



MODEL BARCELONA
Quaderns de gestió

10

La gestió del deute públic

Pilar Solans

Aula Barcelona

Model Barcelona. Quaderns de gestió

La gestió del deute públic

Aula Barcelona és un espai de reflexió i de debat entre l'Administració pública, la universitat i l'empresa privada sobre la gestió de la ciutat. Es tracta d'una iniciativa de la Fundació Bosch i Gimpera i de la Universitat de Barcelona que compta amb el suport de Caixa Catalunya, Derby Hotels, Fundació Agbar, Fomento de Construcciones y Contratas SA, Fundació RACC, Grup Freixenet SA, Italtel SA, Media Planning SA i Ros Roca SA.

La col·lecció **Model Barcelona. Quaderns de gestió** busca recollir el testimoni directe de protagonistes destacats en la concepció i gestió de les transformacions impulsades a Barcelona durant les darreres dècades. La sèrie és una proposta de Pasqual Maragall, alcalde de la ciutat entre 1982 i 1997, dins del programa de documentació, recerca acadèmica, formació i debat d'Aula Barcelona.

1. *La Carta municipal*,
Francisco Longo.
2. *El projecte urbanístic. Valorar la perifèria i recuperar el centre*,
Juli Esteban.
3. *Estratègies culturals i renovació urbana*,
Pep Subirós.
4. *La recuperació del front marítim*,
David Mackay.
5. *El planejament estratègic*,
Francesc Santacana.
6. *Un objectiu: la cohesió social*,
Enric Truño.
7. *Tecnologies de la informació i modernització de la ciutat*,
Lluís Olivella.
8. *La col·laboració publicoprivada*,
Francesc Raventós.
9. *L'habitatge*,
Xavier Valls
10. *La gestió del deute públic*,
Pilar Solans
11. *La universitat i la ciutat*,
Carles Carreras.
12. *El paisatge urbà. Un punt de trobada*,
Ferran Ferrer.

Pilar Solans

La gestió del deute públic

Aula Barcelona

Disseny de la coberta: Dario Grossi

Revisió lingüística: Servei de Llengua Catalana de la Universitat de Barcelona

Documentalista gràfica: Bet Marrugat

Producció editorial: Aula Barcelona

Diagramació i compaginació: Disseny i Grafisme, scp

Edició a cura de Joan Roca

© 2001, Pilar Solans i Huguet

© 2001, AULA BARCELONA

Fundació Bosch i Gimpera / Universitat de Barcelona

Avinguda de Vallvidrera, 25

08017 Barcelona

aula@aulabcn.com

www.aulabcn.com

Primera edició, febrer de 2001

ISBN: 978-84-1050-101-0

Publicat amb el concurs de

Publicacions



UNIVERSITAT DE BARCELONA



L'experiència professional que aquí s'exposa és deutora de Josep Marull, Joan Molina, Ramon Seró i Jaume Castellví i del suport polític de Pasqual Maragall i Joan Clos, sense el qual hauria estat impossible dur a terme la tasca relatada. L'autora vol expressar així mateix el seu agraïment a Ramon Seró i a Inés Olóndriz, que han revisat el text i han aportat idees, sense que se'ls pugui, però, responsabilitzar dels possibles errors.

Aquest document està subjecte a la llicència de Reconeixement-NoComercial-SenseObra-Derivada de Creative Commons, el text de la qual està disponible a: <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>.



Sumari

- 9 **Les estratègies de desenvolupament**
 - L'experiència internacional
 - Barcelona
- 14 **La situació financera de l'Ajuntament de Barcelona al final de 1991**
 - El mercat de capitals espanyol en la dècada dels noranta
 - El dèficit de caixa i l'endeutament de l'Ajuntament de Barcelona el 1991
- 17 **L'administració de l'Ajuntament de Barcelona**
 - La nova Administració pública
 - Els programes d'actuació municipal
 - L'organització interna
 - Les polítiques de gestió
 - Els ingressos corrents
 - Les despeses corrents
 - Els actius
 - Les inversions
 - Els resultats
- 26 **La gestió del deute**
 - 1992
 - La reestructuració del deute de 1993 a 1995
 - La credibilitat financera de l'Ajuntament de Barcelona
 - El període de 1996-1999
- 40 **La gestió de caixa**
- 41 **Conclusió**
- 43 **Bibliografia**
- 44 ***Resumen***
- 46 ***Abstract***

Les estratègies de desenvolupament

L'experiència internacional

Les economies urbanes són, de manera creixent, el motor de les economies nacionals, de les quals en aquest trànsit de segle ja suposen, segons el país, entre el 50% i el 90% del producte interior brut. Les ciutats que prosperen són aquelles que tenen avantatges als mercats regional i global. L'experiència internacional mostra com moltes d'elles estableixen estratègies per assegurar un posicionament beneficiós en aquests mercats mitjançant la identificació dels factors de canvi en el camp de l'economia, amb vista a enfortir els seus avantatges comparatius.

La globalització ha accelerat el canvi econòmic. Les economies urbanes i els sistemes de gestió dels governs locals necessiten ser més flexibles i competitius.

Les ciutats que tenen una estratègia pròpia de desenvolupament persegueixen proveir serveis de la manera més eficient, a fi de donar suport a la competitivitat del sector privat. Els governs locals han de conèixer millor els punts forts i febles de la ciutat, els perills dels sectors en declivi i les oportunitats generades per sectors d'elevat creixement, a fi de detectar com està canviant l'estructura econòmica de la ciutat, mitigar els danys socials i donar suport als avantatges comparatius del sector privat.

En conseqüència, en la mesura que el canvi econòmic s'accelera i que la globalització potencialment pot afectar de manera negativa el creixement d'una ciutat, l'èxit d'aquesta depèn del seu potencial adaptatiu, de l'habilitat per construir i reconstruir els seus avantatges comparatius i de la capacitat per mantenir entre els seus ciutadans relacions de confiança i benefici mutu que permetin efectuar una adaptació flexible i ràpida. Tots els grups interessats en la ciutat han d'estats integrats en el procés de desenvolupament econòmic perquè aquest procés funcioni adequadament.

L'experiència internacional indica que els principals factors que contribueixen a l'èxit d'una estratègia de desenvolupament són: el lideratge cívic, la participació i el compromís dels agents locals clau en l'estratègia, un enfocament multisectorial del desenvolupament —atorgant una rellevància similar als factors econòmics, polítics, institucionals, socials i culturals— i una gestió efectiva del govern local. L'experiència demostra que una bona gestió resulta fonamental per promoure l'èxit econòmic d'una ciutat i el benestar dels ciutadans.

Barcelona

L'organització dels Jocs Olímpics del 1992 a Barcelona va contribuir a la posada en pràctica d'una estratègia de desenvolupament per a la ciutat amb la participació dels seus ciutadans. Barcelona ha estat històricament una ciutat industrial però, seguint un procés habitual a les economies desenvolupades, la indústria s'ha anat desplaçant cap als afores del municipi, quedant llavors els antics espais industrials com a àrees urbanes infrautilitzades i degradades. Aquesta pèrdua de pes industrial ha estat acompanyada de la necessitat de potenciar el sector terciari, especialment els serveis de qualitat i amb un alt valor afegit, base de les economies modernes.

S'estima que en sis anys, de 1987 a 1992, es va invertir aproximadament un bilió de pessetes¹ a) en la millora de les infraestructures com

Ampliació a 246 m³/s de la claveguera de desguàs de la part alta de la ciutat a la Barceloneta, via avinguda Diagonal, passeig de Sant Joan i parc de la Ciutadella. Pas sota les vies de l'Estació de França (febrer de 1989).



Martí Lorens

ara el cinturó de circumval·lació, l'ampliació de l'aeroport i del sistema de clavegueram, el transport públic i les telecomunicacions; b) en la renovació urbana amb la construcció de les viles olímpiques; i c) en hotels i instal·lacions esportives. Aquest procés va contribuir a potenciar la ter-

1. Josep M. VERGARA, *Barcelona Olympic Games: a successful example of Project Management*, Barcelona, Regidoria d'Edicions i Publicacions (Ajuntament de Barcelona), 1992, 32 pàg., [ponència presentada al Project Management World Congress, que va tenir lloc a Florència entre el 16 i el 19 de juny de 1992].

ciarització de l'economia i el paper de Barcelona com a centre logístic del sud d'Europa, mentre s'anaven recuperant àrees urbanes infrautilitzades.

El lideratge cívic i la col·laboració publicoprivada feren possible una transformació de la ciutat i una millora de les seves infraestructures que, junt amb la projecció internacional de Barcelona gràcies a l'èxit en l'organització dels Jocs, donaren com a resultat la millora de la competitivitat de la ciutat. Aquesta col·laboració publicoprivada s'ha mantingut en els anys noranta a través dels plans estratègics.



La ronda de Dalt, que forma part del nou cinturó de circumval·lació, en la travessia de Nou Barris (estiu de 1992).

Font: Holsa.

La renovació de la ciutat ha continuat després dels Jocs, amb una participació privada cada cop més important en el procés. Les principals actuacions han estat: *a*) noves infraestructures per millorar la circulació i la connectivitat dels barris, com ara la transformació de la Meridiana en un bulevard, la continuació de la ronda del Mig, la nova plaça Cerdà sense viaductes o la prolongació de la Diagonal fins al mar; *b*) nombroses actuacions de renovació urbana a tots els districtes, especialment a Ciutat Vella i al Poblenou; *c*) nous equipaments –Centre de Cultura Contemporània de Barcelona (1994), Museu d'Art Contemporani de Barcelona (1995), Aquàrium (1995), Teatre Nacional de Catalunya (1997) i reconstrucció del Liceu (1999), entre d'altres–, ampliació dels serveis logístics, engrandiment del recinte de la Fira de Mostres de Barcelona i construcció d'un nou Palau de Congressos; i *d*) nous centres comercials, d'equipaments i d'oficines –entre els quals cal destacar l'Illa Diagonal, el Maremagnum, Barcelona Glòries i la renovació de la plaça de Catalunya– i noves àrees residencials, sobretot al front marítim des de la Vila Olímpica fins al Besòs i als marges de la Diagonal al Poblenou.

Els indicadors econòmics de Barcelona mostren una tendència positiva des de 1992, fins i tot si es té en compte que la celebració dels Jocs Olímpics va tenir un efecte excepcional en indicadors com ara el nombre de passatgers a l'aeroport, el de pernотacions hoteleres o el d'habitatges acabats.

