio publicado en la Revista de Administración Pública señala que, de los tres millones de empleados públicos en España, cerca de un millón se jubilará durante la próxima década. Si este relevo generacional se gestiona de manera adecuada y no se limita a replicar el modelo actual, se abrirá una oportunidad única para transformar la función pública y adaptarla a las nuevas necesidades.

En definitiva, la transformación digital, los cambios demográficos y geopolíticos, así como la evolución del mercado laboral, exigen una Administración pública ágil, eficiente y capaz de responder a los desafíos del siglo XXI.

Nuevo paradigma social: la era del conocimiento

La sociedad se encuentra en un momento de cambio de paradigma, una transformación profundamente disruptiva que está definiendo cómo será el mundo del futuro. Existe una enorme responsabilidad en orientar este proceso de manera que conduzca hacia una sociedad más justa y cohesionada. De no hacerlo correctamente, los riesgos serán elevados.

En 2018, la Organización de las Naciones Unidas reconoció este cambio de paradigma, marcando el fin de la etapa postindustrial, caracterizada por la aparición de las tecnologías de la información y la consolidación de lo que hoy conocemos como sociedad del conocimiento. La digitalización avanza de manera acelerada: las

operaciones bancarias se realizan mediante un software, las compras se gestionan en línea e incluso algunos supermercados prescinden de cajeros, permitiendo al cliente efectuar el pago de forma autónoma. En los hogares se utilizan dispositivos inteligentes, como robots de limpieza automatizados. La transformación tecnológica avanza a una velocidad sin precedentes.

Todo lo que se experimenta es consecuencia de avances en diversas áreas, como el internet de las cosas, los dispositivos portátiles y la conectividad 5G, que elimina la latencia y permite, por ejemplo, operar un robot a miles de kilómetros en tiempo real. Las tecnologías en la nube han posibilitado el acceso global a enormes volúmenes de datos, mientras que la computación de alto rendimiento y los superordenadores —como el MareNostrum en Cataluña— facilitan el análisis masivo de *big data*. Paralelamente, la ciberseguridad se ha convertido en un desafío crucial, y la tecnología *blockchain* emerge como una de las innovaciones más disruptivas dentro de este ecosistema.

Estas tecnologías permiten la recopilación de datos en ubicaciones remotas, con mayor volumen y seguridad, a una velocidad superior y con acceso para un número creciente de usuarios. Sin embargo, el verdadero valor de esos datos solo se revela a través de la inteligencia artificial, que los convierte en conocimiento útil.

La inteligencia artificial no es un concepto reciente: su origen se remonta a 1956, cuando John McCarthy organizó la famosa Escuela de Verano de Dartmouth. Es una de las pocas disciplinas cuyo nacimiento puede situarse con precisión, ya que en aquel encuentro, diez destacados científicos se reunieron durante dos meses para analizar si era posible definir con precisión las actividades cognitivas humanas con el fin de que pudieran ser ejecutadas por máquinas. La conclusión fue afirmativa, y así nació la inteligencia artificial, con la vocación de construir sistemas capaces de imitar la mente humana.

La inteligencia artificial abarca múltiples especialidades, pero la mayoría se sustentan en tres pilares. El primero son los datos y su

procesamiento, mediante álgebra avanzada y técnicas de *machine learning*. El segundo es el conocimiento, es decir, lo que las personas adquieren con el tiempo a través de la interacción con su entorno. Para modelar este conocimiento, la inteligencia artificial emplea un tipo de álgebra específica basada en la lógica, que permite desarrollar sistemas capaces de razonar. Finalmente, el tercer pilar lo constituyen los lenguajes de programación, herramientas esenciales para la implementación de estas capacidades en sistemas computacionales.

Funciones clave de la IA en el ámbito público

En este contexto de transformación digital, la ausencia de un marco adecuado puede generar riesgos significativos. Se trata de tecnologías extremadamente potentes, capaces de procesar información compleja que, en muchos casos, supera la comprensión humana. Su capacidad para analizar datos y extraer conocimiento permite identificar patrones sofisticados, lo que representa un enorme potencial que, según su uso, puede traducirse en beneficios o consecuencias adversas.

La inteligencia artificial facilita la comprensión de sistemas complejos en cualquier ámbito. Como todas las tecnologías transversales, es una herramienta instrumental: cuanto mejor se comprenda su funcionamiento, mayores serán las posibilidades de interactuar eficazmente con ella, tomar decisiones acertadas, reaccionar con precisión y anticiparse a los cambios.

Hoy en día, la inteligencia artificial está presente en múltiples aspectos de la vida cotidiana: asistentes virtuales como Alexa o Siri, robots de limpieza, sistemas GPS o herramientas avanzadas de diagnóstico médico capaces de detectar tumores aún imperceptibles para el ojo humano. Un GPS, por ejemplo, resuelve un problema de planificación cada vez que calcula una ruta, algo que, en los años 50, requería supercomputadoras y que hoy se resuelve en segundos desde un dispositivo móvil.

La revolución tecnológica es de gran magnitud. En la transformación de la Administración pública, la inteligencia artificial actúa en dos niveles fundamentales. En el plano interno, permite mejorar la calidad del trabajo de los empleados públicos y optimizar la interacción entre departamentos. Asimismo, contribuye a una mejor elaboración de políticas públicas, proporcionando herramientas que ofrecen una visión precisa de la realidad y anticipan necesidades con mayor eficacia.

En cuanto a la relación con la ciudadanía, la inteligencia artificial mejora la prestación de los servicios digitales. Puede ofrecer recomendaciones personalizadas sobre derechos y ayudas disponibles, agilizar procesos y facilitar una comunicación más empática y eficaz. Esto no solo incrementa la calidad del servicio, sino que también permite atender a un volumen mayor de personas con mayor eficiencia.

Desde una perspectiva ética, la Comisión Europea establece que la inteligencia artificial no debe tomar decisiones de forma autónoma, sino actuar como asistente de los profesionales. En este sentido, el rol del personal público no se sustituye, sino que se refuerza mediante herramientas que le permiten desarrollar su labor con mayor eficacia. La clave no reside en transformar radicalmente la estructura de la Administración, sino en fomentar una cultura de uso responsable e informado de estas tecnologías, para que el personal pueda interactuar con ellas de forma segura y eficiente.

En este proceso, los datos juegan un papel fundamental. Es ampliamente reconocido que, si la calidad de los datos es deficiente, los análisis resultantes también lo serán, afectando negativamente la toma de decisiones. Por este motivo, los datos deben considerarse una infraestructura básica del país, sobre la cual construir las estrategias de transformación digital.

Los desafíos son numerosos, especialmente en el ámbito del bienestar social. Históricamente, los servicios sociales se han gestionado a escala municipal y mediante el voluntariado, lo

que ha generado un crecimiento desorganizado. Actualmente, la información está fragmentada entre distintos niveles administrativos, lo que plantea un reto de integrar y estructurar estos datos de manera eficiente.

En Cataluña, pionera en la transformación digital, la Generalitat ha impulsado la creación del Comité de Ética de los Datos, con el objetivo de garantizar un modelo de gobernanza transversal para toda la Administración pública. Su función es supervisar y promover el uso responsable de los datos, sentando las bases para una aplicación sensata y ética de la inteligencia artificial en el sector público.

Experiencias inspiradoras de digitalización

GAVIUS es un proyecto europeo diseñado para desarrollar asistentes inteligentes que faciliten a la población vulnerable el acceso a los servicios sociales. Su objetivo es que una inteligencia artificial pueda notificar a la ciudadanía, por ejemplo, sobre su elegibilidad para becas comedor o bonos energéticos y, además, asistirle en la solicitud de estas ayudas.

Uno de los principales retos éticos de este proyecto fue encontrar el equilibrio entre una asistencia proactiva y un sistema de supervisión excesivo, similar a los que se han implementado en países como China. Para que la inteligencia artificial pueda proponer recomendaciones personalizadas, necesita acceder a información del usuario. Sin embargo, si el ciudadano no desea ser monitorizado, la IA no podrá ofrecer asistencia anticipada. La solución consistió en permitir que cada persona decida qué datos desea compartir y cuándo hacerlo, garantizando así el control sobre su información y respetando los principios de privacidad. En Europa existe un consenso sobre la necesidad de desarrollar una inteligencia artificial centrada en las personas y en la protección de los derechos fundamentales.

Otro caso destacado en el ámbito de la economía circular es el uso de IA para analizar datos sobre residuos generados por empresas

en áreas específicas. Este sistema identifica qué deshechos pueden reutilizarse en otros procesos productivos, facilitando sinergias industriales. Un enfoque similar puede aplicarse a entornos administrativos: por ejemplo, la inteligencia artificial puede localizar documentos extraviados dentro de una organización y sugerir su reubicación, optimizando la gestión de la información.

Entre 2004 y 2008 se llevó a cabo un estudio para integrar historiales clínicos con sistemas de gestión de ambulancias, resonancias magnéticas, fisioterapia y servicios sociales. Su objetivo era garantizar que una persona mayor con múltiples patologías pudiera recibir atención coordinada sin necesidad de desplazarse. Esta iniciativa permitió la creación de una infraestructura digital que replica la organización real del sistema de salud y mejora la comunicación entre los diferentes actores mediante notificaciones automatizadas.

Durante la pandemia, los Servicios Sociales solicitaron herramientas para anticiparse a la emergencia social. Ante la falta de datos estructurados, se desarrolló una metodología capaz de transformar cualquier cuestionario en información útil para la toma de decisiones. Esta herramienta permite que, en ausencia de datos sistémicos, se pueda diseñar rápidamente una encuesta específica, obtener respuestas del colectivo objetivo y generar un informe estructurado en aproximadamente 25 minutos.

Hasta ese momento, los Servicios Sociales operaban con un sistema denominado *RUDEL*, cuyo análisis de datos requería varios años entre la recolección, el procesamiento y la publicación del informe final. En contraste, este nuevo enfoque demuestra cómo la inteligencia artificial puede agilizar significativamente la formulación de políticas públicas.

Uno de los hallazgos clave de este estudio fue que el 50% de la población vulnerable encuestada necesitaba una prestación económica, pero el 70% de estas personas no pudo acceder a ella por desconocimiento sobre cómo solicitarla. Este problema se hizo evidente durante el confinamiento, cuando la única vía para gestionar

ayudas era a través de plataformas digitales. La digitalización debe contemplar no solo la implementación tecnológica, sino también su accesibilidad y usabilidad para evitar ampliar la brecha digital ni acentuar la desigualdad social.

En otro estudio realizado en colaboración con la Organización Mundial de la Salud (OMS) se analizaron datos sobre salud mental en países en desarrollo. Aplicando técnicas de inteligencia artificial, se identificaron patrones y agrupaciones de territorios con situaciones similares, lo que facilitó el diseño de planes de intervención específicos.

En el marco de un proyecto de análisis urbano, se cruzaron datos de consumo con opiniones de usuarios en plataformas como *TripAdvisor*, lo que permitió generar mapas detallados de gasto por distritos. Esta información resultó útil para diseñar estrategias turísticas y mejorar la oferta de servicios. Por ejemplo, se identificaron zonas con actividad comercial en souvenirs, pero con valoraciones negativas sobre la restauración, lo que pone de relieve oportunidades de mejora en la oferta gastronómica.

