

Cómo lograr colaboraciones público-privadas para el interés general

Descubre un marco para dirigir con éxito proyectos público-privados, como ocurrió con la edición barcelonesa de la Copa América de Vela 2024.



19 de junio de 2026

La 37ª edición de la Copa América de vela generó más de 1.000 millones de euros en PIB y cerca de 13.000 empleos. Este éxito fue posible gracias a una colaboración público-privada que logró conciliar los intereses de los múltiples grupos de interés involucrados.

De hecho, ese es el talón de Aquiles de los proyectos en los que participan conjuntamente el sector público y privado, en los que, en ocasiones, quienes aportan capital o recursos técnicos se imponen a los beneficiarios finales y la sociedad afectada.

Para lograr la creación de valor conjunto y su distribución equitativa en las colaboraciones público-privadas, los profesores del IESE [Africa Ariño](#), [Pascual Berrone](#) y [Joan Enric Ricart](#), junto con Xavier Sobreperre (ESCP Business School) y Alexis Yong (Deloitte), proponen un marco de gobernanza que otorgue el mismo peso tanto a los socios contribuyentes –públicos y privados– como a los no contribuyentes, es decir, usuarios, ciudadanos o comunidades afectadas, que no participan directamente en la producción del servicio, pero tienen intereses legítimos sobre sus resultados.

Los tres riesgos críticos de las colaboraciones

¿Por qué fracasan las colaboraciones público-privadas? La investigación identifica tres riesgos que pueden hacer descarrilar cualquier proyecto, independientemente de su escala.

1. **Problemas de cooperación.** Cuando los distintos grupos de interés tienen objetivos dispares, se producen fricciones y discrepancias acerca de qué valor debe generarse. Para la fracción privada, la prioridad puede ser la ganancia económica y entrar en conflicto con la sección pública, más proclive a asegurar el bienestar social y la calidad del servicio.
2. **Coordinación fallida.** Incluso cuando se tienen metas en común, las organizaciones pueden carecer de las capacidades y la experiencia previa necesarias para compartir tareas complejas, lo que puede acarrear costes extra y retrasos operativos.
3. **Distribución desigual del valor.** Si el valor generado se distribuye de forma desigual entre los grupos de interés, se produce un desequilibrio de poder. Puede traducirse en una renegociación abusiva de contratos, en el uso político de la colaboración por parte de los gobiernos o en el abuso de las partes contribuyentes sobre las no contribuyentes.

¿Cómo sobreponerse a las dificultades en la gestión?

Para mitigar los efectos de cada uno de estos riesgos, puede aplicarse un mecanismo de gobernanza específico. Se trata de un conjunto de reglas que rigen el intercambio y la colaboración entre las partes y fomentan la rendición de cuentas sin depender únicamente de contratos rígidos o de la confianza informal. Existen tres tipos:

- **Participación y representación.** Por ejemplo, los consejos de ciudadanos o las audiencias públicas, que promueven una adecuada cooperación dando voz a los usuarios y las comunidades locales. Así, se reduce el riesgo de oposición social y se mejora la legitimidad del proyecto.
- **Integración conjunta.** Un ejemplo son los comités de dirección o las reuniones para compartir la agenda de cada parte interesada y el estado de sus objetivos, que facilitan la resolución de problemas en tiempo real. Estas estructuras ayudan a las organizaciones a trabajar de forma coordinada y a ajustar sus rutinas ante imprevistos.
- **Seguimiento y transparencia.** Incluyen los portales de datos abiertos y las auditorías independientes, que permiten a todos los participantes estar al día del rendimiento y la distribución de los beneficios. Esto frena comportamientos egoístas o colusorios entre los socios principales.

La paradoja de la gobernanza

El estudio remarca que una gobernanza de colaboraciones público-privadas efectiva va más allá de la mera detección de un riesgo y la puesta en marcha del mecanismo adecuado para contrarrestarlo. La implementación de un mecanismo en solitario puede, involuntariamente, dar lugar a otro riesgo. Por ejemplo, aumentar la participación ciudadana para mejorar la cooperación puede ralentizar la toma de decisiones y complicar la coordinación logística. Del mismo modo, una integración muy estrecha entre los socios públicos y privados para coordinarse mejor podría dar lugar a que cada parte se centre en sus intereses si no existen controles de transparencia robustos.

¿Cuál es la solución? Diseñar un portafolio de mecanismos que se equilibren entre sí, es decir, que el efecto restaurador de un mecanismo contrarreste los efectos secundarios del otro.

Y es que la gobernanza de una colaboración público-privada no es una fórmula fija, sino un proceso vivo. A medida que cambian los intereses, las capacidades y el poder de los actores implicados, también debe ajustarse el diseño institucional que sostiene el proyecto.