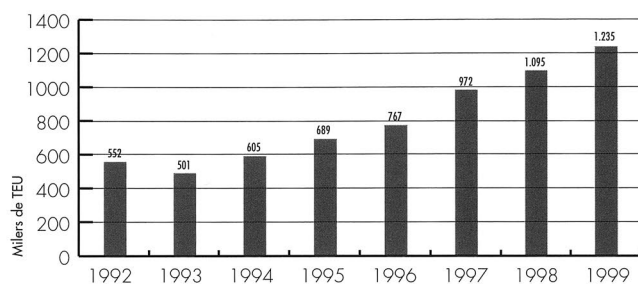
Taula 1.
Indicadors econòmics
de Barcelona

	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999
Port								
Tràfic de mercaderies (milers de tones)	18.338	17.682	20.389	22.732	23.571	24.887	24.725	27.876
Tràfic de contenidors (milers de TEU ¹)	552	501	605	689	767	972	1.095	1.235
Aeroport								
Passatgers (milers)	10.320	9.993	10.642	11.728	13.435	15.067	16.197	17.422
Tràfic de mercaderies (tones)	72.382	57.478	58.891	68.285	80.077	80.903	80.032	86.173
Activitat turística								
Pernотacions (milers)	4.333	4.257	4.705	5.675	6.341	6.965	7.400	7.542
Construcció d'habitatges								
Habitatges iniciats	2.819	2.336	2.756	3.109	4.088	5.314	6.458	6.558
Habitatges acabats	4.103	2.708	2.130	2.641	2.540	3.740	3.918	5.214

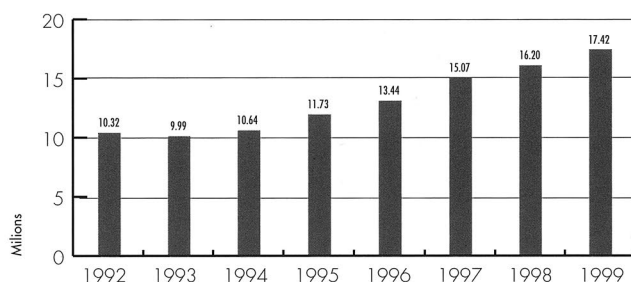
(1) TEU: Twenty foot equivalent unit (unitat equivalent a vint peus).

Font: *Barcelona economia*, 43 (juny de 2000).

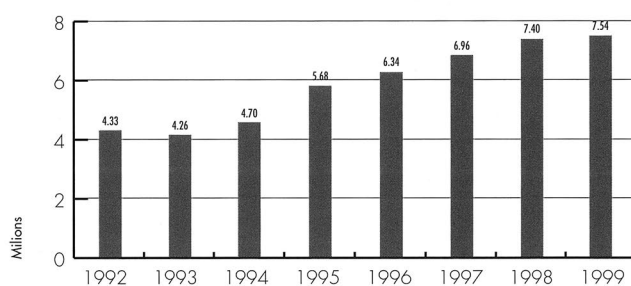
Tràfic de contenidors al port de Barcelona



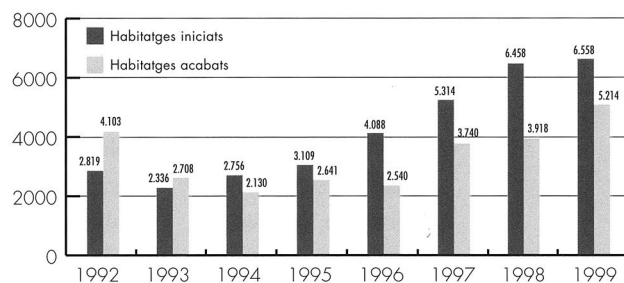
Tràfic de passatgers a l'aeroport de Barcelona



Pernotacions hoteleres



Construcció d'habitatges



Evolució dels indicadors
econòmics

La situació financera de l'Ajuntament de Barcelona al final de 1991

El mercat de capitals espanyol en la dècada dels noranta

Com en anys anteriors, el 1991 els tipus d'interès a curt termini eren superiors als tipus d'interès a llarg termini (corba d'interessos invertida), per la qual cosa el mercat financer espanyol estava molt concentrat en actius financers a curt termini i resultava difícil obtenir finançament a un termini adequat al període de recuperació de les inversions. La posició de la corba d'interessos no va canviar fins al maig de 1994, quan els interessos van començar a ser creixents en funció del termini en què es podia disposar dels fons.

A més, des de 1990 fins a mitjan 1992 el govern central va mantenir una política de control de l'entrada de capitals, perquè les elevades reserves de divises existents conduïen a la revaloració de la pesseta davant les monedes europees i, en conseqüència, a una pèrdua de competitivitat en el principal mercat exportador. Aquesta política de control comportava que el sector privat hagués de dipositar el 30% del capital al Banc d'Espanya si es finançava en els mercats internacionals i que els governs locals no fossin autoritzats a recórrer al mercat exterior per finançar-se. Per altra banda, en una reunió celebrada a l'estiu de 1991, els representants del Ministeri d'Economia i Hisenda van fer saber als representants de les entitats financeres que, en el cas de corporacions locals amb problemes financers, l'Estat no garantia el compliment dels compromisos que aquestes haguessin contret; com a resultat, algunes entitats van iniciar un procés de venda dels crèdits concedits a les susdites corporacions.

En aquell any de 1991, el deute públic representava el 79% dels saldos vius del mercat primari de valors, com a resultat de la necessitat de finançar el dèficit públic. Si només es considerava l'Administració central, l'esmentat percentatge era del 76%; el 21% restant el compartien el sector privat resident i els emissors no residents. Si s'observa l'evolució al llarg de la dècada dels noranta, destaquen tres fets principals: a) el paper creixent de l'Estat i de les comunitats autònomes en el mercat primari de valors fins al 1996, en què l'Administració central arribà a representar el 80% del mercat i les comunitats autònomes el 4%; b) el paper marginal en aquest mercat de les corporacions locals –diputacions i ajuntaments– que al llarg del període tan sols en representen entre el 0,4% i el 0,5%; i c) el paper decreixent, en general, del sector privat resident. En els darrers anys noranta, tanmateix, la política de convergència cap a la Unió Europea redueix el pes del sector públic en el mercat primari de valors, fins a representar-ne el 75% l'any 1999.

La preeminència de l'Administració central en el mercat primari de valors durant la primera meitat dels anys noranta es reflectia en el cost del deute de les corporacions locals, que es finançaven a través del crèdit bancari i que, si desitjaven accedir al mercat de valors, havien de pagar una prima. L'Ajuntament de Barcelona, que havia realitzat emissions de deute en el mercat domèstic al llarg de tot el segle XX, podia en aquest període finançar-se en el mercat exterior a un menor cost en pessetes, emetent als mercats internacionals i cobrint el risc de canvi amb un contracte de permuta financera (*swap*).

Com és sabut, les característiques bàsiques d'un sistema financer avançat són nivells d'estalvi suficients, canalització de l'estalvi en terminis adequats al període de recuperació de les inversions, i entitats i productes financers que s'adaptin a les diverses problemàtiques que poden sorgir en finançar un pla d'inversions. Durant la dècada dels noranta, especialment en la segona meitat, es va produir un important desenvolupament del mercat de capitals espanyol per a) la política de convergència amb la UE, que va significar la reducció del dèficit públic, el descens de la inflació i la baixada dels tipus d'interès, b) el creixement del mercat amb la ràpida expansió dels fons d'inversió i de pensions, c) l'oferta de nous serveis i productes, com els derivats, i, finalment, d) l'allargament dels terminis en què s'oferien els crèdits, de manera que esdevingué possible finançar les inversions a 25 i 30 anys.

El dèficit de caixa i l'endeutament de l'Ajuntament de Barcelona el 1991

L'any 1991 el dèficit de caixa va ser de 20.000 milions de pessetes. Tot l'estalvi corrent abans d'interessos es destinava al pagament de les despeses financeres. En conseqüència, s'havien de finançar en els mercats totes les inversions que es feien i s'havia de refinançar tot el deute que vencia al llarg de l'any. El deute financer era el 31 de desembre de 1991 de 261.000 milions de pessetes,² cosa que representava aproximadament

2. No comentem en aquest escrit les finances de Transports Metropolitans de Barcelona i de Barcelona Holding Olímpico, SA (HOLSA), relacionades amb l'Ajuntament de Barcelona, que van fer que tot el procés fos més complex. Ambdues societats tenien gestors amb gran experiència professional que procuraren realitzar una bona feina a les seves respectives companyies. Al final de 1991, les relacions d'ambdues societats amb l'Ajuntament de Barcelona eren plenes de recels i desconfiances, en bona mesura per dificultats financeres de l'Ajuntament i d'ambdues companyies, situació que es va superar al cap d'uns anys. Sempre, tant en l'àmbit polític com en el gerencial, es va procurar donar suport a ambdues societats, fins i tot en els moments més crítics de l'Ajuntament de Barcelona des del punt de vista financer.

el 160% dels ingressos corrents. La situació del mercat de capitals espanyol i la política de control a l'entrada de capitals d'aquell moment havia conduït a un deute amb una estructura caracteritzada per un elevat endeutament en el mercat espanyol (92% del total) i, en conseqüència, a un deute principalment bancari (el 71% del total), amb un pes excessiu del deute a curt termini (28%) i amb una vida mitjana del deute a llarg termini de quatre anys. I així, el 1992, la suma del dèficit de caixa amb l'amortització de deute i les necessitats d'inversió va portar a haver de finançar una xifra que representava més del 40% del deute en circulació al principi de l'any.

Però abans de començar a descriure la política de gestió del deute establerta a l'Ajuntament de Barcelona a partir de 1992, cal comentar breument les polítiques d'ingressos, despeses, inversions i gestió d'actius realitzades, ja que les tensions financeres no són la causa sinó la conseqüència d'un desequilibri econòmic continuat degut, en el cas de l'Administració pública, a dèficits persistents. Una gestió financera positiva pot suavitzar el problema econòmic i proporcionar el temps necessari per resoldre'l.

L'administració de l'Ajuntament de Barcelona

La nova Administració pública

En general, les polítiques aplicades als països d'economia avançada en els anys seixanta i setanta van suposar un sector públic expansiu i, com a conseqüència, nivells de fiscalitat, dèficits públics i deute incompatibles amb un creixement econòmic equilibrat. En els anys vuitanta, inicialment països tan allunyats com Nova Zelanda i Suècia, amb governs socialistes, van començar a posar en pràctica un nou sistema de gestió conegut com a *nova Administració pública*. El propòsit era millorar els serveis i les infraestructures i, simultàniament, reduir el deute i els dèficits públics. Sobre la base de la reducció de la pressió fiscal, la nova Administració pública es va fonamentar, d'una banda, en la transferència de serveis públics al sector privat; i de l'altra, en la transferència de pràctiques de gestió empresarial a l'Administració pública, a fi d'augmentar l'eficiència i la qualitat dels serveis.