En el ámbito documental, se examinó la evolución de la política hidrológica antes y después de la implementación de la Directiva Europea del Agua, utilizando inteligencia artificial para leer y resumir documentos extensos. Este tipo de tecnología representa un precedente de los modelos generativos actuales.

Un estudio más reciente se centró en identificar sesgos en herramientas digitales utilizadas por las administraciones públicas. El problema no radica en la tecnología en sí, sino en cómo se implementa y regula su uso. Aunque la inteligencia artificial puede mejorar la eficiencia y la equidad en la toma de decisiones, también puede generar riesgos si no se establece un marco de supervisión adecuado. Europa aspira a garantizar el respeto de los derechos humanos en el desarrollo y aplicación de estas tecnologías. No obstante, se enfrenta a un reto importante: muchas de estas herramientas se desarrollan fuera de su jurisdicción, lo que plantea retos en términos de regulación y soberanía digital.

Gobernanza de datos y modelo de ética

Cuando la inteligencia artificial se utiliza de manera inadecuada, pueden producirse consecuencias graves. Un ejemplo notable tuvo lugar en el 2021, cuando el gobierno neerlandés dimitió tras demostrarse que, durante años, había empleado un sistema defectuoso de IA para detectar fraudes en las prestaciones sociales. A lo largo de una década, muchas personas fueron acusadas injustamente, enfrentándose a sanciones, procesos judiciales, problemas de salud mental, divorcios, ruina económica e incluso suicidios.

Este caso ilustra un riesgo fundamental en la adopción de la IA por parte del sector público: quienes la gestionan pueden no comprender plenamente que estos modelos no garantizan certezas absoluta, sino estimaciones de probabilidades. Por ello, es esencial que el personal responsable de su aplicación sepa gestionar la incertidumbre inherente a estos sistemas.

La formación es clave para que las personas que trabajan con inteligencia artificial sean conscientes de sus limitaciones y riesgos, siendo los sesgos uno de los aspectos más relevantes. Es imprescindible asegurar que los datos utilizados sean representativos. En el pasado, se asumía que un análisis basado en miles de tuits ofrecía una visión precisa de la opinión pública. Sin embargo, esto no es así: por ejemplo, si se desea evaluar la percepción ciudadana sobre la reforma de una avenida a partir de la red social X (antiguamente Twitter), se debe tener en cuenta que determinados grupos de edad, como las personas mayores, podrían no estar representadas en la plataforma. Por lo tanto, el *big data* no equivale a representatividad, y este es un aspecto que no se puede subestimar.

Otro desafío es la falta de datos desagregados por género, lo que dificulta la elaboración de estudios rigurosos en ese ámbito, a pesar de su creciente relevancia. En la actualidad, no se recopilan datos sobre el género de las empresarias que acceden a cargos directivos,

ni de las mujeres que se colegian en determinadas profesiones. Como consecuencia, la IA no puede inferir adecuadamente esta información, lo que impide generar análisis sólidos con perspectiva de género. Las administraciones deberían impulsar cambios en sus procesos de recolección de datos para corregir esta carencia.

El modelo ético europeo para la inteligencia artificial establece una serie de recomendaciones no vinculantes. Estas directrices, que van más allá del marco legal, deberían aplicarse con mayor rigor. Entre sus principios fundamentales se encuentra la necesidad de que la IA no funcione de manera completamente autónoma y que se adopten medidas para evitar sesgos. Esto implica garantizar de que los datos utilizados representen fielmente a los colectivos afectados.

Este debate trasciende el ámbito jurídico y administrativo, abarcando también la política y la gobernanza. Afecta tanto al personal funcionario como a quienes ocupan cargos de decisión, e incluye la formación de los líderes políticos en un contexto cada vez más complejo.

Europa ha avanzado en el diseño de estrategias y marcos como la Carta de Derechos Digitales, alineándose con valores fundamentales y posicionándose como referente en la regulación ética de la IA. Sin embargo, persiste una tensión entre innovación y normativa. Las leyes deben garantizar la seguridad y los derechos de la ciudadanía, pero su desarrollo es inevitablemente más lento que la evolución tecnológica. Por ejemplo, tras cinco años de debate, aún no se ha aprobado una legislación específica sobre IA en la Unión Europea, y en ese intervalo surgieron tecnologías disruptivas como ChatGPT, inexistente al inicio de la discusión.

Para afrontar esta tensión, serán necesarios enfoques más creativos. La legislación, por sí sola, no podrá anticipar todos los desafíos que plantea la IA. Será indispensable complementar el marco legal con una segunda línea de actuación basada en principios éticos y deontológicos, así como en la responsabilidad compartida de todos los agentes implicados: desde los que diseñan y aplican estos

sistemas hasta quienes los utilizan y reciben sus efectos. En última instancia, se trata de un reto colectivo que exige compromiso y corresponsabilidad.

El gran reto de la IA para la Administración

El contexto actual plantea una transformación de tal magnitud que probablemente supere la irrupción de internet. Para hallar un cambio de paradigma tan disruptivo, habría que remontarse a la Revolución Industrial.

En este escenario, se ha constituido la Comisión de Inteligencia Artificial en Cataluña, con el propósito de coordinar internamente a la Administración pública en esta materia. El objetivo es lograr una alineación efectiva entre ámbitos como la salud, los servicios sociales, la industria, el trabajo, o la educación. Actualmente, cada sector impulsa sus propias iniciativas sin una estrategia común, lo que genera descoordinación e ineficiencias. A corto plazo, la Comisión pretende diagnosticar la situación y definir responsabilidades; a medio plazo, está previsto incorporar personas expertas externas que aporten una visión más amplia.

La velocidad con la que avanza la inteligencia artificial ha dado lugar a múltiples iniciativas fragmentadas. Sin embargo, para lograr una transformación digital integral de la Administración pública, es imprescindible una coordinación real. Uno de los grandes desafíos es la integración de datos: la información relativa a salud debe estar conectada con la de servicios sociales, esta con los datos laborales y, a su vez, con los de vivienda. No es viable que cada departamento actúe de manera aislada, ya que la IA requiere una visión transversal para aportar valor real a la gestión pública.

Desde la perspectiva ciudadana, la Administración se percibe a menudo como una estructura colapsada. Esta problemática no obedece únicamente al número de empleados, sino también a deficiencias estructurales en los procesos administrativos. La

implantación de la IA y la transformación digital son una oportunidad para detectar cuellos de botella, identificar puntos críticos y reformar procedimientos. La optimización de estos procesos permitiría reducir la carga laboral sin ampliar las plantillas, mejorando la eficiencia y la experiencia tanto del personal como de la ciudadanía. Actualmente, la falta de organización y el exceso de burocracia generan frustración, desmotivación y un deterioro progresivo del servicio público. Si se gestiona adecuadamente, la IA puede convertirse en una palanca clave para una reforma estructural del sector.

La inteligencia artificial debe concebirse como una herramienta que facilite el trabajo de los profesionales, no como un sustituto. Para ello, se requiere personal cualificado que desarrolle y mantenga estos sistemas, así como formación específica para quienes los utilizan en su día a día. No se trata de capacitar en programación, sino en el uso adecuado de estas tecnologías. Es imprescindible comprender sus limitaciones, los riesgos asociados y la incertidumbre que pueden generar, así como adquirir criterios para interpretar y cuestionar sus resultados.

Otro aspecto clave es el desarrollo de la IA en Europa. Actualmente, la inversión en este ámbito es significativamente inferior a la de otras potencias como Estados Unidos o China. La IA se ha convertido en un activo estratégico comparable a la carrera espacial del siglo XX y, aunque Europa lidera la regulación ética, se encuentra en clara desventaja competitiva. Además, la dependencia tecnológica de grandes corporaciones como Amazon Web Services, Google o Meta limita la autonomía digital de la región.

El debate sobre si la Administración pública debería desarrollar sus propias herramientas tecnológicas es complejo. Hoy en día, Europa no dispone de una industria sólida de fabricación de chips, servidores o infraestructuras en la nube. Para revertir esta situación, es fundamental implementar políticas efectivas de retención de talento, dado que muchos profesionales formados en Europa terminan trabajando para empresas extranjeras. Paradójicamente, se depende de tecnologías creadas fuera del continente, pero desarrolladas por talento europeo.

Si se aspira a construir un ecosistema tecnológico robusto, será imprescindible reforzar la industria local y fomentar la competitividad. De lo contrario, Europa corre el riesgo de quedar relegada a un papel secundario en el desarrollo de la IA, sin capacidad real para influir en los estándares éticos y regulatorios a escala global. Mientras exista la competencia, actores como China o Estados Unidos podrán verse influidos por los principios europeos; pero si no se ofrece una alternativa sólida, acabarán imponiendo sus propios modelos sin concesiones. Esta situación plantea un desafío crítico que debe ser abordado con determinación y urgencia.

Sesión entre Carlos Losada Marrodán y Karina Gibert i Oliveras



La transformación digital se consolida como un eje estratégico para reforzar la capacidad del sector público en la generación de empleo de calidad. La inteligencia artificial emerge como una herramienta clave, con el potencial de optimizar procesos, mejorar la toma de decisiones y favorecer una elaboración más precisa de políticas públicas, capaces de anticipar necesidades con mayor eficacia. El sector público incide también de manera indirecta a través de la regulación, la agilidad administrativa y el diseño de políticas sectoriales.



CARLOS LOSADA MARRODÁN

Profesor de Dirección General y Estrategia en ESADE y exsecretario general de Administración y Función Pública

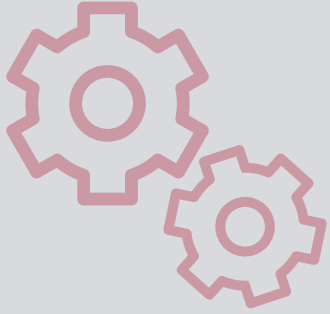
Doctor en Administración y Dirección de Empresas por ESADE, licenciado en Ciencias Empresariales y Derecho y con un máster en Dirección de Empresas, combina una sólida trayectoria académica con experiencia en el sector público y privado. Ha sido secretario general de Administración y Función Pública en la Generalitat de Cataluña y ha trabajado en el Banco Interamericano de Desarrollo como experto en Reforma del Estado. Cofundador de la startup Kernel, ha ocupado cargos en órganos de gobierno de entidades sin ánimo de lucro y en consejos internacionales. Actualmente, es profesor titular en ESADE, investigador en liderazgo e innovación en gestión pública y participa en diversas fundaciones y redes universitarias.



KARINA GIBERT I OLIVERAS

Decana del Colegio de Ingenieros Informáticos de Cataluña y directora del Centro de Investigación en IA de la UPC

Catedrática en el IDEAI-UPC, es licenciada y doctora en Informática con especialización en estadística computacional e inteligencia artificial. Investigadora de ELLIS, ejerce como decana del COEINF y vicepresidenta del Consejo General de Colegios Profesionales de Ingeniería Informática de España. Asesora a gobiernos en materia de IA, lidera la CETRA y es fundadora de donesCOEINF y de otras comisiones de género. Embajadora de Women in Data Science de Stanford, ha recibido reconocimientos como la inclusión entre las 100 mujeres más influyentes de Cataluña (Forbes 2025), el Premio Nacional de Ingeniería Informática 2023 y el Premio DonaTIC 2018.