En definitiva, sostienen los autores, la gobernanza eficaz de las colaboraciones público-privadas y otras alianzas entre sectores depende del diseño cuidadoso de mecanismos que mitiguen los riesgos de cooperación, coordinación y distribución del valor, sin perder de vista las paradojas que pueden surgir cuando esos mecanismos interactúan.

Colaboraciones a buen puerto: la Copa América de vela 2024

Un ejemplo de alianza público-privada en la que se compensaron bien estas fuerzas contrapuestas fue la 37ª edición de la Copa América, que se celebró entre agosto y octubre de 2024 en Barcelona.

El profesor del IESE Joan Enric Ricart y Jordi Oliver (IESE), que analizan la gobernanza de la colaboración en [un estudio](#), afirman que Barcelona tuvo que demostrar su capacidad para coordinar a seis grupos de interés distintos. Por un lado, los contribuidores, algunos de carácter público –como la Generalitat de Catalunya, el Ayuntamiento de Barcelona o la Autoridad del Puerto de Barcelona– y otros de carácter privado, como ACE, el principal

organizador. Por otro lado, los equipos participantes, los patrocinadores, los asistentes, la cobertura mediática y los voluntarios. Barcelona & Partners (B&P) actuó como mediador neutral entre Gobierno regional, Ayuntamiento, Puerto y organizadores privados.

Todas las partes interesadas velaron por el éxito del acto deportivo. Ese era el objetivo común. Para superar los contratiempos de cooperación, coordinación y distribución del valor se evaluó el impacto social del evento y se identificaron los efectos colaterales indeseados que afectaron a partes de la población barcelonesa que no estaban formalmente incluidas en el proyecto. Además, se creó una junta operativa, que resultó clave en la gestión de la toma de decisiones, así como una junta directiva en la que se abordaron imprevistos rápidamente. Pero el principal factor de resiliencia fue la calidad de las relaciones entre los diversos actores institucionales.

Las cifras muestran la recompensa de ese esfuerzo colectivo ya que el evento generó más de 1.000 millones de euros en PIB, cerca de 13.000 puestos de trabajo y tuvo un impacto fiscal positivo de 208 millones de euros. Además, la competición atrajo a 2,5 millones de espectadores y logró una cobertura mediática de 43.186 horas en 210 regiones que generó 953,7 millones de visualizaciones. También se incentivó el turismo en la Ciudad Condal, que contó con una ocupación hotelera del 80% durante la semana de su celebración. Así, Barcelona se posicionó de nuevo como capital marítima en el panorama internacional.

4 lecciones que nos deja la gestión de la 37ª edición de la Copa América de vela

1. Las colaboraciones público-privadas urbanas exitosas combinan confianza interpersonal y gobernanza flexible a través de facilitadores neutrales que actúen como puentes entre sectores.
2. La gestión del riesgo relacional (cooperación, coordinación, cooptación) es tan crítica como la financiera.
3. Invertir en legados tangibles e intangibles –como reputación, innovación y capital social– puede multiplicar el retorno a largo plazo.
4. La creación de valor compartido (económico, social y reputacional) refuerza la legitimidad pública y la sostenibilidad del proyecto.

+INFO:

“A Stakeholder governance framework for public-private partnership”, de África Ariño, Joan Enric Ricart, Pascual Berrone, Xavier Sobrepere y Alexis Yong, en *Academy of Management Review* (próxima publicación).

“[Governance of the 37th America's Cup in Barcelona: A Public-Private Partnership Model](#)”, de Joan Enric Ricart y Jordi Oliver, publicado por [PPP for Cities: Specialist Research Center on PPPs in Smart and Sustainable Cities](#).

TAMBIÉN PUEDE INTERESARTE:

[Colaboración y cooperación entre empresas y alianzas](#)

[Lecciones de la Copa América de vela para los líderes de equipos de alto rendimiento](#)

[Las colaboraciones público-privadas impulsan las ciudades inteligentes](#)



Africa Ariño

Profesora de Dirección Estratégica y titular de la [Cátedra Fundación Joaquim Molins Figueras de Alianzas Estratégicas](#).



Pascual Berrone

Profesor de Dirección Estratégica y titular de la [Cátedra Schneider Electric de Sostenibilidad y Estrategia](#) en el IESE.



Joan Enric Ricart

Profesor de Dirección Estratégica y titular de la [Cátedra Carl Schroeder de Dirección Estratégica](#) en el IESE. Su trabajo se centra en ciudades, modelos de negocio y deslocalización, y es codirector académico de [IESE Cities in Motion](#).

www.iese.edu/es/insight