Encara que no existeix un model únic, la nova Administració pública té algunes característiques comunes:

1) *Papera diferenciats dels nivells polític i gerencial*. La finalitat és tenir un sector públic eficient, professional, que respongui a l'estratègia de govern. El nivell polític defineix estratègies, objectius i polítiques i el nivell gerencial posa en pràctica les polítiques i gestiona els serveis. Una característica fonamental de la nova Administració pública és el pas d'objectius orientats als inputs a objectius orientats als outputs i als resultats. L'objectiu no és quant es gasta en salaris per a mestres o policies, sinó quin nivell educatiu o de seguretat es desitja assolir. En altres paraules, es passa d'un enfocament tradicional basat en el procediment a un enfocament basat en els resultats assolits per les polítiques públiques.

2) *Descentralització*. Es produeix un procés de descentralització de la decisió des del govern central als governs locals, i en els governs locals des de l'administració central a les empreses (especialització funcional) i als districtes (a prop dels ciutadans).

3) *Incentius*. Els gerents es valoren i retribueixen d'acord amb els objectius aconseguits. Aquests objectius són compromisos dels gerents basats en contractes amb el nivell polític, com a Nova Zelanda, gestió per resultats, com a Suècia, cartes ciutadanes (Citizen Charters), com a Gran Bretanya, o una combinació d'aquestes tècniques. El sistema tracta d'incentivar la gestió en funció dels seus èxits, mesurats en estàndards de qualitat dels serveis. El sistema està dirigit pel grau de satisfacció que el client/ciudadà té dels serveis prestats, expressat a través de la participació en el procés de decisió, o a través d'enquestes d'opinió periòdiques.

4) *Competitivitat*. La competència en el subministrament dels serveis públics es basa en propostes com la de comptar amb diversos operadors que subministren el servei, i fins i tot en la possibilitat que el ciutadà tingui la llibertat d'elegir l'operador que li subministrarà el servei. La introducció del principi de competitivitat en serveis públics tradicionalment monopolístics ha suposat aplicar idees com competència gerencial o privatització, concessions administratives i contractes de gestió atorgats d'acord amb les ofertes competitives presentades pels diversos operadors.

5) *Responsabilitat*. El procés de descentralització requereix, addicionalment, la responsabilització de les decisions preses, davant els ciutadans en l'àmbit polític i davant l'alcalde en l'àmbit gerencial. La política de transparència informativa contribueix al fet que els ciutadans puguin participar en les decisions polítiques, ja que poden disposar de la informació adequada.

Els programes d'actuació municipal

Els programes d'actuació municipal estableixen els objectius, els programes i les accions que es desitgen dur a terme en el mandat, així com el corresponent pla financer. En el *Programa d'actuació municipal 1992-1995* (PAM 92-95) es va establir com a objectiu financer l'estabilització del nivell d'endeutament i en el *Programa d'actuació municipal 1996-1999* (PAM 96-99) l'objectiu financer va ser incrementar les inversions a una taxa del 10% anual, a condició de no augmentar la pressió fiscal i de reduir el deute financer en un 10%, cosa que suposava disminuir-lo en 30.000 milions de pessetes. Per aconseguir aquests objectius es van proposar tota una sèrie de canvis organitzatius i de polítiques de gestió.

L'organització interna

L'any 1992 l'Ajuntament de Barcelona es va dotar d'una organització estructurada en dos nivells diferenciats: a) el nivell polític, encarregat de discutir i aprovar les polítiques municipals i de controlar l'acció de govern, i b) el nivell gerencial, responsable de posar en pràctica les polítiques municipals i de la prestació de serveis als ciutadans. A més, es va

aprofundir en la democràcia local mitjançant la desconcentració territorial d'una part del pressupost a través dels deu districtes de la ciutat.

A fi de millorar l'eficàcia en la gestió dels serveis, es va reestructurar l'organització gerencial i es va reduir el nombre de gerents de 60 a 18, un per a cada un dels 8 departaments funcionals i un per a cada un dels 10 districtes de la ciutat. El 1995 el nombre de departaments funcionals va disminuir a 5 i el nombre de gerents es va reduir a 15.

Les polítiques de gestió³

Els ingressos corrents

A partir de 1993 la política fiscal de l'Ajuntament de Barcelona ha estat la de no incrementar els tipus impositius; per tant, el creixement dels ingressos locals ha procedit de les millores en la recaptació d'impostos, taxes, preus públics i contribucions gràcies a:

1) La consideració del contribuent com a client, facilitant-li les consultes i el pagament dels impostos. Amb aquest objectiu l'any 1994 es van concentrar a l'Institut Municipal de Recaptació –després anomenat Institut Municipal d'Hisenda– tots els serveis d'hisenda i es van agrupar en un mateix edifici tots els seus recursos humans i materials. Això va facilitar i va millorar l'atenció al contribuent i va permetre augmentar l'eficiència del servei i reduir costos. Es va agilitzar el pagament d'impostos oferint la possibilitat de fer els ingressos a les oficines de l'Institut Municipal d'Hisenda, a la seu dels districtes, a les oficines bancàries, amb domicialització dels rebuts, a Servired, per telèfon, mitjançant targeta de crèdit o bé utilitzant Internet. Si el contribuent volia concertar una reunió, podia acordar prèviament per telèfon la data i hora de la consulta.

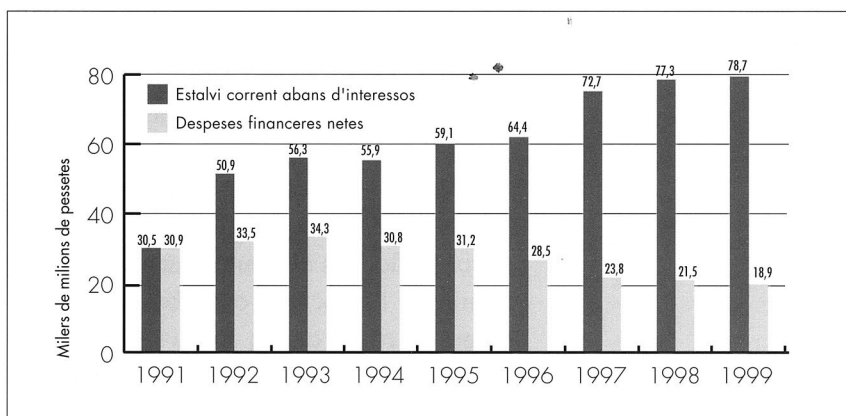
2) La millora del sistema d'informació, en passar de tenir un compte per a cada impost i per a cada contribuent a un compte per contribuent amb tota la seva situació fiscal.

3) La millora en l'eficiència recaptatòria, en fer-se càrrec l'Ajuntament de la gestió directa dels cobraments a finals dels anys vuitanta. A mitjana dècada dels noranta es va començar també la gestió directa dels padrons fiscals, per tal de poder actualitzar-los més ràpidament i reduir els errors.

3. Les xifres que s'indiquen no són consolidades, excepte quan es parla de deute. Es disposa de dades consolidades a partir de 1995.

Les despeses corrents

L'objectiu financer del PAM 1992-1995 era establir el nivell d'endeutament; en altres paraules, no tenir dèficit de caixa. En el punt de partida l'estalvi corrent abans d'interessos només permetia pagar les despeses financeres i des de 1993 es va establir la política de no incrementar la pressió fiscal. En aquestes condicions, per aconseguir l'objectiu fixat calia controlar el creixement de les despeses corrents perquè augmentessin a una taxa menor que els ingressos corrents, a fi que l'estalvi corrent s'incrementés fins a un nivell que, juntament amb la venda d'actius i les transferències de capital rebudes d'altres administracions, permetés finançar les inversions. El 1994 es va aconseguir establir el deute; en aquell any es va obtenir un petit superàvit de caixa, en bona mesura per la contenció de les despeses corrents.



Estalvi corrent brut i interessos,
1991-1999

Font: AJUNTAMENT DE BARCELONA, *Informe anual*, anys 1991 a 1999.

Aquesta contenció de les despeses fou possibilitada pels increments de productivitat aconseguits gràcies a la reestructuració organitzativa, a la formació del personal i a la millora dels sistemes d'informació, amb el resultat d'una reducció de la plantilla i un personal més qualificat. La reestructuració administrativa no tan sols va suposar reduir el nombre de gerents i, en conseqüència, reduir el nombre de piràmides, sinó també el reagrupament de diferents instituts o àrees de l'administració central en un sol institut. Es poden esmentar com a exemples el de l'Institut Municipal d'Hisenda, que va passar de gestionar la recaptació en via de constrenyiment a gestionar tota la recaptació, i el de la constitució de l'Institut Municipal d'Educació, que va agrupar l'Institut de Guarderies, l'Escola Massana, la Fundació Avillar Chavorros i l'Àrea Central d'Educació. El 31 de desembre de 1991 la plantilla municipal era de

14.577 persones i el 31 de desembre de 1995 de 13.109, cosa que suposava una disminució de 1.468 persones. Aquesta disminució es va obtenir amb un pla de jubilació anticipada, voluntària i incentivada, al qual es van acollir 844 persones, i amb una política de substitució del personal jubilat restrictiva.

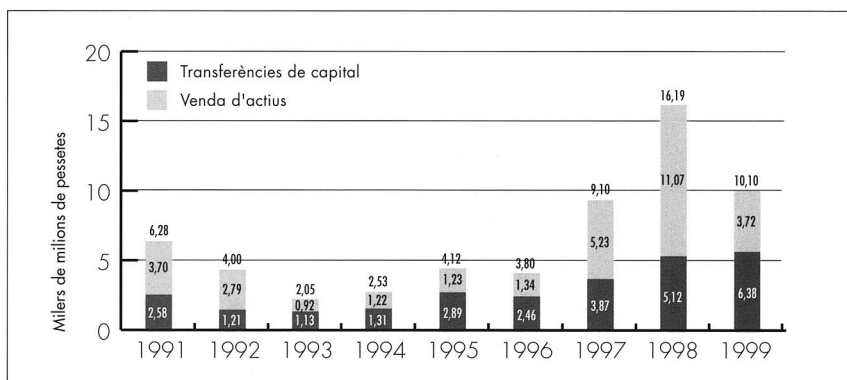
En el període 1996-1999 es mantingueren, suavitzades, les mateixes polítiques d'ingressos i despeses corrents, de manera que, deixant de banda les despeses financeres, el creixement de les despeses corrents es compensava amb l'augment dels ingressos corrents. A la fi de 1999 la plantilla era de 12.249 persones; hi havia hagut, per tant, una disminució de 860 persones durant el període, de les quals 580 per jubilació anticipada.

A tot això cal afegir que, com s'exposarà més endavant, de 1992 a 1995 es va dur a terme una política activa de substitució de deute, amb el propòsit d'adequar la seva vida mitjana al període de recuperació de les inversions i de reduir el seu cost. A partir de 1996 es va continuar, en la mesura del possible, aquest procés de substitució de deute.