SESIÓN 2

LA RELACIÓN ENTRE EL SISTEMA EDUCATIVO Y EL SISTEMA PRODUCTIVO

**Resumen de la conversación entre
Irene Rigau i Oliver y Ciriaco Hidalgo
Salgado**

La educación como institución social y motor de cambio

La educación debe entenderse como una institución social fundamental por dos razones principales. En primer lugar, porque satisface necesidades individuales y, al mismo tiempo, desarrolla funciones esenciales que contribuyen a la cohesión, la madurez y la unidad de la sociedad.

Por un lado, cumple un rol tradicional: garantizar la continuidad social. En este sentido, la escuela actúa como una entidad conservadora, encargada de transmitir conocimientos, valores culturales y el modelo de sociedad vigente. Esta difusión del patrimonio cultural acumulado por generaciones anteriores es especialmente relevante en contextos marcados por la diversidad, como en el caso de sociedades con una elevada presencia de población extranjera. En estos escenarios, resulta fundamental asegurar una comunicación eficaz de dicho legado para facilitar la integración y la participación activa de todos los miembros en la vida colectiva.

Por otro lado, la educación también debe promover el cambio social. Así, se convierte en un espacio de renovación, capaz de revisar y transformar estructuras obsoletas para garantizar la evolución y la sostenibilidad de la sociedad. Aunque estas dos funciones — conservación y transformación— puedan parecer opuestas, el reto de la institución educativa consiste precisamente en saber armonizarlas. Aquellos que adoptan una visión crítica respecto al rol conservador de la escuela acostumbran a defender la función como motor de cambio, mientras que otros, con un enfoque más prudente, abogan por transformaciones graduales.

Un ejemplo ilustrativo es el cambio de enfoque observado en los últimos años en el discurso institucional. Recientemente, desde

ámbitos administrativos se ha promovido una narrativa centrada en la transformación estructural, que apuesta por un rediseño profundo en lugar de ajustes progresivos. Este cambio de paradigma ha tenido un impacto directo en los centros educativos, que ahora deben adaptarse a una nueva lógica institucional.

La necesidad de garantizar el progreso social exige una ciudadanía preparada. Sin embargo, la formación implica, en determinados casos, procesos de selección. Este aspecto plantea interrogantes sobre los mecanismos selectivos y el equilibrio entre el fomento del talento y la prevención de las desigualdades. Promover la equidad sin considerar el reconocimiento y el desarrollo de las capacidades puede, en algunos casos, limitar el avance de la calidad educativa.

En este contexto, la formación y selección de liderazgos, capaces de conducir eficazmente los procesos colectivos, se presenta como una tarea ineludible para el sistema educativo en todos sus niveles: primaria, secundaria y formación profesional. Centrar el discurso exclusivamente en la equidad, sin incorporar la atención en las altas capacidades y el desarrollo del talento, puede empobrecer el potencial de un país.

Por tanto, la cohesión social requiere garantizar la igualdad de oportunidades, entendida no como una homogeneización de los resultados, sino como la posibilidad de que cada persona disponga de un punto de partida común que le permita desarrollar su trayectoria de acuerdo con las propias capacidades. El objetivo no debe ser que todos lleguen al mismo lugar, sino que todos cuenten con las herramientas básicas —como la alfabetización y una formación general— que les permitan progresar. De ahí la importancia de la escolarización obligatoria hasta los 16 años.

Finalmente, conviene recordar que el talento está presente en todos los contextos sociales y territoriales. La tarea de la escuela es identificarlo y fomentar su desarrollo, independientemente del origen familiar o socioeconómico del alumnado. Solo así podrá asegurarse que los itinerarios educativos sean cada vez más sólidos y que la sociedad, en su conjunto, se beneficie del máximo potencial disponible.

Oportunidades y desafíos del sistema educativo español

El desarrollo económico de un país está estrechamente vinculado a su nivel educativo y cultural. A medida que se eleva el capital cultural de las familias, también mejora el desempeño del sistema educativo, ya que el alumnado llega a la escuela con un vocabulario más amplio, mayor capacidad de análisis y experiencias más diversas. Esta evolución no puede atribuirse únicamente a la escuela: el entorno familiar y social cumple un papel fundamental en el aprendizaje. La eficacia del sistema educativo no depende exclusivamente de los centros escolares, sino también del contexto en que se integran: el núcleo familiar, el contexto sociocultural y las dinámicas del mercado laboral. En las últimas décadas, el nivel formativo medio de los hogares españoles ha aumentado considerablemente, lo que ha tenido un impacto directo en la calidad educativa, generando nuevos desafíos para docentes y escuelas.

Los países con mayor desarrollo económico tienden a contar con modelos educativos más sólidos. Sin embargo, no basta con analizar los resultados promedio en evaluaciones internacionales como PISA; es necesario observar la distribución del rendimiento. En el caso de España, el problema no reside tanto en la media de las puntuaciones sino en la escasa presencia de alumnado en los niveles de excelencia y, en contraste, en la elevada proporción en los rangos más bajos. En otras palabras, el sistema ha incrementado su ineficiencia: ha reducido el grupo de alto rendimiento sin lograr una mejora sustancial en el conjunto. La evaluación PISA, en realidad, mide la capacidad de los países para formar adecuadamente a su población, no solo en conocimientos, sino también en competencias y actitudes claves para el siglo XXI.

Esta carencia se hace más evidente al observar el futuro de la ocupación. La automatización y la transformación digital están reduciendo el número de trabajos mecánicos o de baja cualificación. Actualmente, solo un 15% de los empleos puede realizarse sin formación posobligatoria y esta cifra continuará disminuyendo. Por tanto, preparar adecuadamente al 85% restante requiere un sistema

que garantice trayectorias educativas sólidas, continuas y rigurosas. De lo contrario, existe el riesgo de fomentar una sociedad polarizada entre personas altamente cualificadas y otras que, por no haber recibido una formación adecuada, verán limitada su inserción laboral, con consecuencias negativas para la cohesión social.

Algunos modelos internacionales, como el alemán, se caracterizan por estructuras educativas con una amplia puntuación media y un nivel técnico destacado. En el País Vasco, por ejemplo, gran parte de la población dispone de formación técnica, y quienes no cuentan con estudios secundarios encuentran serias dificultades para acceder al mercado laboral. En cambio, en otras comunidades autónomas persiste la idea de que es posible conseguir empleo sin cualificación formal, lo que reduce los incentivos para continuar estudiando.

Los países con mejores indicadores de rendimiento, como Finlandia, no solo apuestan por la equidad, sino también por la eficiencia. En cambio, en España, el análisis de los marcos normativos revela una escasa presencia de la eficacia como valor central, frente a otros como la libertad o la igualdad. Esta ausencia se traduce en políticas poco orientadas a resultados.

La pandemia del COVID-19 puso en evidencia muchas de estas debilidades. Aunque España fue uno de los países que menos días mantuvo cerrados sus centros, los estudiantes se sintieron entre los menos atendidos de la OCDE. En lugar de centrarse en evaluar las pérdidas de aprendizaje y planificar estrategias de refuerzo, el debate público derivó hacia cuestiones secundarias, como el calendario escolar. Como consecuencia, se desaprovechó una oportunidad clave para fortalecer el sistema tras una crisis sin precedentes.

Otro dato preocupante es el descenso del compromiso familiar: mientras que en 2018 el 54% de los progenitores se interesaba activamente por el rendimiento académico de sus hijos, en 2021 ese porcentaje había caído al 46%. A esto se suma la disminución del sentido de pertenencia del alumnado a sus centros. Estos indicadores reflejan una pérdida de conexión entre escuela, familia y comunidad, un vínculo esencial para el éxito educativo.

Respecto a la integración de la tecnología, la experiencia demuestra que no basta con digitalizar libros o aumentar el número de dispositivos. El aprendizaje significativo requiere interacción humana. La mirada del docente, su capacidad de conectar con el alumnado y de motivarlo, es insustituible. Convertir el aula en un entorno digital sin criterios pedagógicos claros no solo es ineficaz, sino que puede generar distracción, desconexión y pérdida de sentido.

Los resultados en pruebas como PISA también ponen en relieve una debilidad estructural: la falta de perseverancia. Mientras que estudiantes de países como Japón o Singapur mantienen su rendimiento de principio a fin, en el contexto mediterráneo se observa una caída progresiva a medida que avanza la evaluación. Falta esfuerzo sostenido y capacidad de concentración, lo que sugiere carencias tanto en la cultura del trabajo como en la motivación interna.

Por último, cabe destacar la creciente desigualdad entre centros públicos y concertados. Un estudio reciente de la escuela de negocios ESADE mostró que la brecha en los resultados entre ambos tipos de instituciones casi se duplicó entre 2018 y 2022. Esta diferencia no se explica por el número de alumnos por profesor, ni por los salarios docentes, ni por la carga laboral. La capacidad intelectual del alumnado es similar; lo que falla es el sistema. Y cuando se decide por transformar el modelo en lugar de mejorarlo, se corre el riesgo de ir hacia el fracaso, no hacia el éxito.

En resumen, España necesita un sistema educativo más exigente, equitativo y eficaz. Las administraciones deben garantizar el derecho a la educación en condiciones de igualdad, potenciar el talento y actualizar los conocimientos de manera continua. La gobernanza es clave: mientras los centros concertados han logrado protegerse de algunos efectos de las reformas, los públicos han quedado más expuestos a los cambios legislativos. En 2018, España se situaba por encima de la media europea y de la OCDE; hoy está por debajo en todos los indicadores. El reto es enorme, pero también lo es la oportunidad.

El papel de los agentes clave en una sociedad en transformación

En un contexto donde los desafíos globales interpelan transversalmente a todos los sectores, resulta fundamental reconsiderar el orden de prioridades entre los distintos agentes sociales. Habitualmente, se delega la responsabilidad principal en los poderes públicos, mientras que las personas y las empresas tienden a mantenerse a la expectativa. Sin embargo, es necesario invertir esa lógica: el individuo debe asumir un rol activo como protagonista de su vida y su futuro, empoderado para actuar, transformar y decidir.

En segundo lugar, la empresa debe actuar bajo el principio del valor social, reconociendo su función esencial en la configuración del tejido productivo y educativo. A continuación, los poderes públicos, con una responsabilidad clave de liderazgo y anticipación, deben saber acompañar los cambios mediante marcos normativos y la provisión de recursos. Finalmente, la sociedad, entendida como transmisora de valores y cultura, desempeña un papel cohesionador.

En este escenario, la colaboración entre actores ya no puede basarse únicamente en afinidades ideológicas o buenas intenciones. El grado de disrupción y la velocidad del cambio obligan a revisar los modelos tradicionales de planificación. La transformación acelerada del mercado laboral y la obsolescencia de muchas competencias exigen una cooperación continua y sincronizada entre los sectores público y privado. Esta articulación se convierte hoy en una necesidad ineludible.