El resultat final fou que, de 1991 a 1999, l'estalvi corrent després de despeses financeres va créixer en termes reals durant tot el període.

Els actius

La política de gestió d'actius va seguir tres línies bàsiques: a) la rendibilització dels actius mitjançant el cobrament de lloguers i cànons per la seva



Ingressos de capital

Font: AJUNTAMENT DE BARCELONA, *Informe anual*, anys 1991 a 1999.

utilització per tercers; b) l'oferta de sòl urbanitzat com a mecanisme regulador del mercat en una ciutat on n'hi ha poca oferta i, en conseqüència, té

tendència a l'alça; i c) la venda d'actius no necessaris o que podien ser gestionats eficaçment per operadors privats –com immobles venuts per a usos universitaris i altres finalitats educatives, residències de joves o de la tercera edat, etc.– a fi d'alliberar recursos i poder utilitzar-los en inversions públiques. Cal tenir en compte així mateix les transferències de capital, bàsicament subvencions de la Unió Europea per a inversions mediambientals (dipòsits de sanejament, tractament i reciclatge de deixalles, etc.) i per a rehabilitació urbanística o del patrimoni històric (com en diverses operacions a Ciutat Vella).

Les inversions

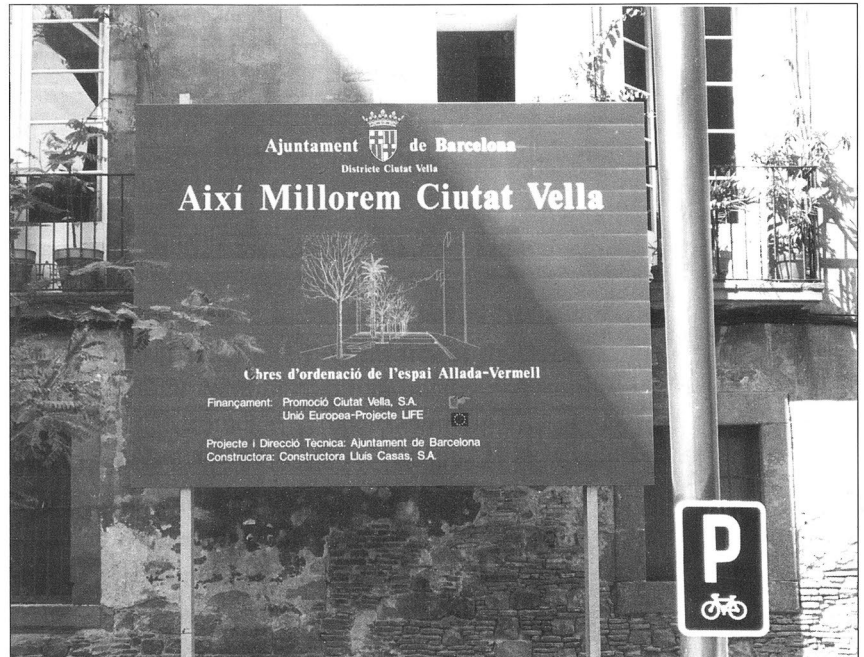
Durant el període 1992-1995 l'objectiu d'estabilitzar el deute requeria que les inversions municipals s'autofinancesin. Amb aquest propòsit, es va procurar flexibilitzar el pla d'inversions, amb nombroses inversions relativament petites i amb la divisió en diferents fases d'execució de les inversions més grans, a fi d'adequar el pla al nivell d'estalvi generat. Atès que la gestió de les inversions estava en part descentralitzada pels districtes i per les empreses i instituts municipals, per assegurar que el pla s'executés amb eficàcia es va establir un procés de control que consistia en:

1) La definició del programa d'inversió i la seva concreció en les actuacions que havien de realitzar-se, cosa que permetia l'estimació dels costos associats a cada actuació i la definició del calendari d'execució. Com a resultat, es prioritzaven les actuacions tenint en compte la seva urgència i la generació de recursos que permetessin finançar-les.

2) Els projectes eren auditats tècnicament per empreses especialitzades independents. Si el projecte complia els requisits tècnics exigits, l'actuació es presentava al Comitè de Govern per a la seva aprovació.

3) Quan l'actuació havia estat aprovada, es dotava la corresponent partida pressupostària i, des d'aquell moment, es podia dur a terme la llicitació i l'adjudicació de l'obra, d'acord amb la normativa que regula la contractació de les administracions públiques

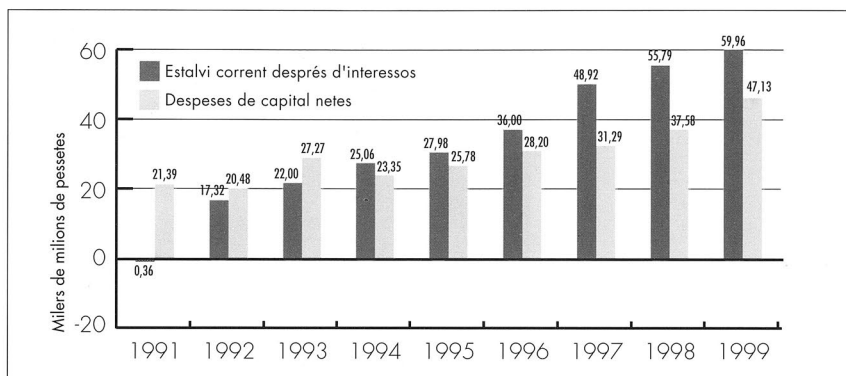
4) Mensualment es remetia al Comitè de Govern un informe sobre l'estat d'execució de les actuacions. Una empresa especialitzada duia a terme el control de les obres mitjançant el seguiment del projecte executiu, el control de l'adequació del projecte executiu al projecte aprovat pel Comitè de Govern, l'informe de l'avenç físic del projecte així com dels costos i possibles desviacions que poguessin produir-se, i l'informe de la seva finalització.



*Intervenció a la nova plaça
d'Allada i Vermell (Ciutat Vella),
amb ajut de fons europeus
del programa Life.*

Font: Procivesa.



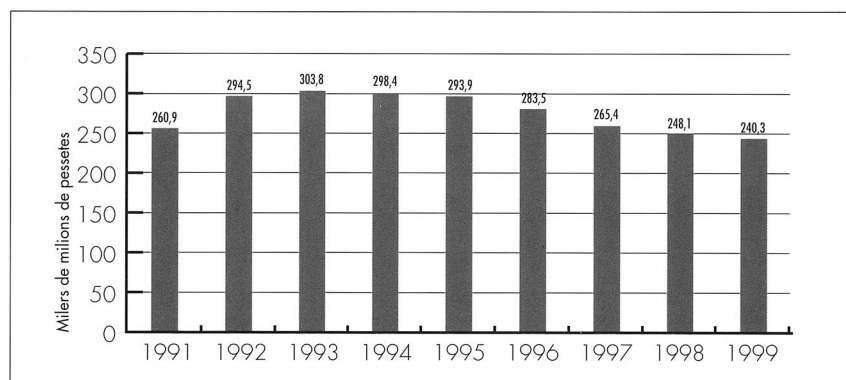
Estalvi corrent net i inversions

Font: AJUNTAMENT DE BARCELONA, *Informe anual*, anys 1991 a 1999.

A partir de 1994, l'estalvi generat, juntament amb les transferències de capital rebudes i les vendes d'actius, van permetre finançar les inversions. De 1996 a 1999 les inversions van créixer, com a mitjana, a una taxa del 17,8% anual, superant així l'objectiu d'incrementar-les en un 10%. Si es considera el conjunt del període 1992-1999, les inversions van augmentar, com a mitjana, el 9,5% anual.

Els resultats

De 1992 a 1995, l'objectiu era estabilitzar el deute i, de 1996 a 1999, augmentar les inversions a una taxa anual del 10% i reduir el deute financer en un 10%. D'acord amb aquests propòsits, l'estalvi generat havia de superar el ritme de creixement de les inversions, de manera que es generessin recursos que permetessin finançar les inversions i reduir el deute.

Deute financer consolidat

Font: AJUNTAMENT DE BARCELONA, *Informe anual*, anys 1991 a 1999.

Els resultats van ser que, com ja s'ha dit, el deute es va estabilitzar el 1994 i que a partir de 1995 va començar a disminuir. De 1993 a 1999 el deute es va reduir en 63.600 milions de pessetes, dels quals 10.000 milions en el període 1994-1995 i 53.600 milions en el període 1996-1999, amb la qual cosa es va superar l'objectiu del PAM 1996-1999 de reduir el deute en 30.000 milions de pessetes.

La gestió del deute

Al final de 1991 un grup d'entitats financeres espanyoles estava en posició venedora de paper de les corporacions locals el seu objectiu era vendre els crèdits que tenien de les corporacions locals a altres entitats financeres o a inversors. El mercat de capitals es trobava bàsicament orientat a finançar el dèficit públic de l'Estat amb paper a curt termini que, a més, oferia opacitat fiscal. Per altra banda, les corporacions locals no eren autoritzades a finançar-se en els mercats internacionals. Aquest era el context en què l'Ajuntament de Barcelona havia realitzat un ambiciós pla d'inversions que no podia interrompre, a causa del compromís internacional adquirit per la ciutat d'organitzar els Jocs Olímpics de 1992.

La cita de juliol de 1992 assegurava la materialització del pla d'inversions necessàries per fer front al compromís mundial contret per Barcelona. Competicions olímpiques de salt a les piscines Bernat Picornell.



La situació del mercat de capitals i la política de control de l'entrada de capitals van fer que l'Ajuntament de Barcelona estigués bàsicament finançat en el mercat domèstic i amb un deute a curt termini excessiu, a causa del prefinançament amb crèdits a curt termini de diverses emissions preparades per llançar en el mercat europeu i que estaven pendents de rebre la preceptiva autorització per part del Ministeri d'Economia i Hisenda.

L'Ajuntament de Barcelona tenia, però, dos problemes addicionals. El primer era la dificultat que van experimentar diverses entitats col·laboradores en la col·locació de diferents operacions financeres efectuades al llarg de 1991, cosa que va tenir com a resultat que en part es quedessin a la cartera de les entitats col·locadores i que en algun cas fossin venudes amb importants descomptes. En els primers mesos de 1992 encara s'estaven col·locant participacions de les operacions financeres de 1991; a més, al mercat es podien trobar crèdits –o participacions en crèdits– que determinades entitats financeres estaven venent de la seva cartera. Hi havia, encara, una entitat financera que, per raons tècniques, plantejava a l'Ajuntament de Barcelona l'amortització anticipada d'un crèdit subhastat de 8.000 milions de pessetes, les participacions del qual quedaven a la cartera dels bancs col·laboradors si no es col·locaven al mercat quan periòdicament se subhastaven.

El segon problema era la dispersió. En els últims anys l'Ajuntament s'havia finançat amb nombrosos crèdits d'importos de 500, 1.000 o 2.000 milions de pessetes i amb una línia de pagarés de 20.000 milions, cosa que feia que l'Ajuntament fos sempre present en el mercat domèstic, però no d'una manera organitzada com l'Estat, mitjançant subhastes i amb el suport del Banc d'Espanya, sinó refinançant la major part del seu deute per acords bilaterals, raó per la qual s'havia saturat el mercat de crèdit domèstic.

Com a conseqüència dels punts anteriors, l'Ajuntament de Barcelona tenia un problema de credibilitat als mercats financers, a pesar que Moody's Investor Service tingués qualificades les emissions de deute a llarg termini realitzades per l'Ajuntament de Barcelona als mercats internacionals com a A 2⁴ i els pagarés emesos al mercat domèstic amb la màxima qualificació de P-1.⁵ Però el mercat espanyol no fixava els preus ni orientava les seves inversions a partir de la qualificació de risc atorgada per agències independents, tal com es feia en altres mercats, sinó sobre la base de les anàlisis financeres realitzades

4. D'acord amb Moody's Investor Service, les obligacions qualificades com a A tenen molts atributs favorables d'inversió i s'han de considerar com a obligacions de grau alt-mitjà. Es consideren adequats els factors que assegurin el cobrament del principal i dels interessos, per bé que alguns elements poden suggerir la possibilitat que es debilitin en algun moment futur.

5. Els emissors qualificats com a Prime-1 (P-1) tenen una capacitat superior per pagar les seves obligacions a curt termini.

per les mateixes entitats. De vegades la falta d'informació adequada i la rapidesa amb què s'havien d'adoptar les decisions feien que aquestes no es determinessin sobre la base de les anàlisis financeres, sinó sobre la base dels rumors al mercat o dels titulars de premsa. I en el cas de l'Ajuntament de Barcelona hi havia el problema afegit que algunes persones que hi treballaven deixaven transcendir una visió negativa de la seva situació financera, cosa que es traslladava a les entitats financeres locals.⁶

S'han de distingir tres períodes en la política financera duta a terme a l'Ajuntament de Barcelona de 1992 a 1999: 1992; de 1993 a 1995, en què es produeix un procés molt actiu de reestructuració del deute; i de 1996 a febrer de 1999, en què es mena un laborios procés per mirar d'efectuar substitucions de deute car per deute més barat, amb els objectius de reduir els costos financers i de millorar el perfil del deute per venciments.

1992

A fi de trencar el cercle de saturació i pèrdua de credibilitat financera en el mercat de crèdit domèstic i poder aprofitar les qualificacions del deute de l'Ajuntament de Barcelona, la política financera inicialment es va orientar a accedir de forma directa als mercats de capitals –especialment als mercats internacionals– i a allargar la vida mitjana del deute, substituint deute a curt termini per deute a llarg termini, utilitzant-se el deute a curt termini tan sols per cobrir les necessitats transitòries de tresoreria. Hi havia una preocupació constant per reduir el cost del deute, però els marges sobre els tipus de referència aplicats a l'Ajuntament de Barcelona depenien del mercat en el qual es finançava; en general, començarien a decreixer de forma significativa a partir de l'any 1994 i, sobretot, de 1995.

Una qüestió prioritària per aconseguir guanyar credibilitat va ser preparar nova informació financera, incloent-hi no solament dades quantitatives, sinó també informació qualitativa sobre les polítiques de gestió que es posarien en pràctica, el pla financer, l'economia de Bar-

6. Una de les bromes que el 1992 ens feien a l'Ajuntament a les persones que treballàvem en el tema financer era preguntar-nos si pagaríem aquell mes la nòmina.

celona –un dels punts forts que tenia la ciutat–, l'organització de l'Ajuntament, etc. Aquesta tasca va culminar en la presentació any rera any, en els mesos d'abril o maig, d'un informe amb continguts anàlegs als informes anuals d'una empresa privada –per bé que més sobri, ja que era finançat amb els diners dels contribuents– incloent-hi estats financers consolidats, auditats per experts independents. Una altra qüestió prioritària per guanyar la batalla de la confiança va ser procurar que l'entitat o grup d'entitats col·laboradores de les operacions financeres fossin institucions de reconegut prestigi. Per últim, es procurà assegurar l'èxit de cadascuna de les operacions financeres, col·locant-les en el mercat en el moment més oportú.

En el primer semestre de 1992 es va presentar a les entitats financeres el Pla financer de 1992 a 1995, en què s'indicaven els objectius i les polítiques financeres que es volien posar en pràctica i l'equip de gestió que s'encarregaria de l'esmentat pla. Així mateix, en aquells mesos es van dur a terme les actuacions següents:

1) En els crèdits a curt termini hi havia una disparitat de marges i comissions que no contribuïa a generar unes relacions bancàries sòlides. En la negociació amb cada entitat financera se'ls explicava el pla financer, se'ls sol·licitava el seu suport amb la renovació un any més del límit de crèdit i se'ls oferia la possibilitat de cancel·lar la línia, tal com efectivament es va fer en els casos en què van preferir aquesta darrera opció. Sobre la base de reduir i, posteriorment, eliminar les comissions bancàries, es va efectuar una política d'homogeneïtzació de les condicions financeres dels crèdits, encara que suposés un increment en el cost.

2) En el primer quadrimestre es va intentar revitalitzar la línia de pagarés. Quan es va sol·licitar autorització per renovar la línia a la Direcció General de Coordinació amb les Hisendes Territorials, la resposta fou que, per tal que el Banc d'Espanya pogués controlar millor l'oferta monetària, s'havia arribat a un acord amb les diputacions forals per eliminar les emissions de pagarés i que l'Ajuntament també havia de deixar d'emetre'ls. En realitat, els pagarés de l'Ajuntament no competien amb l'Estat i les diputacions forals, ja que eren fiscalment transparents, però com que la prioritat era reduir el deute a curt termini i emetre deute a llarg termini, la negociació es va limitar a arribar a l'acord que es podrien fer subhastes com a màxim durant els

sis mesos següents i que tots els pagarés haurien vençut al cap de dotze mesos. De fet, les subhastes i els pagarés van acabar abans dels períodes indicats.

3) Es van preparar dues emissions de bons a llarg termini, una al mercat espanyol i una altra al mercat japonès. L'autorització per emetre al mercat domèstic es va obtenir pel juny. Es va organitzar no sense dificultats un grup assegurador de l'emissió, però el resultat negatiu del referèndum de Dinamarca sobre la seva integració al Mercat Comú va tenir un impacte desfavorable en els mercats de capitals europeus. En aquest context, l'Ajuntament de Barcelona rebria els diners si es duia a terme l'emissió, però hi havia una elevada probabilitat que aquesta no es col·loqués i que en bona mesura es quedés a la cartera de les entitats asseguradores. De manera que es va optar per trucar per telèfon suspent l'operació i alliberant les entitats col·locadores del seu compromís d'assegurament. En canvi, a començaments de juliol es va efectuar amb èxit en el mercat nipó la segona emissió pública de bons.

L'experiència d'aquest primer semestre de 1992 va posar de relleu la gran diferència de treballar en el tema financer en el sector privat i en el sector públic. En el sector privat es podien aprofitar amb facilitat les oportunitats que sorgien al mercat, gràcies a l'agilitat d'aprovació de les operacions financeres una vegada la Junta General d'accionistes havia aprovat els límits per efectuar ampliacions de capital o emissions de bons. A l'Administració pública, des de l'aprovació pel primer comitè de l'Ajuntament fins a l'aprovació pel Consell Plenari, l'autorització del Ministeri d'Economia i Hisenda o de la Comunitat Autònoma segons els casos i, si l'emissió era pública, el registre a la Comissió del Mercat de Valors corresponent o al Ministeri d'Economia i Hisenda en cas d'anar destinada al mercat japonès, transcorrien normalment entre sis i nou mesos. Amb tot això no tan sols es perdien nombroses oportunitats, sinó que en el moment en què es tenien totes les autoritzacions, el mercat podia haver canviat i fer inviable la col·locació amb èxit de l'operació.

Després del referèndum de Dinamarca, es va optar per sol·licitar l'autorització de poder accedir a diferents mercats, segons la seva situació, per l'import d'una o diverses operacions financeres. En uns casos es van aconseguir autoritzacions que permetien dues alternatives i en altres es va escollir l'alternativa més adequada en el moment de passar a firmar-

se l'autorització. A més a més, per assegurar l'èxit de les operacions s'utilitzaren dues vies, segons si en el mercat dominava l'oferta o la demanda. Si dominava l'oferta, se subhastava l'operació a una entitat o grup d'entitats col·laboradores i es tancava l'operació; si dominava la demanda, quan es tenien les autoritzacions s'informava el mercat i, en el moment en què es rebia una bona oferta, es tancava l'operació. En el primer cas, les entitats asseguradores assumien el risc de no col·locar l'operació; en el segon era l'Ajuntament el que assumia aquest risc, ja que les ofertes es rebien quan l'operació estava col·locada.

El 25 de setembre de 1992 es va fer a Düsseldorf una reunió amb representants de Midland Bank i Trinkaus & Burkhardt sobre la possibilitat que l'Ajuntament de Barcelona efectués un *schuldschein* al mercat alemany i sobre la viabilitat legal que les corporacions locals espanyoles poguessin complir els requisits exigits per les regulacions d'aquest mercat. Aquesta operació consisteix en un préstec a llarg termini que les entitats compradores poden cedir a tercers un nombre limitat de vegades durant la vida del préstec; el 80% del finançament dels municipis alemanys procedeix d'aquesta font de finançament. A Espanya, el primer *schuldschein* va ser realitzat per l'Institut de Crèdit Oficial el 1991. I el primer efectuat per una administració pública del nostre país va ser el dut a terme per l'Ajuntament de Barcelona el desembre de 1992.

Hem d'afegir que en el segon semestre d'aquell any, a més d'alguns préstecs bilaterals en pessetes, també es va efectuar una col·locació privada en el mercat japonès.

L'any 1992, en resum, es van renovar 56.000 milions de pessetes de deute a curt termini i es van col·locar privadament o es van emetre públicament 51.000 milions de deute a llarg termini; xifres que, sumades, representaven el 44% del deute financer gestionat per l'administració central de l'Ajuntament. Atès que calia apel·lar al mercat per aconseguir recursos, es van combinar emissions públiques, en què tot el mercat seguia el seu procés, amb col·locacions privades, la preparació de les quals es feia de forma bilateral amb l'entitat col·laboradora. Es va recuperar la presència en el mercat japonès i es va obrir un nou mercat com l'alemany, en el qual es mantindria una posició molt activa en els anys posteriors, per l'elevat nivell d'estalvi d'aquest mercat, pel seu cost en pessetes més favorable que en el mercat domèstic, pels seus ter-

minis de 10 i 12 anys i per la senzillesa en la preparació i realització de les operacions. El 1992 no es va iniciar el procés de reestructuració del deute, però es van assentar les línies d'actuació que posteriorment havien de permetre dur-lo a terme i es va mostrar al mercat domèstic que l'Ajuntament de Barcelona disposava de fonts de finançament alternatives.