Dentro de este esquema, también es crucial la colaboración entre actores privados, frecuentemente desatendida, pero que constituye una base sólida para solicitar posteriormente el respaldo del sector público. Alemania, con su sistema de formación profesional dual, demuestra cómo un ecosistema colaborativo robusto -tanto público como privado- puede anticiparse y adaptarse eficazmente a las demandas del mercado.

La formación dual como respuesta

El caso de SEAT y el Grupo Volkswagen ilustra con claridad cómo la empresa puede liderar un cambio estructural en la formación profesional a partir de una necesidad concreta. A partir de las antiguas escuelas de aprendices, se adopta el modelo dual alemán al constatar que el sistema educativo no respondía adecuadamente a las necesidades técnicas del sector, como se evidenció con la escasez de matriceros. La empresa identificó que la única manera de garantizar talento cualificado era intervenir directamente en el proceso formativo, no solo en beneficio propio, sino extendiendo ese enfoque a toda la cadena de valor. Esta estrategia permitió que otras empresas proveedoras se sumaran, estableciendo un marco compartido de capacitación y desarrollo profesional.

Actualmente, el programa dual de SEAT integra entre 170 y 180 alumnos, con una carga de 5.000 horas distribuidas entre un 45% de prácticas en la empresa, un 30% de contenidos curriculares y un 25% de formación continua. Además, se promueve activamente la diversidad de género y la estabilidad laboral: tras dos años con contrato de formación en alternancia, los estudiantes acceden al tercer año con un contrato indefinido. La formación, impartida también en inglés, ofrece una doble titulación (local y alemana), que abre posibilidades de movilidad internacional dentro y fuera del grupo.

Este modelo no se fundamenta únicamente en la capacidad económica de SEAT, sino en la necesidad urgente de alinear la formación con el contexto productivo. Se pretende evitar que el país se limite a funciones de baja cualificación, como las asociadas a la hostelería o al ensamblaje. Con el auge del vehículo eléctrico, surge una nueva oportunidad para recuperar valor añadido; sin embargo, persiste una brecha entre la oferta formativa y los perfiles profesionales requeridos por el mercado. El sistema educativo no logra escalar al ritmo que exige la industria.

El reconocimiento del papel formativo de la empresa, superando antiguas barreras ideológicas, ha sido clave para consolidar el

modelo dual. Hoy en día, resulta impensable concebir una formación profesional sin este componente. Así lo confirman los estudios de inserción laboral de la Cámara de Comercio, que evidencian que los titulares en Formación Profesional Dual (FP dual) presentan tasas de empleabilidad significativamente más altas.

No obstante, aún persisten desafíos. Movilizar al conjunto del tejido empresarial —tanto grandes como pequeñas empresas— para que expresen sus necesidades formativas continúa siendo una tarea compleja. Existe el riesgo de que los perfiles formativos se definan según los recursos docentes disponibles, en lugar de responder a la demanda real del mercado. En este contexto, surge una reflexión crítica: ¿debe ser todo el profesorado de la FP pública funcionario? Este debate es crucial para definir la capacidad del sistema educativo de adaptarse y responder eficazmente a las transformaciones del empleo.

Formación y mercado laboral: diagnóstico y potencial desaprovechado

El análisis del mercado laboral y de la creación de empleo revela una serie de desequilibrios estructurales persistentes. El desempleo juvenil continúa siendo alarmantemente elevado, y entre el 30% y el 35% de los trabajadores están sobrecualificados para los puestos que ocupan. Paralelamente, cerca del 30% de las empresas manifiestan dificultades para encontrar personal con la preparación adecuada. Esta situación refleja no solo la rigidez del sistema educativo, sino también una escasa oferta de empleos cualificados que impide aprovechar el talento existente.

Uno de los factores determinantes que explica el desempleo juvenil es la falta de formación relevante para facilitar la inserción laboral. En este contexto, se hace evidente la necesidad de intervenir con mayor contundencia desde la etapa de educación secundaria, ofreciendo un acompañamiento más personalizado al alumnado. El seguimiento individualizado y el refuerzo del itinerario educativo son esenciales para asegurar que al menos el 90% de los

estudiantes obtengan el título de graduado escolar. A partir de ahí, resulta imprescindible ofrecer una formación básica, profesional y académica sólida. Si el sistema permite que el abandono escolar aumente, se corre el riesgo de excluir a una parte significativa de la juventud, dejándola al margen tanto del sistema educativo como del mercado de trabajo.

El desajuste entre la oferta y la demanda de perfiles profesionales probablemente persistirá, pero el problema actual es la creciente amplitud de dicha brecha. Las dinámicas administrativas, especialmente en el ámbito de la función pública, suelen dificultar una gestión eficaz de estos retos. No obstante, existen ejemplos que evidencian cómo se han desaprovechado oportunidades clave por falta de coordinación o de voluntad política.

Un caso paradigmático de esta falta de aprovechamiento se encuentra en el centro de excelencia para la formación profesional proyectado en Martorell por la Generalitat de Catalunya durante el período del tripartito. Quince años después, el proyecto permanece estancado: un edificio moderno, pero sin actividad ni usuarios. La iniciativa tenía el potencial de convertirse en un referente pionero de colaboración público-privada, pero fue paralizada por obstáculos administrativos, conflictos competenciales y ausencia de liderazgo político.

En su momento, la dirección de SEAT mostró interés en asumir la gestión del espacio, con la intención de invertir y convertirlo en un centro de referencia formativa. Sin embargo, ante la falta de respuesta institucional, la empresa optó por remodelar su sede en la Zona Franca y crear dos instalaciones propias de formación —una especializada en baterías y otra en vehículos eléctricos— exclusivamente para su plantilla. Mientras tanto, el centro de Martorell sigue infrautilizado.

Se desaprovechó una oportunidad estratégica para incorporar profesionales sin necesidad de integrarlos en el funcionariado, atraer inversión y tecnología de una gran corporación, y establecer una supervisión pública rigurosa que asegurara el uso eficiente de los recursos en beneficio de todo el sector. Este caso demuestra

que, más allá de las deficiencias del sistema educativo, existen ocasiones concretas que, por falta de visión y gobernanza, no llegan a materializarse.

Finalmente, la cuestión de quién debe liderar la formación profesional continúa siendo un tema crucial. La ausencia de un interlocutor claro genera disfunciones estructurales. Aunque la formación profesional forma parte del sistema educativo, existe un consenso general amplio sobre la necesidad de que la formación continua se pueda reconocer oficialmente. Esto permitiría que las competencias adquiridas a lo largo del tiempo se puedan acumular y den lugar, eventualmente, a titulaciones equivalentes a las obtenidas en la formación reglada (es decir, la que se cursa al inicio del itinerario educativo). No se trata de trasladar todo el sistema formativo al entorno empresarial —algo que ni la cultura ni la estructura actuales permiten—, sino de reconocer que, en los proyectos colaborativos, la ausencia de una autoridad rectora común y los intereses dispersos de los actores públicos y privados han generado un vacío operativo.

En contraste, este escenario también ha mostrado un ejemplo positivo de colaboración privada: varias empresas, conscientes de que su competitividad depende de disponer de personal bien cualificado, han impulsado alianzas y acudido al sector público en busca de apoyo. No obstante, la respuesta institucional no ha estado a la altura del desafío. Se ha perdido una oportunidad valiosa para construir un ecosistema formativo sólido que podría haber posicionado a Cataluña como referente en materia de formación profesional.

Retos formativos y culturales ante el futuro

En el contexto actual, se observa un desequilibrio creciente entre derechos y deberes, reflejo de una pérdida generalizada de compromiso con la sociedad y del valor del bien común. Esta desafección, tanto individual como colectiva, afecta directamente la capacidad de generar vínculos sólidos, colaboración y responsabilidad compartida. La progresiva laicización no implica necesariamente una pérdida de valores, pero sí

coincide con la desaparición de referentes tradicionales, especialmente aquellos vinculados a la cultura del trabajo. Antiguamente, el esfuerzo sostenido, la visión a largo plazo y el respeto por las normas formaban parte del imaginario colectivo. Sin embargo, la cultura del consumo ha desplazado estos modelos hacia otros más volátiles, centrados en la gratificación inmediata, lo cual contribuye a una sensación de vacío, especialmente entre los jóvenes, como evidencian las problemáticas crecientes en el ámbito de la salud mental.

La lógica de la inmediatez se ha consolidado como un valor en sí mismo dificultando, especialmente entre las nuevas generaciones, la interiorización del esfuerzo y del trabajo como caminos hacia la autonomía personal. A esto se suma un desarraigo progresivo y un abandono de tradiciones que, por no estar suficientemente explicadas o contextualizadas, pierden sentido para muchos. Esta ruptura de valores ha debilitado el vínculo entre la formación y el proyecto vital. Se prioriza el ocio por encima de la cultura del trabajo, lo que diluye el papel de la educación y la empleabilidad como instrumentos de inclusión y progreso.

En este escenario, la sociedad organizada —desde el ámbito educativo hasta el productivo, pasando por el cultural y el cívico— desempeña un rol esencial como transmisora de valores. La construcción de consensos, la generación de alianzas, la promoción de nuevas competencias y la transmisión de sentido son herramientas fundamentales para fortalecer el tejido social. Es imprescindible ofrecer a la juventud estímulos y apoyos tangibles para desarrollar un proyecto de vida autónomo. Para ello, tanto la escuela como el trabajo deben presentarse como pilares de ese recorrido. No se trata de medidas aisladas, sino de una estrategia integral que conecte el sistema educativo con el productivo desde una perspectiva de largo plazo.

En relación con la formación docente, la falta de coherencia interna del sistema educativo es alarmante. A pesar del discurso institucional sobre la necesidad de fomentar vocaciones científico-técnicas, el análisis del perfil de los futuros profesores revela que el 75% provienen

del ámbito humanístico o social, y muchos no han cursado asignaturas científicas desde la etapa secundaria. En la universidad, la formación se ha desprofesionalizado: se prioriza la investigación y publicación por encima de la experiencia en el aula, y una parte importante del profesorado nunca ha ejercido en entornos reales. Además, los criterios de selección se basan, a menudo, en la antigüedad, sin evaluar adecuadamente la calidad del ejercicio profesional. Todo ello genera una desconexión entre los objetivos educativos declarados y las políticas realmente implantadas.

Para revertir esta situación, es indispensable establecer mecanismos rigurosos para acceder a los estudios de formación docente, incluyendo pruebas de competencias básicas en lengua catalana, castellana y matemáticas. Actualmente, el ingreso a estas carreras comporta, casi automáticamente, una plaza en el sistema educativo. Los informes de las agencias de calidad evidencian que la mayoría de los que ingresan completan estos estudios sin dificultades y acceden rápidamente a las listas de interinos, que eventualmente desembocan en nombramientos definitivos. El intento de establecer un sistema de control de calidad mediante un acuerdo entre universidades públicas y privadas comenzó a aplicarse recientemente, pero ya ha sido abandonado por las instituciones privadas. Este retroceso subraya la necesidad urgente de actuar con coherencia: es necesario alinear los discursos institucionales con la calidad de los servicios formativos, los procesos de selección y los mecanismos de supervisión dentro de la administración pública.