La reestructuració del deute de 1993 a 1995

A través de col·locacions privades i públiques, entre 1993 i 1995 es va acudir als mercats de capitals japonès, alemany i espanyol i, per primera vegada, al mercat dels Estats Units, obtenint recursos a llarg termini per un import total de 178.000 milions de pessetes. Si el 1988 i el 1992 l'Ajuntament de Barcelona havia dut a terme presentacions sobre la ciutat i les finances municipals al mercat de capitals japonès, el 1993 se'n van efectuar per primera vegada a Barcelona, Boston, Chicago, Hatford, Madrid i Nova York. Les presentacions d'aquesta mena es van continuar realitzant en els anys posteriors.

Des de 1992 es volia fer arribar al mercat domèstic el missatge, corroborat amb fets, que l'Ajuntament de Barcelona amortitzava el seu deute i que prestar a l'Ajuntament no significava haver de prestar-li indefinidament (en la dècada dels anys vuitanta s'havia prolongat la vida de diverses operacions financeres abans del seu venciment definitiu, incrementant, en compensació, el tipus d'interès). Amb aquesta finalitat, el desembre de 1991 vam decidir que la primera operació financera que calia amortitzar anticipadament era un crèdit sindicat de 46.000 milions de pessetes perquè, amb independència del seu cost elevat, era el crèdit en el qual participaven més entitats financeres. Tanmateix, el fet que l'agent del crèdit subhasta de 8.000 milions de pessetes sol·licités el 1992 a l'Ajuntament de Barcelona que voluntàriament cancel·lés aquesta operació, va portar al compromís que, si bé això no resultava possible aquell any, seria la primera operació financera amortitzada anticipadament, eliminant així un element distorsionador en el mercat. Com que l'objectiu era controlar les sortides al mercat amb la finalitat que fossin reeixides, aquesta va ser la primera operació cancel·lada, abans de l'amortització anticipada del crèdit sindicat més amunt esmentat.

Les primeres amortitzacions anticipades

A partir de l'últim trimestre de 1992 es va adoptar la política de cobrir totalment el risc de canvi, de manera que quan s'efectuava una operació financera al mercat internacional es contractava simultàniament un *swap* en pessetes, per la qual cosa la decisió d'acudir a un mercat o bé a un altre es basava en el cost financer en pessetes de l'operació. El problema va ser cobrir el risc de canvi d'aquelles operacions en divises ja efectuades anteriorment, raó per la qual es va incórrer en costos financers derivats de diferències de canvi que es van amortitzar de 1992 a 1994. Aquest procés de cobrir el risc de canvi de tot el deute de l'Ajuntament de Barcelona va finalitzar el gener de l'any 1994.

Entre 1993 i 1995 els recursos a llarg termini es varen destinar als conceptes següents: a) 56.000 milions de pessetes a finançar inversions; b) 55.000 milions de pessetes a substituir deute a curt termini, de manera que al final de 1995, després de la recaptació d'impostos de l'exercici, el deute a curt termini era de 1.000 milions de pessetes; i c) 67.000 milions de pessetes a substituir deute a llarg termini, a fi d'allargar la seva vida mitjana, millorar el perfil del deute per venciments i reduir el seu cost.

La credibilitat financera de l'Ajuntament de Barcelona

A mitjan 1994 la credibilitat de l'Ajuntament de Barcelona als mercats financers havia millorat substancialment. Un dels canvis qualitatius més importants de 1992 a 1993 va ser que el 1992 totes les operacions financeres, excepte l'emissió de bons no realitzada, es van efectuar sobre la base del millor esforç per part de les entitats col·laboradores, cosa que suposava que si no es col·locava tota l'operació al mercat, aquesta es reduïa i entraven menys diners a l'Ajuntament de Barcelona. Això no va succeir, ja que les operacions financeres es van col·locar amb èxit. El 1993, en canvi, la competència entre les entitats col·laboradores per efectuar les operacions financeres del municipi va augmentar substancialment i aquestes van assegurar les col·locacions, de manera que si un canvi sobtat en el mercat hagués produït dificultats en la seva col·locació, les entitats col·laboradores haurien d'haver desemborsat la diferència. Aquest fet demostra la confiança que tenien en les emissions de l'Ajuntament de Barcelona.

El 1994 els marges que s'aplicaven al deute de l'Ajuntament de Barcelona sobre els tipus de referència van començar a reduir-se. L'Ajuntament mostrava indicis d'anar complint el Pla financer de 1992 a 1995; el 1993 el deute havia augmentat lleugerament i el 1994 es preveia que comencés a disminuir. Anualment es proporcionava als mercats financers un informe que incloïa els estats financers auditats. I fou el 1994 quan s'obtingué una segona qualificació del deute per una agència independent nord-americana. Amb dues qualificacions de risc, Moody's Investor Service i Standard & Poor's, es podia accedir al mercat nord-americà amb emissions públiques.

Però malgrat els nivells d'informació que s'oferien als mercats financers, encara es podien trobar reticències sobre la qualitat del deute barceloní. Perquè es recuperi la credibilitat financera en una empresa privada o en una entitat pública es requereix poder mostrar que es compleixen els compromisos i, per a això, es necessita temps i persistència. Amb la diferència que l'empresa privada disposa de temps i, en general, d'un grau de credibilitat superior al del sector públic, i l'Administració pública, tot i que per no cometre errors ha de gestionar sempre amb una visió a llarg termini, té el temps delimitat per mandats de quatre anys. Així doncs, es va arribar a la conclusió que s'havia d'accelerar la recuperació de la credibilitat de la informació financera proporcionada amb una emissió pública al mercat americà –i el seu consegüent registre a la Securities and Exchange Commission (SEC)– malgrat que l'accés d'un emissor estranger a aquest mercat requerís pagar una prima, és a dir, un preu superior al que pagaria un emissor domèstic per a nivells de risc anàlegs.

En l'últim trimestre de 1994 es va preparar la documentació legal i la informació financera. El gener de 1995 es va registrar el fullet a la SEC i el febrer es va dur a terme el *road show*, que es va interrompre abans de finalitzar ja que l'emissió s'havia col·locat amb èxit. Després d'aquesta operació financera, els marges aplicats al deute de l'Ajuntament de Barcelona sobre els tipus de referència es van reduir substancialment. L'abril de 1995, Standard and Poor's va revisar la qualificació del deute a llarg termini de l'Ajuntament de Barcelona, elevant-la un grau, de A- a A, i igualant-la a la qualificació atorgada per Moody's Investor Service (A 2).

Taula 2.
Estructura del deute
de l'Ajuntament
de Barcelona, 1991-1995
(Percentatge del deute total)

	1991	1995
Mercat domèstic		
Crèdits bancaris	75,5	27,8
Emissions públiques	16,6	18,0
Subtotal	92,1	45,8
Mercat exterior		
Col·locacions privades	3,3	27,0
Emissions públiques	4,6	27,2
Subtotal	7,9	54,2
Total	100,0	100,0
Vida mitjana del deute en anys	4,1	5,8

Font: AJUNTAMENT DE BARCELONA, *Informe Anual*, 1995 i elaboració pròpia

Al final de 1995 l'estructura del deute havia canviat de manera significativa si la comparem amb la de 1991. L'apel·lació al mercat domèstic havia passat de representar el 92% el 31 de desembre de 1991 a suposar el 46% en la mateixa data de 1995. El pes dels crèdits bancaris sobre el deute total havia passat del 76% al 28%, i el deute a curt termini del 28% a un percentatge inferior a l'1%. Si l'estructura del deute de l'Ajuntament de Barcelona es compara amb la dels altres ajuntaments

Taula 3.
Deute dels ajuntaments espanyols
el 31 de desembre de 1995
(Milers de milions de pessetes)

	Total ⁽¹⁾	Ajuntament de Barcelona ⁽²⁾	Altres ajuntaments
Mercat domèstic			
Crèdits bancaris	1.847	75	1.772
A curt termini	370	1	369
A llarg termini	1.477	74	1.403
Emissions públiques	109	48	61
Subtotal	1.956	123	1.833
Mercat exterior			
Col·locacions privades	88	72	16
Emissions públiques	73	73	0
Subtotal	161	145	16
Total	2.117	268	1.849

(1) No inclou el deute d'organismes i empreses dependents.

(2) Deute no consolidat.

Font: Elaboració pròpia a partir de *Boletín estadístico. Banco de España*, maig 2000 i AJUNTAMENT DE BARCELONA, *Informe Anual*, 1995.

espanyols, destaca la dependència que tenien aquests últims del finançament proporcionat pels bancs i caixes d'estalvis, cosa que comportava la necessitat de refinançar cada any una part substancial del deute. Com a contrast, l'Ajuntament de Barcelona mostrava unes fonts de finançament diversificades. El seu endeutament representava el 12,7% del total del deute dels ajuntaments espanyols.

En la segona meitat dels anys noranta el mercat de capitals espanyol va canviar significativament, amb una major oferta de recursos, una disminució general dels marges sobre els tipus de referència, la possibilitat d'obtenir fons a terminis de deu a trenta anys, una major varietat de productes i, gràcies a la política de convergència amb la UE, una reducció dels tipus d'interès.

En el cas de l'Ajuntament de Barcelona, després de l'emissió pública als Estats Units i a la vista del compliment dels objectius del Pla financer de 1992 a 1995, es va produir una reducció addicional dels marges, cosa que reflectia que el mercat veia amb menys incerteses la capacitat financera de l'Ajuntament. El 1997 i el 1998, respectivament, Standard and Poor's i Moody's Investor Service van revisar la qualificació del deute a llarg termini, elevant-la dos nivells, de A a AA- i de A2 a AA3. I al final de 1997 Fitch-IBCA va qualificar per primera vegada el deute a llarg termini de l'Ajuntament de Barcelona al mateix nivell que les altres dues agències i va atorgar la màxima qualificació al deute a curt termini.

Taula 4.
Estructura del deute
de l'Ajuntament de Barcelona,
1995-1999 (Percentatge sobre
el deute total)

	1995	1999 (en pessetes)	1999 (en euros)
Mercat domèstic			
Crèdits bancaris	27,8	30,0	30,0
<i>Schuldschein</i> ⁽¹⁾			19,3
Emissions públiques	18,0	25,4	25,4
Subtotal	45,8	55,4	74,7
Mercat exterior			
Col·locacions privades	27,0	33,2	13,9
Emissions públiques	27,2	11,4	11,4
Subtotal	54,2	44,6	25,3
Total	100,0	100,0	100,0
Vida mitjana del deute en anys	5,8	5,2	5,2

(1) Els *schuldschein* estan classificats com a col·locacions privades al mercat exterior, excepte quan, a partir de l'1 de gener de 1999, el deute està denominat en euros. En aquest cas s'han classificat com a deute domèstic.