Para concluir, resulta evidente que la responsabilidad pública se ve condicionada por una lógica de corto plazo que dificulta la planificación de transformaciones estructurales con visión estratégica. Esta limitación compromete la capacidad de dar respuestas sostenidas a los desafíos sociales, educativos y culturales del presente. Es imprescindible un liderazgo político que no se rija únicamente por los calendarios electorales, sino que priorice el interés colectivo y el horizonte compartido. Si hoy es posible acometer obras de infraestructura gran escala, también lo debería ser imaginar y poner en marcha políticas que integren las diversas dimensiones

del desarrollo. Apostar por este tipo de liderazgo no solo amplía el horizonte de posibilidades, sino que activa una cadena de medidas coherentes que refuerzan la estructura institucional, el compromiso ciudadano y la confianza en un futuro común.

Sesión entre Irene Rigau i Oliver y Ciriaco Hidalgo Salgado



El desarrollo económico de un país está estrechamente ligado a su nivel educativo y cultural. España necesita un sistema formativo más exigente, equitativo y eficiente. Las administraciones deben garantizar el derecho a la educación en condiciones de igualdad, impulsar el talento y actualizar los conocimientos de manera permanente. No se trata de acciones aisladas, sino de una estrategia global que vincule y alinee el ámbito educativo con el productivo desde una perspectiva a largo plazo.



IRENE RIGAU I OLIVER

Exconsejera de Enseñanza de la Generalitat de Catalunya y exsecretaria del Consejo Escolar y del Consejo Interuniversitario de Cataluña

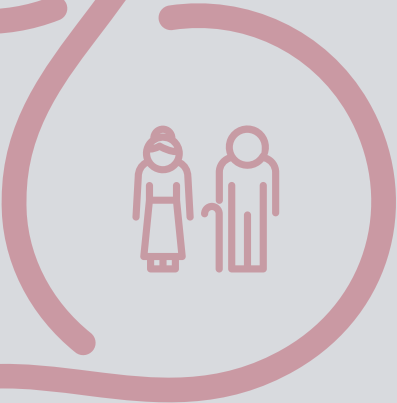
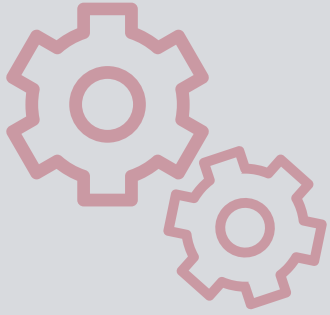
Licenciada en Psicología por la UAB y diplomada en Enseñanza General Básica por la Escuela Universitaria del Profesorado de Girona, ha desarrollado una trayectoria estrechamente vinculada a la educación y al servicio público. Ha ejercido como maestra de educación infantil y primaria, profesora de secundaria, inspectora de enseñanza y docente en la Universidad de Girona y en la UOC. Ha ocupado cargos de responsabilidad en el Consejo Escolar de Cataluña, el Consejo Interuniversitario y el Departamento de Enseñanza. Fue consejera de Bienestar Social (1999-2003) y de Enseñanza (2010-2016), así como diputada del Parlamento de Cataluña (2003-2012).



CIRIACO HIDALGO SALGADO

Presidente del Consejo de Trabajo, Económico y Social de Catalunya (CTESC)

Técnico industrial y experto en desarrollo local y empleo, diplomado en Corporate Diplomacy and Public Affairs, es actualmente presidente del CTESC. Ha ejercido como director de Relaciones Gubernamentales y Business Partnerships de SEAT y del Grupo Volkswagen España, además de consultor estratégico para diversas empresas. Ha ocupado responsabilidades institucionales como consejero de la Zona Franca de Barcelona, secretario general del Departamento de Trabajo, Industria y Energía y director de la Oficina Económica de la Presidencia de la Generalitat. Vinculado a la UGT de Cataluña, ha formado parte de su máximo órgano de dirección y ha presidido la Cooperativa Habitatge Social Qualitat.



SESIÓN 3

LA COLABORACIÓN PÚBLICO-PRIVADA COMO GENERADO- RA DE BUENA OCUPACIÓN

**Resumen de la conversación
entre Meritxell Ruiz i Isern,
Roser Fernández Alegre
y Salvador Alemany Mas**

La educación como ámbito estratégico para impulsar ocupación de calidad

La capacidad de generar sinergias entre los sectores público y privado representa una palanca clave para el progreso económico y, en consecuencia, para la mejora de la calidad del empleo y de la cualificación profesional de la ciudadanía. Uno de los pilares fundamentales sobre los que se asienta cualquier sociedad es la educación, ámbito en el que, en Cataluña, existe desde hace siglos un modelo mixto basado en la concertación y la cooperación entre actores públicos y privados. Esta fórmula, sin embargo, se ha convertido en objeto de debate constante, generando controversia en torno a su legitimidad, especialmente en el sector educativo.

Históricamente, la iniciativa privada ha tenido un papel decisivo en el desarrollo del sistema educativo catalán. La primera escuela en funcionamiento actualmente data de 1650, cuando el Consejo de Ciento solicitó a las monjas de la Congregación de Nuestra Señora de la Compañía de María que ofrezcan formación a las niñas de Barcelona, entonces privadas de cualquier tipo de instrucción. Años más tarde, en 1683, la Escuela Pia de Moià impulsó la creación de las primeras escuelas populares, que sentaron las bases de lo que posteriormente sería la educación pública moderna. Esta tradición demuestra que la colaboración público-privada no es una anomalía reciente, sino una constante histórica profundamente arraigada en el territorio.

De cara al futuro, organismos internacionales de referencia como la Unión Europea o la UNESCO subrayan la importancia de esta colaboración como instrumento estratégico. La Unión Europea la considera una herramienta fundamental para la recuperación

económica y el desarrollo sostenible, al permitir la combinación de capacidades y recursos públicos y privados orientados a proyectos de interés general. La UNESCO, por su parte, en una conferencia celebrada en 2015 destacó que los grandes desafíos educativos requieren respuestas construidas de forma conjunta entre los distintos agentes sociales e institucionales.

Pese a esta validación internacional, la realidad catalana actual presenta una paradoja notable: mientras que Europa promueve esta sinergia como modelo a seguir, en Cataluña se percibe una creciente desconfianza hacia este enfoque. La colaboración público-privada en el ámbito educativo se enfrenta hoy a un proceso de desprestigio alimentado tanto por posicionamientos ideológicos como por la falta de una defensa firme por parte de sus protagonistas. Un ejemplo de ello se observa en la evolución del mapa escolar de Barcelona: mientras que anteriormente el 70% de las escuelas eran concertadas, hoy este porcentaje ha descendido por debajo del 50%. Esta transformación no ha respondido a un replanteamiento pedagógico, sino a decisiones políticas orientadas a absorber centros de iniciativa social y convertirlos en públicos, a un coste superior, simplemente por no ajustarse al ideal de gestión exclusivamente pública.

Este clima de sospecha se nutre de un relato ideológico que considera toda iniciativa no estatal como potencialmente perjudicial. En lugar de reconocer la diversidad de modelos como una oportunidad para ampliar horizontes y enriquecer el sistema, se tiende a reducir el debate a una dicotomía simplista entre lo público y lo privado. Esta narrativa ha avanzado, en parte, por la reticencia de muchos centros de iniciativa social a explicar públicamente su tarea, sus resultados y su contribución al interés general. Por temor a ser señalados, han evitado visibilizar sus buenas prácticas, cediendo terreno en el debate público.

Sin embargo, el verdadero centro de atención debería ser la calidad del servicio educativo, independientemente de su titularidad. Los datos demuestran que las escuelas de iniciativa social garantizan equidad, excelencia y buenos resultados educativos (niveles de

abandono escolar muy inferiores). Por tanto, no solo se debería legitimar su existencia, sino también poner en valor su aportación a la cohesión social. La educación es el primer eslabón en la cadena que conduce a un empleo digno. Comienza desde la primera infancia y se extiende a lo largo de toda la vida laboral. Por ello, abordar la cuestión desde parámetros ideológicos limita las posibilidades de desarrollo del sistema. Es necesario enfocarla como una oportunidad estratégica, donde la colaboración entre lo público y lo privado, lejos de representar una amenaza, pueda consolidarse como un factor clave para afrontar con éxito los retos sociales, económicos y educativos del presente y del futuro.

El modelo sanitario catalán: una experiencia de éxito

Cataluña es reconocida por haber desarrollado un modelo de colaboración público-privada sólido, estructurado y eficaz, que ha permitido avances significativos en numerosos sectores. Lejos de ser una fórmula reciente, esta cooperación ha sido clave en la construcción de un país pionero en muchos ámbitos. El sistema sanitario es, sin duda, uno de los ejemplos más representativos de esta trayectoria.

En las evaluaciones que realiza la OCDE sobre los sistemas de salud, uno de los aspectos analizados es la capacidad de respuesta ante situaciones de alto impacto, es decir, su resiliencia cuando la sociedad más lo necesita. Las categorías valoradas son la accesibilidad, la equidad y la capacidad de adaptación. En la última edición, publicada en diciembre de 2023, Cataluña se situó entre los tres mejores sistemas sanitarios de Europa. Este reconocimiento no es fruto del azar: el sistema catalán ha sido construido de manera colectiva, integrando los esfuerzos del ámbito público, privado y social, conformando así un modelo cohesionado, accesible y de gran calidad, que sigue evolucionando constantemente.

Esta experiencia demuestra que la colaboración público-privada da resultados. Ha sido precisamente este enfoque el que ha hecho

posible un sistema sanitario resiliente, equitativo y al alcance de toda la población. Durante la pandemia, por ejemplo, lo determinante no era la naturaleza jurídica del centro de atención, sino la eficacia y la calidad del servicio prestado. Lo que funcionó entonces —y continua funcionando— es un ecosistema con más de tres décadas de consolidación, fruto de una colaboración fluida y estructural entre diversos agentes.

No obstante, el modelo actual se encuentra en una encrucijada. Se observa una tendencia creciente que identifica lo público exclusivamente con el ámbito estatal o con la gestión directa por parte de la administración, obviando la razón de ser esencial: el servicio al bien común. Este enfoque reduccionista amenaza la continuidad y la mejora del sistema, ya que el valor público de un servicio no radica en quién lo administra, sino en su capacidad para generar un impacto positivo, garantizar equidad y responder eficazmente a las necesidades de la ciudadanía.

Preservar este modelo exige una reflexión rigurosa y un compromiso activo. No se trata únicamente de defender una estructura organizativa, sino de proteger una cultura consolidada a lo largo del tiempo, en la que han confluído voluntades, conocimientos y recursos de procedencias diversas con un objetivo común: velar por la salud de las personas. En este sentido, afirmar que el sistema catalán de salud es “de país” no es una metáfora, sino una realidad tangible. Se trata de un ecosistema donde convergen profesionales, instituciones y ciudadanía, que funciona porque es diverso, adaptable e innovador.