Font: AJUNTAMENT DE BARCELONA, *Informe Anual*, 1999 i elaboració pròpia.

De 1996 a 1999 la presència de l'Ajuntament als mercats de capitals va disminuir perquè l'estalvi generat va permetre finançar gairebé tot el pla d'inversions previstes per a aquells anys i perquè de 1993 a 1995 s'havia refinançat a un cost menor pràcticament tot el deute que disposava de clàusules d'amortització anticipada. En aquests anys el nou deute a llarg termini va ser de 87.000 milions de pessetes, dels quals 70.000 milions es van destinar a substituir deute i 17.000 milions a finançar inversions. Com que el mercat domèstic oferia preus i terminis competitius, es van obtenir 20.000 milions de pessetes amb una emissió pública i 49.000 milions amb crèdits bancaris en el mercat interior més, l'any 1999, 18.000 milions de pessetes denominats en euros al mercat alemany.

En aquest període més recent de 1996-1999 la política financera s'ha orientat a substituir deute amb la finalitat d'accelerar el procés de reducció dels costos financers, gràcies a la baixada dels tipus d'interès, i a millorar el perfil del deute per venciments. Un procés laboriós ja que, en general, es tracta d'operacions financeres que no tenen prevista la seva amortització anticipada o, si la tenen prevista, la situació del mercat no

Taula 5.
Deute dels ajuntaments espanyols
el 31 de desembre de 1999
(Milers de milions de pessetes)

	Total ⁽¹⁾	Ajuntament de Barcelona ⁽²⁾	Altres ajuntaments
Mercat domèstic			
Crèdits bancaris	2.109	112	1.997
A curt termini	180	0	180
A llarg termini	1.929	112	1.817
Emissions públiques	157	58	99
Subtotal	2.266	170	2.096
Mercat exterior			
Col·locacions privades	64	31	33
Emissions públiques	110	26	84
Subtotal	174	57	117
Total	2.440	227	2.213

(1) No inclou el deute d'organismes i empreses dependents.

(2) Deute no consolidat. Els *schuldschein* s'han classificat com a crèdits bancaris domèstics, encara que podria ser que el Banc d'Espanya en tingués 18.000 milions classificats com a domèstics i 26.000 milions com a col·locacions privades a l'exterior, a causa del fet que inicialment estaven denominats en marcs alemanys.

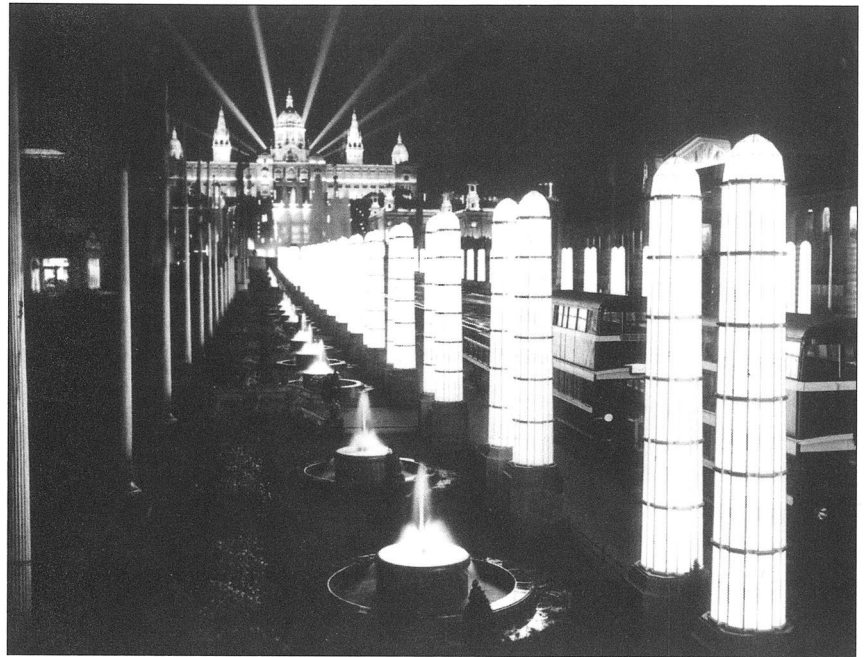
Font: Elaboració pròpia a partir de Boletín Estadístico. Banco de España, maig 2000 i AJUNTAMENT DE BARCELONA, Informe Anual, 1999.

en permet la recompra. Per això s'han utilitzat tres vies diferents: *a)* sol·licitar les aprovacions i autoritzacions pertinents i oferir als inversors l'amortització anticipada voluntària; *b)* si l'operació financera tenia un *call*, esperar el moment establert en les condicions d'emissió per fer efectiva l'amortització anticipada; i *c)* utilitzar contractes de *swap*.

Si es torna ara a fer la comparació de la quantia i l'estructura de l'endeutament de l'Ajuntament de Barcelona amb el dels altres ajuntaments espanyols, s'observa que la situació ha canviat respecte al 1995, sobretot pel desenvolupament que es produeix en aquests anys dels mercats financers domèstics. El nivell d'endeutament de l'Ajuntament de Barcelona és menor en termes relatius, havent passat de representar el 12,7% del total el 1995 a suposar el 9,3% el 1999, i manté unes fonts de finançament diversificades, per bé que amb una concentració significativa en l'euromercat, d'on obté tres de cada quatre pessetes de deute. Alguns ajuntaments espanyols han començat a tenir una major activitat en el mercat de capitals i encara que, en general, continuen finançant-se amb crèdit bancari, tenen una dependència menor del crèdit a curt termini.

L'Ajuntament de Barcelona tenia un conjunt de préstecs i emissions d'obligacions en circulació de petits imports, amb tipus d'interès del 4 al 5% anual. El cost d'administrar aquest deute encara significativament el seu cost financer. El 1996 es van amortitzar anticipadament els préstecs i el 1997 les obligacions. L'amortització anticipada d'aquestes últimes va requerir més temps, a fi d'indagar les condicions d'emissió i de donar a cada emissió el tractament jurídic adequat.

La finalitat de l'emissió d'obligacions de 1941 havia estat la de refinançar totes les emissions en circulació, a un termini de 100 anys, amb 10 anys de carència i a un tipus d'interès anual inicialment del 4% i que el 1948 es va establir definitivament en el 5%. Les emissions en circulació comprenien 32 emissions d'obligacions, la primera emesa el 1903 i les últimes el 1936, que havien finançat, entre altres inversions, obres de l'Eixample, del Ferrocarril de Sarrià, del Ferrocarril Metropolità de Barcelona, del Port Franc i de l'Exposició Internacional de Barcelona de 1929.



*L'Avinguda de Maria Cristina
en temps de l'Exposició (1929),
amb el Palau Nacional,
i el Passeig de Minici Natal
l'any dels Jocs (1992),
amb l'Estadi Olímpic.*

*Font: Arxiu Fotogràfic de l'Arxiu
Històric de la Ciutat de Barcelona
(dalt) i Holsa (baix).*



La gestió de caixa

L'any 1992 es va posar en funcionament la connexió electrònica de l'Ajuntament de Barcelona amb les entitats financeres, a fi de conèixer en temps real els saldos i moviments bancaris, gestionar activament la caixa i reduir els saldos ociosos. Es va començar a gestionar la caixa sobre la base de disposar d'un pressupost de tresoreria per mesos amb un horitzó temporal de dotze mesos, i per setmanes amb un horitzó temporal d'un mes.

La política de pagaments als proveïdors es va basar en la idea que era més important que els proveïdors coneguessin en quin termini se'ls pagaria que intentar un termini reduït que s'incomplís. Amb aquest propòsit, es va establir que es pagaria els proveïdors de despesa corrent a sis mesos i els d'inversió a nou mesos de la data d'aprovació de la factura. El 1997 les condicions de pagament a tots els proveïdors van ser de sis mesos, a partir de 1998 de tres mesos i a finals de 2000 de dos mesos. Per tal de reduir el decalatge entre cobraments i pagaments, la participació en els ingressos de l'Estat va començar a cobrar-se mensualment, en lloc de trimestralment, a partir de 1994, i es va promoure el cobrament domiciliat i trimestral dels impostos.

En l'últim trimestre de 1992 es va negociar amb un grup de caixes d'estalvi i bancs amb una forta implantació a Barcelona el pagament dels serveis bancaris per cobrament d'impostos en oficines bancàries o per cobrament domiciliat, així com límits de crèdit que arribaven, en el cas màxim, al 90% dels impostos recaptats per cobrament domiciliat. El cost dels crèdits es va fixar per un marge sobre el Mibor. Aquest plantejament va permetre reduir el nombre d'entitats que finançaven a curt termini l'Ajuntament de Barcelona, cancel·lar els préstecs a curt termini i, en conseqüència, acudir al crèdit únicament en aquells moments en què es produïssin decalatges entre els cobraments i els pagaments. Es van pactar aquests acords amb un horitzó de temps anual, encara que tàcitament renovables fins al 1995. Qualsevol entitat bancària que tingués un nombre mínim d'oficines obertes a la ciutat de Barcelona o un mínim import de rebuts domiciliats podia adherir-se a l'acord.

Més endavant, a partir de 1995, es va desvincular la possibilitat de concedir un límit de crèdit a l'Ajuntament de Barcelona de la recaptació d'impostos.

Conclusió

Durant els anys vuitanta, i amb l'excusa de l'organització dels Jocs Olímpics de 1992, l'Ajuntament de Barcelona va liderar un procés de transformació de la ciutat que va tenir com a conseqüència la millora de la seva competitivitat. Per aquest motiu, el creixement econòmic de Barcelona en els anys noranta va ser, en conjunt, superior al creixement espanyol i europeu.

Des del punt de vista financer, aquest procés es va posar en marxa abans de la modificació del marc jurídic regulador de les competències i recursos dels governs locals espanyols per adaptar-lo a la Constitució de 1978. El seu desenvolupament legislatiu va començar el 1985, per bé que la nova legislació sobre les hisendes locals no s'aprovà fins el 1988. Aquesta normativa oferia una major suficiència a unes corporacions locals que tradicionalment tenien manca de recursos financers, però la seva posada en pràctica també fou lenta: començada l'any següent, no es completà fins el 1992. Per aquest motiu, l'Ajuntament de Barcelona va haver de finançar el pla d'inversions relacionat amb els Jocs Olímpics –i, per tant, el projecte de transformació de la ciutat– acudint al mercat de capitals.