Frente a los discursos que insisten en contraponer lo público y lo privado, es necesario superar trincheras ideológicas estériles. El debate no debería centrarse en la titularidad del servicio, sino en su efectividad: ¿Genera bienestar? ¿Reduce desigualdades? ¿Ofrece resultados? ¿Es sostenible y eficiente? Si la respuesta es afirmativa, el modelo —siempre que esté debidamente regulado, supervisado y orientado al interés general— merece ser avalado, con independencia de su forma de gestión.

Es habitual escuchar que el sector privado persigue exclusivamente el beneficio económico. Sin embargo, esta visión es parcial. Existen numerosas iniciativas privadas y sociales que nacen de una vocación clara de servicio público y que, justamente por su naturaleza, disponen de márgenes de innovación, flexibilidad y cercanía que enriquecen la oferta global del sistema.

No se trata de competir, sino de sumar. No se pretende sustituir, sino complementar. Y si se actúa con transparencia, con rigor técnico y bajo criterios de calidad, los beneficios repercuten en el conjunto de la sociedad. Este modelo colaborativo, cuando se implementa con una visión estratégica, se convierte en un auténtico motor de bienestar y desarrollo.

Gobernanza compartida para transformar el país: el valor de la acción conjunta

Durante décadas, uno de los principales déficits estructurales del país ha sido la ausencia de una planificación estratégica en materia de infraestructuras que fuera seria, sostenida en el tiempo y fruto de un consenso amplio. En lugar de construir una red articulada y coherente, se ha tendido a actuar de manera fragmentada, impulsados por coyunturas políticas, intereses locales o necesidades sectoriales puntuales. Este enfoque, lejos de consolidar un sistema integral, ha generado un mosaico de actuaciones descoordinadas que han afectado negativamente la competitividad, el progreso económico y la cohesión territorial.

En este contexto, la colaboración público-privada ha demostrado ser una herramienta valiosa, no exenta de controversias, pero eficaz en muchos casos. Ha permitido movilizar recursos, agilizar plazos de ejecución, incorporar criterios de eficiencia y profesionalización, y compartir riesgos. Sin esta fórmula, muchas de las infraestructuras que hoy existen no se habrían materializado o habrían sufrido retrasos significativos. Ahora bien, también se deben reconocer las sombras: proyectos mal concebidos, contratos deficientemente diseñados,

falta de transparencia o, incluso, episodios de abuso han contribuido a generar desconfianza social hacia el modelo. No obstante, la solución no pasa por desechar la colaboración público-privada, sino perfeccionarla. Se requiere más rigor técnico, mayor transparencia, un control más exigente y un sistema de evaluación sólido.

Para que esta fórmula funcione y gane legitimidad, resulta imprescindible fortalecer la gobernanza. Es necesario contar con instituciones capaces de planificar con visión de futuro, establecer prioridades claras, negociar con equilibrio, contratar con solvencia, supervisar adecuadamente y evaluar con independencia. Actualmente, la capacidad técnica de la administración pública no siempre está a la altura del reto, lo que provoca desequilibrios, tensiones y, en última instancia, una pérdida del valor público. Por ello, si se quiere avanzar hacia una colaboración público-privada más eficiente en el ámbito de las infraestructuras, es esencial reforzar tanto la capacidad institucional como los mecanismos de rendición de cuentas.

Este cambio también requiere pactos que trasciendan los ciclos electorales, así como liderazgos valientes y consistentes. Se necesitan acuerdos amplios sobre las grandes líneas estratégicas del país, impulsados por una voluntad política firme y una implicación activa de la sociedad civil. En este sentido, las organizaciones empresariales tienen un papel esencial que desempeñar: deben actuar como motores de transformación, como interlocutores válidos y como puentes entre el sector público y el privado. Porque sin puentes, solo quedan muros. Y con muros, no se construye país.

La experiencia internacional confirma que los países que avanzan son aquellos con instituciones sólidas y capaces de articular alianzas entre sectores. Sociedades que no tienen miedo a colaborar, que no se encierran en visiones ideológicas o corporativas, y que centran sus esfuerzos en qué hacer y cómo hacerlo, más allá de quién lo ejecute. Ese debería ser también el horizonte hacia el cual orientarse. Ante desafíos como la descarbonización, la transición energética, la transformación digital o el envejecimiento demográfico, la única vía viable es la acción conjunta. Y en esa tarea, una colaboración

público-privada bien entendida, diseñada y gestionada es una de las poderosas para avanzar.

Repensar la colaboración público-privada desde el interés general

La colaboración público-privada suele ser percibida, de forma simplista, como una vía para hacer negocio con los servicios públicos. Sin embargo, esta visión distorsiona una realidad mucho más compleja. Obtener beneficios no es, en sí mismo, cuestionable. El verdadero problema surge cuando dicha rentabilidad se logra a costa de la calidad, la equidad o los derechos fundamentales. En cambio, si un servicio es prestado con eficacia, compromiso y altos estándares de calidad, y además contribuye al desarrollo económico, a la generación de empleo y a la innovación, no hay motivo para considerarlo perjudicial.

La clave está en el marco que regula, supervisa y evalúa estas colaboraciones. En este sentido, la administración pública desempeña un papel central. Rechazar cualquier forma de participación privada únicamente por su naturaleza jurídica implica negar una parte esencial del desarrollo del país. Además, supone desvalorizar la tarea de numerosas personas y entidades que, desde el sector privado o social, han actuado históricamente con una clara vocación de servicio público.

El debate entre interés público y beneficio privado, tal como suele plantearse, resulta artificial. Existen múltiples modelos de gestión y fórmulas de organización. Lo que realmente importa es que respondan con eficacia a las necesidades de la ciudadanía. Si un centro sanitario gestionado por una cooperativa, una entidad sin ánimo de lucro o una empresa cumple los requisitos de calidad, accesibilidad y eficiencia, no hay argumento válido para considerarlo inferior a uno de gestión directa.

Otro aspecto que raramente se trata de forma abierta es la sostenibilidad económica de los servicios públicos. Garantizar su continuidad exige asumir que los recursos son limitados y que su gestión debe ser eficiente. Esta responsabilidad recae tanto en

el sector público como en el privado, y colaborar con quien pueda ofrecer mejores resultados no debería ser un tema tabú, sino una práctica racional y orientada al bien común.

El problema no reside en la existencia de la colaboración público-privada, sino en una aplicación deficiente: falta de transparencia, ausencia de rendición de cuentas, competencia limitada o procedimientos poco claros. Estos son los factores que generan desconfianza, y con razón. No obstante, no se trata de fallas estructurales del modelo, sino de debilidades en su implementación. Por ello, es fundamental establecer reglas claras, reforzar las capacidades del sector público, mejorar los sistemas de control y consolidar una cultura institucional centrada en el interés general.

Volver a modelos exclusivamente estatales como solución automática puede parecer reconfortante, pero constituye una respuesta anclada en el pasado, alejada de la complejidad de los desafíos actuales. La modernización de los servicios públicos requiere un enfoque integrador, exigente y colaborativo, donde lo esencial no sea quién presta el servicio, sino cómo se hace y con qué resultados.

Confianza, transparencia y compromiso: fundamentos para una cooperación legítima y efectiva

Fortalecer la calidad institucional, mejorar la capacidad de la administración pública y perfeccionar los mecanismos de control son condiciones indispensables para consolidar la colaboración público-privada como una herramienta legítima y eficaz. Pero todo ello plantea un reto mayor: ¿cómo garantizar la confianza ciudadana en este modelo?

La respuesta pasa, en primer lugar, por una transparencia radical. Es imprescindible explicar qué se hace, cómo se hace y con qué resultados. La ciudadanía debe tener acceso a datos, evaluaciones e informes que sean comprensibles y accesibles. La información debe ser clara, oportuna y relevante, capaz de generar comprensión y cercanía.

Escuchar activamente también es fundamental. Muchas veces se parte del supuesto de que la ciudadanía no comprende la complejidad de determinados procesos, cuando en realidad lo que falta es escucha y capacidad de respuesta. Atender las inquietudes sociales, ofrecer explicaciones claras y dar respuestas fundamentadas son pasos esenciales para construir legitimidad democrática.

Asimismo, es crucial reforzar la evaluación externa. No basta con afirmaciones internas de buen desempeño: se requiere una validación independiente, con criterios técnicos rigurosos y objetivos. Esto implica invertir en sistemas de información, en inteligencia de datos y en mecanismos de evaluación permanentes, más allá de los ciclos políticos.

La cultura de la colaboración también se debe cultivar activamente. Aún persiste una lógica de compartimentos estancos, en la que cada actor defiende su espacio institucional. Sin embargo, el bien común exige construir puentes, compartir responsabilidades, ceder protagonismo cuando sea necesario y apostar por soluciones colectivas.

La confianza, además, se sustenta con resultados tangibles. Cuando las infraestructuras se ejecutan a tiempo, en los lugares adecuados y con sentido de país, la ciudadanía lo percibe y lo valora. Por el contrario, los proyectos eternamente demorados, inconexos o sujetos a vaivenes políticos erosionan la credibilidad de cualquier modelo, por bien diseñado que esté.

Todo esto remite, en última instancia, a los principios básicos del buen gobierno: planificación rigurosa, consensos amplios y gestión profesional. Solo sobre esta base la colaboración público-privada podrá consolidarse como una herramienta útil, transparente y al servicio del interés general.

En definitiva, defender y promover una colaboración público-privada bien regulada, bien gestionada y orientada al bien común es apostar por un modelo que ha demostrado ser clave para ampliar las oportunidades educativas, fortalecer el sistema de salud, planificar infraestructuras estratégicas y responder con agilidad y eficacia a los desafíos del país.

Sesión entre Meritxell Ruiz i Isern, Roser Fernández Alegre y Salvador Alemany Mas



Defender e impulsar una colaboración público-privada bien regulada, gestionada con rigor y orientada al bien común supone apostar por un modelo que ha demostrado ser esencial para ampliar las oportunidades educativas, reforzar el sistema de

salud, planificar infraestructuras estratégicas y responder con agilidad a los retos del país. La capacidad de generar sinergias entre ambos sectores actúa como una palanca decisiva para el progreso económico y la mejora del empleo

**MERITXELL RUIZ I ISERN**

Secretaria general de la Fundació Escola Cristiana de Catalunya y exconsejera de Enseñanza de la Generalitat de Catalunya

Licenciada en Administración y Dirección de Empresas por la URV, cuenta con un máster en Gestión Pública y con el programa de Liderazgo Cívico y Compromiso Social de ESADE, además de formación en el Institute of Education de la UCL de Londres. Actualmente, ejerce como secretaria general de la Fundació Escola Cristiana de Catalunya. Ha sido directora de la Escola Pia de Vilanova y responsable de recursos de la Escola Pia de Catalunya. Entre 2011 y 2017 trabajó en el Departamento de Enseñanza, primero como directora general de Atención a la Familia y posteriormente como consejera. También fue diputada en el Parlamento de Cataluña entre 2006 y 2010, y asesora de servicios financieros para empresas en La Caixa.

**ROSER FERNÁNDEZ ALEGRE**

Directora general de la Unión Catalana de Hospitales y exsecretaria general del Departamento de Salud de la Generalitat de Catalunya

Licenciada en Ciencias Económicas por la UB, con posgrados en Economía de la Salud y del Sector Público, es directora general de la Unión Catalana de Hospitales y de su Fundación. Ha desarrollado una trayectoria destacada en el ámbito público y sanitario, centrada en planificación estratégica, gestión económica y liderazgo de procesos de transformación. Ejerció como secretaria general del Departamento de Salud de la Generalitat de Catalunya (2010-2016) y como gerente del Instituto Guttman (2016-2018). Complementa su labor con docencia universitaria y participación en organismos y consejos del sector, y ha sido reconocida con diversos premios profesionales.

**SALVADOR ALEMANY MAS**

Presidente de la Fundación del Gran Teatre del Liceu y expresidente de la Fundación Abertis

Ha desarrollado una trayectoria destacada en el ámbito empresarial e institucional. Presidió Abertis Infraestructuras entre 2009 y 2018, después de haber sido consejero delegado desde su creación en 2003, de Acesa desde 1998 y de Saba desde 1987. Actualmente, ocupa la presidencia de la Fundación del Gran Teatre del Liceu, del Instituto Cerdà y de la Comisión de Economistas de Empresa del Colegio de Economistas de Cataluña. También ha liderado el Círculo de Economía, la Fundación Abertis y el Consejo Social de la Universidad de Barcelona, además de participar en diversas fundaciones y entidades, donde sigue aportando su experiencia al servicio del progreso económico y social.



SESIÓN 4

LAS AGENCIAS PÚBLICAS DE PROMOCIÓN ECONÓMICA Y LOS BUENOS EMPLEOS

**Resumen de la conversación
entre Joan Romero i Circuns, Blanca
Sorigué Borrell y Lorenzo Di Pietro**

Introducción

En un contexto marcado por la transformación de los modelos productivos, la transición digital y ecológica, y la evolución constante de las demandas del mercado laboral, el papel de las agencias públicas de promoción económica cobra más relevancia que nunca. Lejos de limitarse a fomentar el crecimiento económico en términos cuantitativos, estas entidades han asumido la responsabilidad de orientar el desarrollo hacia un modelo más inclusivo, resiliente y generador de oportunidades laborales de calidad.

Mediante instrumentos como la innovación, la internacionalización, el respaldo al emprendimiento o la formación adaptada a los nuevos perfiles profesionales, las agencias públicas han demostrado su capacidad para actuar como plataformas de impulso, articulación y conexión entre diversos actores: empresas, centros de investigación, administraciones y ciudadanía. Asimismo, han contribuido a repensar las políticas públicas de empleo desde una perspectiva más estratégica, colaborativa y arraigada en el territorio.

Este documento recoge tres perspectivas complementarias sobre el rol que pueden ejercer —y ya asumen— agentes como Barcelona Activa, el Consorci de la Zona Franca y ACCIÓ. Todas ellas comparten la voluntad de situar a las personas en el centro, reforzar la cohesión social y promover una economía basada en el conocimiento, la sostenibilidad y el valor añadido.

Barcelona Activa: motor de desarrollo económico y generación de ocupación de calidad

Barcelona Activa nació hace casi cuarenta años como la primera incubadora de empresas del Estado y una de las pioneras en Europa. Desde entonces, ha evolucionado hasta convertirse en una agencia de promoción económica integral, con una visión transversal que abarca tanto el ámbito del empleo como el del desarrollo empresarial. Esta articulación conjunta es poco habitual, tanto en España como en el resto

del continente, donde estas áreas acostumbran a funcionar de forma separada. Esta integración permite desplegar acciones coordinadas que respondan simultáneamente a la oferta y la demanda del mercado laboral.

Actualmente, Barcelona Activa es una entidad consolidada, con cerca de 400 profesionales y un presupuesto anual próximo a los 70 millones de euros. Su impacto en la ciudad es cada vez más significativo, tanto desde una perspectiva económica como social. La agencia estructura su actividad en torno a tres grandes ejes: la mejora de la empleabilidad, el apoyo al emprendimiento y el fortalecimiento de un tejido empresarial competitivo, con especial atención a las pequeñas y medianas empresas.

En relación con el primer eje, durante el año 2024 más de 27.000 personas participaron en acciones formativas orientadas a la recualificación profesional, con el objetivo de facilitar el acceso a empleos con mayor valor añadido y mejores condiciones laborales. Según datos oficiales del SOC y la Seguridad Social, alrededor de 15.000 de estas personas accedieron a un trabajo en un plazo de seis meses. Estas cifras evidencian la eficacia de las políticas activas de empleo y su impacto positivo tanto en la vida de las personas como en las finanzas públicas. Barcelona Activa destina anualmente cerca de 40 millones de euros a este ámbito, y casi la mitad de las inserciones laborales alcanzadas corresponden a contratos indefinidos.

En cuanto al emprendimiento, la agencia desempeña un papel clave dentro del ecosistema local. De un total aproximado de 2.000 startups activas en la ciudad, entre 800 y 900 han sido impulsadas a través de los servicios de asesoramiento, incubación y financiación de Barcelona Activa. Cada año se acompaña a cerca de 1.500 nuevos proyectos, que generan más de 2.000 puestos de trabajo, incluyendo iniciativas de todo tipo: desde comercios hasta proyectos de innovación tecnológica.

En lo que respecta a la competitividad empresarial, destaca la reciente apuesta por la inversión en capital riesgo mediante un instrumento de "fondo de fondos". El Ayuntamiento ha invertido 10,5 millones de euros en fondos privados, lo que ha permitido movilizar entre 150 y 160 millones destinados a 130 startups de Barcelona. Esta iniciativa

responde al objetivo de diversificar el tejido productivo y potenciar sectores estratégicos que generen empleo de calidad y posicionen a la ciudad como un polo de atracción de talento e inversión.

Este enfoque estratégico se concreta en el Plan Barcelona Impulsa, que define la hoja de ruta hacia un modelo económico más diversificado, resiliente y con mayor valor añadido. A través de esta agenda económica, se busca fomentar sectores como las ciencias de la vida y las tecnologías *deep tech*, ámbitos en los que Barcelona mantiene una posición destacada a escala internacional. El propósito es transformar el conocimiento científico en soluciones reales de mercado que den respuesta a los grandes retos sociales y ambientales.

Para dar respuesta a las necesidades cambiantes de la ciudadanía, Barcelona Activa mantiene una cartera de servicios sólida y en constante evolución, dirigida tanto a personas en búsqueda de empleo como a emprendedores y pequeñas empresas. Los perfiles actuales son muy distintos a los de años anteriores, y la agencia adapta sus contenidos y metodologías para seguir siendo relevante y útil.

Una línea complementaria a estos servicios son los proyectos singulares, impulsados en colaboración con el sector privado y con un marcado componente de innovación. Un ejemplo destacado son los nuevos polos de actividad económica, concebidos como una nueva generación de incubadoras especializadas. A diferencia del modelo basado exclusivamente en la gestión pública, estos espacios se desarrollan en alianza con actores privados y se enfocan en sectores estratégicos concretos, lo que maximiza la especialización y el impacto.

El primero de estos espacios se inauguró el 22 de mayo de 2025 en el recinto de Palo Alto y estará dedicado a las industrias creativas, con especial énfasis en el audiovisual de nueva generación —realidades inmersivas, XR y tecnologías afines. La gestión estará a cargo de una unión temporal de empresas privadas con experiencia contrastada en el sector. Este espacio contribuirá a la atracción y retención de talento, al impulso del emprendimiento y al posicionamiento internacional de Barcelona en este ámbito.

Con tres proyectos más en preparación, este modelo de colaboración público-privada representa un paso adelante en la manera en cómo la ciudad impulsa el desarrollo económico, apostando por la innovación, la especialización y la creación de oportunidades laborales de calidad para toda la ciudadanía.

Zona Franca: impulso estratégico y evolución industrial

El Consorci de la Zona Franca de Barcelona (CZFB) es una entidad pública con estructura empresarial que se financia íntegramente a través de sus propios recursos, sin aportaciones directas del Estado ni de los contribuyentes. Esta singularidad se debe a la gestión de un extenso patrimonio industrial público de 6 millones de metros cuadrados, ubicado en un enclave estratégico junto al puerto y al aeropuerto de Barcelona, y a escasa distancia del centro de la ciudad. Este territorio, históricamente vinculado a la actividad industrial, ha evolucionado hasta consolidarse como un polo de referencia en el sur de Europa.

Desde su creación en 1916, la Zona Franca ha sido escenario de hitos industriales relevantes, como la implantación de SEAT y, posteriormente, de Nissan. A lo largo del tiempo, ha atravesado diversas etapas de crecimiento y redefinición estratégica. Aunque el polígono industrial continúa siendo el principal activo del Consorcio, la entidad ha diversificado sus líneas de actuación. Por un lado, destaca la construcción y gestión de edificios emblemáticos en la ciudad de Barcelona —como la Torre Telefónica, el Parque Biomédico o el Nexus-II de la UPC— vinculados al desarrollo de sectores emergentes. Por otro, la actividad logística asociada a la Zona Franca aduanera, que, si bien hoy tiene un peso reducido, forma parte del núcleo fundacional del organismo.

Con una facturación anual que oscila entre los 60 y 70 millones de euros, en los últimos años el CZFB ha apostado decididamente por la reindustrialización mediante la transformación digital y tecnológica de su ecosistema. Ante la plena ocupación del suelo disponible, su estrategia se ha orientado a la creación de valor a través de la Industria 4.0. Esta apuesta se ha concretado en iniciativas como la incubadora de

logística 4.0 o el DFactory, un centro pionero a escala europea y mundial, especializado en tecnologías disruptivas como la robótica, la inteligencia artificial, la impresión 3D, el *big data* o la sensorial. Este espacio, 100 % público y fruto de una inversión directa de 30 millones de euros, alberga actualmente un ecosistema compuesto por grandes corporaciones, pymes y centros tecnológicos, con una clara orientación al mercado y a la transferencia efectiva de innovación.

El DFactory se ha consolidado como un auténtico *hub* tecnológico con capacidad de atracción internacional. Más de 30 nacionalidades conviven en un entorno altamente cualificado, en el que predominan perfiles de ingeniería y talento global especializado. Este nuevo distrito industrial, que el Consorcio presenta bajo el nombre de Distrito 4.0, aspira a convertirse en el referente europeo de la industria avanzada, siguiendo una lógica transformadora similar a la del 22@ en el ámbito urbano y de la innovación.

Sin embargo, este avance se enfrenta a retos significativos. El más relevante es la escasez de profesionales cualificados, a pesar del atractivo de los puestos y de los salarios competitivos. La demanda supera ampliamente la oferta existente, y muchas empresas se ven obligadas a formar internamente a su personal ante la ausencia de una oferta educativa específica —como ocurre en el caso de la inteligencia artificial— y la lentitud con la que el sistema académico responde a las transformaciones del mercado. La capacidad de adaptación, la creatividad y una actitud proactiva emergen como factores clave para la empleabilidad futura.