A la fi de 1991 les tensions financeres eren elevades, però la situació econòmica de la ciutat era molt positiva. La credibilitat financera de l'Ajuntament de Barcelona en el mercat domèstic era baixa però, després dels Jocs Olímpics del 1992, el seu prestigi en l'àmbit internacional era gran, ja que era un ajuntament que complia amb èxit els seus compromisos internacionals en benefici de la ciutat.

En aquesta situació, la gestió del deute de l'Ajuntament de Barcelona s'orientà, especialment en el període 1992-1995, a aconseguir:

- 1) Utilitzar deute a curt termini només per cobrir necessitats transitòries de tresoreria; d'aquesta manera a final d'any, amb la recaptació d'impostos completada, el seu import total era zero.

- 2) Estendre la vida mitjana del deute a llarg termini, adequant-la en la major mesura possible als terminis de recuperació de les inversions públiques. En tot moment es va tenir en compte, així mateix, el perfil del deute per venciments, a fi de suavitzar-lo, procurant evitar un nombre excessiu de venciments en un any o, si aquest era el cas, anticipant la seva amortització per tal de distribuir la càrrega en dos o tres anys.

- 3) Reduir el cost mitjà del deute mitjançant la substitució del deute existent amb un cost elevat per un altre deute a tipus d'interès més reduït.

Per a tot això es procurà diversificar les fonts de finançament, acudint al mercat d'emissions i al mercat creditici en els àmbits domèstic i internacional i duent a terme una política conservadora de cobertura total del risc de canvi. Aquesta política financera va ser possible gràcies a la transparència informativa i al compliment dels objectius i plans financers.

Tot comptat i debatut, al llarg dels anys noranta, la posada en marxa de la nova fiscalitat i una política activa de millora dels recursos generats per l'Ajuntament –sobretot a través del control de l'increment de la despesa– han permès reduir el nivell d'endeutament, no sols retornant deute ocasionat per les inversions efectuades amb motiu dels Jocs Olímpics, sinó també deute generat des de 1903.

A finals de l'any 2001 el deute més antic serà de juliol de 1992. En primer lloc, per la disminució del deute de 303.000 milions de pessetes el 1993 a 213.000 milions de pessetes l'any 2000, és a dir, 90.000 milions de pessetes menys en 7 anys; i, en segon lloc, per la posada en pràctica de l'objectiu de mostrar que el deute es paga, trencant amb la política anterior de refinançar-lo amb l'allargament del seu termini i, en compensació, l'increment del seu cost.

Bibliografia

AJUNTAMENT DE BARCELONA: *Informe anual*, diversos anys.

Barcelona economia. Indicadors econòmics de Barcelona i de la regió metropolitana (Ajuntament de Barcelona), 43 (juny 2000).

Boletín Estadístico. Banco de España, diversos números.

BORINS, Sandford: «The new public management is here to stay», *Canadian Public Administration*, 38, 1 (spring), pàg. 122-132.

DAVIS, Glyn; WELLER, Patrick (eds.): *New ideas, better government*, St. Leonards (NSW, Australia), Allen & Unwin (Australian Fulbright Papers: 4), 1996, 345 pàg.

GUSTAFSSON, Lennart; SVENSSON, Arne: *Public sector reform in Sweden*, Malmö, Liber ekonomi, 1999, 215 pàg.

HARRIS, Nigel: *Preparing an economic and strategic vision for a city*, Toronto, World Bank Institute, [materials de l'Urban and City Management Course, dut a terme a Toronto del 2 al 4 de maig de 1999].

KOUZES, James M.; POSNER, Barry Z.: *The leadership challenge. How to keep getting extraordinary things done in organizations*, San Francisco, Jossey-Bass Publishers (The Jossey-Bass Management Series), 1995, 2 ed., 405 pàg.

STATE SERVICES COMMISSION (NEW ZEALAND): *New Zealand's state sector reform. A decade of change*, Wellington (New Zealand), State Services Commission, 1996, 50 pàg.

VEGARA, Josep M.: *Barcelona Olympic Games: a successful example of Project Management*, Barcelona, Regidoria d'Edicions i Publicacions (Ajuntament de Barcelona), 1992, 32 pàg., [ponència presentada al Project Management World Congress, Florència 16 a 19 de juny de 1992].

Resumen

La organización de los Juegos Olímpicos de 1992 en Barcelona contribuyó a la puesta en marcha de una estrategia de desarrollo para la ciudad con la participación de sus ciudadanos. La transformación de la ciudad y la mejora de sus infraestructuras fueron posibles gracias al liderazgo cívico y a la participación pública y privada en el proceso, lo que, junto a la proyección internacional de Barcelona con el éxito de la organización de los Juegos, tuvo como consecuencia la mejora de la competitividad de la ciudad.

El déficit de caja del Ayuntamiento de Barcelona en 1991 era de 20.000 millones de pesetas y todo el ahorro corriente antes de intereses se destinaba al pago de los gastos financieros. Por tanto, se debían financiar en los mercados todas las inversiones que se realizaban y refinanciar toda la deuda que vencía a lo largo del año.

La situación del mercado español de capitales en 1991 y la política de control de la entrada de capitales del exterior había conducido a una estructura de la deuda del Ayuntamiento de Barcelona caracterizada por una elevada dependencia del mercado español: era una deuda principalmente bancaria, con un peso excesivo de la deuda a corto plazo.

El Ayuntamiento de Barcelona tenía otros dos problemas adicionales. El primero era la dificultad que tuvieron varias entidades colaboradoras en la colocación de diversas operaciones financieras efectuadas a lo largo de 1991. El segundo era la dispersión, lo que conducía a que el Ayuntamiento estuviera siempre presente en el mercado doméstico, pero no de una manera organizada como el Estado, mediante subastas, sino refinanciando la mayor parte de su deuda con acuerdos bilaterales, con lo que el mercado de crédito doméstico había acabado por saturarse.

Como consecuencia de lo expuesto, el Ayuntamiento de Barcelona tenía un problema de credibilidad en los mercados financieros, a pesar de que Moody's Investor Service tuviese calificadas sus emisiones de deuda. A finales de 1991 las tensiones financieras eran elevadas, pero la situación económica de la ciudad era muy positiva. La credibilidad financiera del Ayuntamiento de Barcelona en el mercado doméstico era baja, pero después de los Juegos Olímpicos de 1992 su prestigio a nivel internacional era elevado.

Con el fin de romper el círculo de saturación y pérdida de credibilidad financiera en el mercado de crédito doméstico, a partir de 1992 la política financiera se orientó a diversificar las fuentes de financiación,

especialmente con el acceso a los mercados de capitales internacionales, y a alargar la vida media de la deuda, sustituyendo deuda a corto plazo por deuda a largo plazo y utilizando la deuda a corto plazo solo para cubrir necesidades transitorias de tesorería. Para ello, las prioridades fueron, en primer lugar, ofrecer más transparencia informativa; en segundo lugar, procurar que las entidades o grupos de entidades colaboradoras en las operaciones financieras fueran entidades de reconocido prestigio, con el fin de que contribuyeran a ganar la batalla de la confianza; y, por último, asegurar el éxito de cada una de las operaciones colocándolas en el mercado en el momento más oportuno.

Abstract

The holding of the 1992 Summer Olympics in Barcelona contributed to the implementation of a development strategy for the city that involved the participation of its citizens. The city's transformation and the improvement of its infrastructures were possible thanks to the local leadership and to the public and private partnership. This, together with Barcelona's international projection in connection with the successful organisation of the Olympics, led to the improvement of the city's competitiveness.

The City Council of Barcelona's cash deficit in 1991 was 20 billion pesetas. The total current savings before interest were used to pay the financial expenses. Consequently, it was necessary to finance in the financial markets all the investments that were made and to refinance the entire debt that became due over the course of the year.

The situation of the Spanish capital market in 1991 and the control policy on the entry of capital had caused the structure of the City Council of Barcelona's debt to be characterised by a high indebtedness in the Spanish market and hence this debt was mainly with the banks and of a short-term nature to an excessive extent.

The City Council of Barcelona had two additional problems. The first was the difficulty that several collaborating banks had to place diverse financial operations carried out over the course of 1991. The second problem involved the dispersion that caused the City Council to be present always in the domestic market, although not in an organised way as in the case of the State, by means of auctions, but rather by refinancing most of its debt through bilateral agreements. This had led to a saturation of the domestic credit market.

As a result of these factors, the City Council of Barcelona had a credibility problem in the financial markets, despite the fact that Moody's Investor Service had rated its debt issues. At the end of 1991 there were large financial tensions but the city's economic situation was quite positive. The City Council of Barcelona's financial credibility in the domestic market was low, but after the 1992 Summer Olympics its international prestige was high.

In order to break the circle of saturation and of loss of financial credibility in the domestic credit market, since 1992 the financial policy was oriented towards the diversification of the sources of financing, particularly by entering the international capital markets and by lengthening the

average life of its debt –replacing short-term debt with long-term debt and using short-term debt only to cover transitory cash needs.

Accordingly, the priorities were to provide greater informative transparency; to select banks of good reputation in the financial operations so that they would help to win the struggle for confidence, and to ensure the success of all financial operations by placing them in the market at the most appropriate time.



Amb motiu dels Jocs Olímpics de 1992, l'Ajuntament de Barcelona va liderar un procés de transformació de la ciutat que va permetre millorar substancialment la seva competitivitat, de manera que el seu ritme de creixement econòmic en els anys noranta ha estat, en conjunt, superior a l'espanyol i a l'uropeu. Des del punt de vista financer, aquest procés es va posar en marxa abans que es modifiqués el marc regulador dels governs locals per adaptar-lo a la Constitució de 1978, per la qual cosa l'Ajuntament va haver de finançar el seu pla d'inversions acudint al mercat de capitals. Pilar Solans, responsable de les finances municipals en aquell període, exposa la política seguida per obtenir els recursos, per racionalitzar els tipus i les dates de venciment del deute i per reduir-lo sota la consigna de no allargar els terminis i evitar-ne l'encariment.

Pilar Solans és doctora en ciències econòmiques i empresarials per la Universitat de Barcelona. De 1969 a 1991 va treballar en el sector financer privat (Banco Urquijo, Asland, Catalana de Gas) i entre 1978 i 1980 fou així mateix professora de la Facultat de Ciències Econòmiques i Empresarials de la Universitat de Barcelona. De 1991 a 1999 es va encarregar de les finances de l'Ajuntament de Barcelona i entre aquest darrer any i el 2000 va treballar al Banc Mundial com a experta en temes municipals. Posteriorment ha reprès l'activitat al municipi barceloní, on és gerent delegada de Finançament, Empreses i Patrimoni.

Aula Barcelona

F



Fundació Bosch
i Gimpera
Universitat de Barcelona



UNIVERSITAT DE BARCELONA