El CZFB ha experimentado también una profunda transformación interna, con cambios culturales orientados a la flexibilidad y la innovación. Esta gestión del cambio ha sido fundamental para consolidar un nuevo modelo industrial basado en el alto valor añadido y la densidad tecnológica. Actualmente, lo que antaño fue un espacio logístico e industrial tradicional se proyecta como un distrito de futuro, capaz de atraer talento, generar empleo de calidad y posicionar a Barcelona como capital europea de la industria avanzada.

ACCIÓ: contribución a un modelo productivo resiliente y orientado a la apertura internacional

ACCIÓ este año celebra su 15.º aniversario de su creación oficial, aunque su trayectoria se extiende a lo largo de cuatro décadas como heredera del CIDEM y del COPCA —el Centro de Información y Desarrollo Empresarial y el Consorcio para la Promoción Comercial. La unificación de ambas entidades, centradas respectivamente en la innovación y la internacionalización, fue una decisión acertada por parte del Gobierno, ya que estas dimensiones son inseparables en un mundo globalizado. No es posible innovar sin conexión internacional, ni operar globalmente sin aportar valor añadido.

Como otros organismos públicos, ACCIÓ ha ido adaptando sus prioridades a cada coyuntura. Un ejemplo paradigmático es el del Centro Catalán de la Calidad, de donde surgió el lema “El trabajo bien hecho no tiene fronteras”. Cuando se certificaron 9.000 empresas con la norma ISO 9000, se consideró que el objetivo público había sido alcanzado y se procedió al cierre de la unidad, en un caso poco habitual de supresión de una estructura administrativa una vez lograda su función. Durante la COVID-19, la agencia actuó como punto de apoyo, orientación y transformación; con el Brexit, desplegó mecanismos para reducir la incertidumbre; y frente a la crisis logística y al encarecimiento de los costes energéticos, se ha consolidado como actor clave dentro de la estrategia Catalunya lidera y el plan Responem.

Una de las grandes fortalezas de ACCIÓ es su red de 40 oficinas repartidas alrededor del mundo, que le otorga una capacidad de conexión internacional de gran valor. Esta presencia global permite atraer inversión extranjera, ayudar a las empresas catalanas a expandirse, acceder a innovación y establecer alianzas estratégicas. Todo ello con un equipo de más de 400 profesionales comprometidos con una misión clara: mejorar la competitividad empresarial para generar bienestar colectivo mediante la creación de empleo.

Ahora bien, no se trata de cualquier tipo de empleo, sino de puestos de trabajo de calidad. Las prioridades del Gobierno en este ámbito pueden resumirse en tres grandes estrategias: la creación de nuevas empresas (como las *startups*), la atracción de compañías internacionales y la transformación del tejido empresarial existente. Estas líneas de acción deben alinearse con el modelo productivo que se pretende impulsar: con una base industrial sólida, equilibrado territorialmente, especializado sectorialmente y con vocación internacional.

La industria representa un pilar fundamental para generar empleo estable, de calidad y con salarios competitivos. Esta apuesta estructural debe ir acompañada de un reequilibrio territorial: no todo puede concentrarse en el área metropolitana. Iniciativas como los fondos de transición nuclear ejemplifican el impacto transformador de un enfoque descentralizado. Asimismo, es necesario priorizar sectores con alto valor añadido y con potencial de crecimiento. Las ciencias de la vida y la digitalización constituyen dos apuestas estratégicas. Cataluña ya es un referente internacional en biomedicina y ha consolidado un ecosistema digital robusto, gracias, entre otros factores, al Mobile World Congress. Además, sectores tradicionales como la movilidad, la industria química o la alimentación siguen siendo fundamentales, siempre que evolucionen hacia modelos más sostenibles e innovadores.

Otro eje clave es la innovación, entendida no solo como generación de conocimiento (*deep tech, I+D*), sino como adopción efectiva por parte del tejido productivo. Sin innovación aplicada, no hay mejora de la productividad —y este es uno de los desafíos estructurales más urgentes. Sin un crecimiento sostenido de la productividad, no es posible incrementar los salarios ni garantizar empleos de calidad. Por este motivo, ACCIÓ impulsa activamente la transformación tecnológica de las pymes, con una visión orientada a resultados y a la creación de valor.

En cuanto a la internacionalización, la agencia promueve un enfoque ambicioso: no se trata solo de exportar, sino de competir y operar globalmente. Esto implica invertir en el exterior y adquirir compañías

internacionales. Del mismo modo, la atracción de inversión extranjera ha cambiado de motivación: Cataluña ya no se busca por razones de costes, sino por su talento y capacidad innovadora. Este nuevo paradigma exige una mejor alineación entre el sistema educativo y las necesidades reales del mercado laboral.

Todo ello pone de relieve la importancia de una alianza sólida entre administración, tejido empresarial y ámbito académico. La colaboración no puede ser esporádica ni simbólica: debe ser estructural, estable y orientada a la mejora colectiva. ACCIÓ trabaja con esta vocación y se posiciona como un actor clave para impulsar un modelo de desarrollo que combine competitividad, equidad y sostenibilidad.

Hacia una colaboración transformadora entre el sector público y el privado

Para que la colaboración público-privada sea verdaderamente efectiva, es necesario ir más allá de la simple subcontratación de servicios o de los convenios puntuales. La diferencia radica en la capacidad de construir relaciones basadas en la confianza mutua, la complementariedad de funciones y la definición compartida de retos y objetivos. Cuando los nuevos polos de actividad económica permiten que el sector privado lidere las iniciativas mientras el ámbito público establece las condiciones y vela por el interés general, se genera una sinergia con alto potencial transformador. Este enfoque ya se está aplicando con resultados prometedores.

Otro ámbito en el que esta colaboración adquiere una dimensión estratégica es el impulso a la participación en proyectos europeos. A menudo, las pequeñas y medianas empresas, o determinadas entidades, no disponen de los recursos ni de las capacidades necesarias para presentarse por sí solas a convocatorias exigentes. En este contexto, el sector público puede actuar como un socio tractor, que acompaña y facilita el acceso a oportunidades que, de otro modo, quedarían fuera de su alcance. Esta función de facilitación representa una forma inteligente y generosa de ejercer el liderazgo institucional.

Es esencial asumir que ninguno de los dos sectores —ni el público ni el privado— puede avanzar de manera aislada. Es preciso establecer una nueva cultura de cooperación, más estable, más madura y con visión de largo alcance. Iniciativas como el DFactory, donde empresas competidoras comparten espacios, conocimiento y retos comunes, ejemplifican el potencial de esta nueva manera de actuar. Pero para hacerlo posible, se requieren condiciones de gobernanza claras, liderazgo compartido, visión estratégica y, sobre todo, confianza. Compartir deja de percibirse como una amenaza cuando se entiende como una oportunidad para crecer conjuntamente.

Asimismo, la colaboración no debería limitarse a grandes proyectos o a momentos excepcionales. Es necesario consolidar estructuras permanentes de diálogo y trabajo conjunto, que permitan construir alianzas con horizontes que trasciendan los ciclos políticos o económicos inmediatos. Estas estructuras deben facilitar una cooperación cotidiana, capaz de adaptarse a la complejidad actual y al ritmo acelerado de los cambios.

Otro factor clave, a menudo subestimado, es la gestión compartida de los datos. Para colaborar con rigor, es imprescindible contar con información fiable, actualizada y útil para la toma de decisiones. Tanto el sector público como el privado deben avanzar decididamente en este terreno. A modo de ejemplo, en la planificación de la oferta formativa resulta esencial conocer qué perfiles profesionales se necesitan actualmente y cuáles serán determinantes en un horizonte de tres a cinco años. Esta capacidad de anticipación solo es posible si se comparten datos y conocimiento de manera transparente y estructurada.

Por último, es importante reconocer que colaborar implica, inevitablemente, ceder parte del protagonismo. Cuando el objetivo es obtener resultados para el conjunto del país, no se trata de repartir méritos, sino de asumir responsabilidades compartidas. La generosidad y la corresponsabilidad se convierten así en condiciones indispensables para avanzar hacia un modelo de desarrollo inclusivo, innovador y sostenible. Más allá de las imágenes o los titulares, lo que el país necesita son transformaciones tangibles. Y eso solo se logra trabajando conjuntamente, con ambición colectiva y visión de futuro.

Sesión entre Joan Romero i Circuns, Blanca Sorigué Borrell y Lorenzo Di Pietro



En un contexto marcado por la transformación de los modelos productivos, la doble transición digital y verde y la evolución constante de las necesidades del mercado laboral, el papel de las agencias públicas de promoción económica adquiere

una relevancia creciente. Lejos de limitarse a impulsar el crecimiento económico en términos cuantitativos, estas entidades han asumido el reto de orientar el desarrollo hacia un modelo más inclusivo, resiliente y generador de empleo de calidad.



JOAN ROMERO I CIRCUNS

Director ejecutivo de ACCIÓ

Licenciado en Economía por la Universidad de Barcelona y con un máster en Dirección de Operaciones e Innovación por ESADE, es actualmente director ejecutivo de ACCIÓ, donde anteriormente había ejercido como consejero delegado. Con experiencia en banca y consultoría estratégica, ha liderado proyectos de competitividad, investigación e innovación que han posicionado a Cataluña en la escena internacional. Durante su mandato, ACCIÓ fue distinguida con el premio *Investment Promotion Agency of the Year* otorgado por el grupo Financial Times. Desde 2017 preside el Parque Tecnológico del Vallès y forma parte del Consejo de Administración de diversos organismos, entre los que se encuentran Integrated Systems Europe, Eurecat y Leitat.



BLANCA SORIGUÉ BORRELL

Directora general del Consorcio de la Zona Franca

Licenciada en Turismo por la Universidad de Girona y con formación ejecutiva en IESE, UPF e ISDI, es la primera mujer que ha asumido la Dirección General del Consorcio de la Zona Franca de Barcelona, cargo que desempeña desde 2018. Con una trayectoria vinculada a la promoción económica, ha impulsado proyectos de referencia como el SIL, el BMP, el eDelivery, la BNEW y la BWAU. Su liderazgo ha contribuido a consolidar la capital catalana como un centro de industria 4.0, con iniciativas innovadoras y pioneras. Reconocimientos de *Yo Dona* y *Forbes* la han distinguido como una de las mujeres más influyentes de España, y ha recibido premios nacionales por su papel transformador en el sector logístico. Además, forma parte de diversos consejos y patronatos, desde los que contribuye a promover una economía más abierta, innovadora e inclusiva.



LORENZO DI PIETRO

Director general de Barcelona Activa

Licenciado en Economía por la Universidad La Sapienza de Roma y con un Programa de Desarrollo Directivo por IESE Business School, es director general de Barcelona Activa. Con una sólida trayectoria en el diseño y la ejecución de políticas públicas, ha impulsado proyectos de emprendimiento, innovación y empleo como la IT Academy, la incubadora MediaTIC y los hubs de industrias creativas y 4.0. Asimismo, desarrolló instrumentos de apoyo empresarial como los microcréditos municipales y el fondo Barcelona Accelera. Paralelamente, es profesor del Máster en Políticas Públicas y Sociales de la Barcelona School of Economics y colabora con el Aspen Institute de Italia.



Foment
del Treball Nacional