

Col·laboració empresarial públicoprivada en la transformació urbana de grans ciutats europees: El districte de Ciutat Vella a Barcelona (1988-2002).¹

Pablo Algarrada Vera ²
Universitat de Barcelona

*"És necessari recuperar el batec del cor metropolità."
(Ajuntament de Barcelona, 1987)³*

ABSTRACTE

Aquesta comunicació analitza l'impacte dels acords de col·laboració públicoprivats en els processos de renovació de grans ciutats europees durant l'últim quart del segle XX, mitjançant l'estudi de cas del districte barceloní de Ciutat Vella. S'examina la gestió de PROCIVESA (Promoció de Ciutat Vella S.A; 1988-2002), una companyia mixta pionera al sud d'Europa en la transformació socioeconòmica d'àrees urbanes greument deteriorades. A través d'una metodologia qualitativa i marcs teòrics propis de la Història Econòmica i Empresarial, s'avalua la trajectòria de l'empresa durant els catorze anys d'activitat, destacant els èxits, els reptes i els efectes de les seves intervencions sobre un teixit urbà viu. Aquest estudi contribueix, des d'un àmbit local, als debats acadèmics internacionals sobre l'aplicació de figures organitzacionals creatives i innovadores, com la col·laboració públicoprivada, per a la resolució de problemes urbans en contextos d'alta complexitat.

Paraules claus: Col·laboració públicoprivada, transformació urbana, Ciutat Vella, Barcelona, Història Econòmica i Empresarial.

¹ Vull agrair els comentaris i l'atenció de la professora Paloma Fernández Pérez (UB) i les converses amb Martí Abella i Pere, ex-cap de comunicació i promoció de PROCIVESA.

² Correu electrònic: pablo.algarrada@ub.edu

³ Frase extreta de l'informe enviat al Consell d'Europa l'octubre del 1987 per l'Ajuntament de Barcelona, en un context de cerca d'inversions per transformar socioeconòmicament Ciutat Vella.

1. Introducció

El “*model Barcelona*”, exportat globalment, ha estat reconegut per la seva originalitat i resultats, aconseguint redefinir, en menys de trenta anys, una ciutat industrial en crisi en una urbs moderna (McNeill, 1999).⁴ Tot i aquest reconeixement, les anàlisis centrades en els òrgans gestors d'aquesta transformació, com les empreses públicoprivades, han estat poc explorades, fet que obre línies acadèmiques rellevants.

Aquesta comunicació analitza la trajectòria de PROCIVESA (Promoció Ciutat Vella S.A.), empresa mixta encarregada de la transformació socioeconòmica i urbanística del districte de Ciutat Vella durant el període 1988-2002. En aquest context, la Barcelona dels anys vuitanta representa un cas particular en l'àmbit europeu, en situar-se en un entorn sociopolític en construcció (Blanco, Bonet, i Walliser, 2011). A diferència del sistema intervencionista franquista, el nou model presentava un caràcter més obert, on la col·laboració públicoprivada esdevenia essencial per expandir l'estat del benestar i consolidar la democràcia. La recerca d'aquesta col·laboració es va intensificar a causa de les dificultats pressupostàries del consistori, fruit dels deutes del règim franquista, les exigències i dinàmiques de liberalització imposades pel procés d'integració europeu i la preparació dels JJ.OO'92. En aquest sentit, la Ciutat Comtal, amb les seves particularitats i similituds, ofereix una perspectiva valuosa per comprendre la complexitat i diversitat de models de gestió públicoprivada presents en Europa, tant en aquest període com en l'actualitat. L'estudi de les relacions formals entre l'Estat i els

mercats privats, des d'aproximacions pròpies de la Història Empresarial, ens obre un laboratori que, a partir d'anàlisis de llarg recorregut, permet comprendre fenòmens complexos i grans reptes que només es poden interpretar amb perspectiva temporal.

En aquest marc, el context de partida – anys vuitanta – es caracteritzava per la reformulació de les barreres d'actuació entre el sector públic i privat. Les convulsions econòmiques derivades de les crisis petroleres de 1973 i 1978, el col·lapse del sistema de tipus de canvi fixos de Bretton Woods i la saturació dels mercats tradicionals van conduir a una recessió generalitzada als països occidentals (Bordo, 2017). Davant aquest escenari, el nou context socioeconòmic, marcat per les restriccions pressupostàries, l'encariment del finançament, la globalització i la creixent complexitat social, reduïa la capacitat jeràrquica dels estats (Steger et al., 2023). A més, el model burocràtic-weberian de provisió directa de serveis públics era criticat per la seva ineficiència i rigidesa (Dahlström i Lapuente, 2022). En conseqüència, les repercussions de la recessió, com la desocupació massiva i la reducció de la recaptació impositiva, van generar importants dèficits públics que dificultaven l'aplicació de les tradicionals receptes keynesianes (Eichengreen i Esteves, 2022).

Dins d'aquest complex marc econòmic, les administracions públiques es van veure impulsades a una creativitat organitzacional, adoptant nous entorns institucionals (Funck i Karlsson, 2020). En aquest context, des dels països anglosaxons – especialment el Regne Unit – va sorgir un corrent teòric anomenat “New Public Management” (NPM), enfocat a millorar l'eficiència i eficàcia dels organismes públics mitjançant l'adopció de models organitzatius propis de

4 El prestigiós “Royal Institute of British Architects” (RIBA) va atorgar la Medalla d'Or a Barcelona l'any 1999, sent la primera vegada que aquest reconeixement es concedia a tota una ciutat. Els motius d'aquest guardó van ser la seva destacada trajectòria transformadora i la implementació d'un innovador model basat en corporacions municipals mixtes (RIBA, 1999).

l'esfera mercantil privada (Hood, 1991). Aquesta reorientació estatal cercava una gestió més professionalitzada i corporativa, allunyant-se de la burocratització de l'administració pública. A partir d'aquesta tendència, la canalització d'aquestes idees es va materialitzar amb la redefinició d'una figura organitzativa amb un ampli recorregut històric: els acords de col·laboració publicoprivats o *"public-private partnerships"* (PPPs).⁵

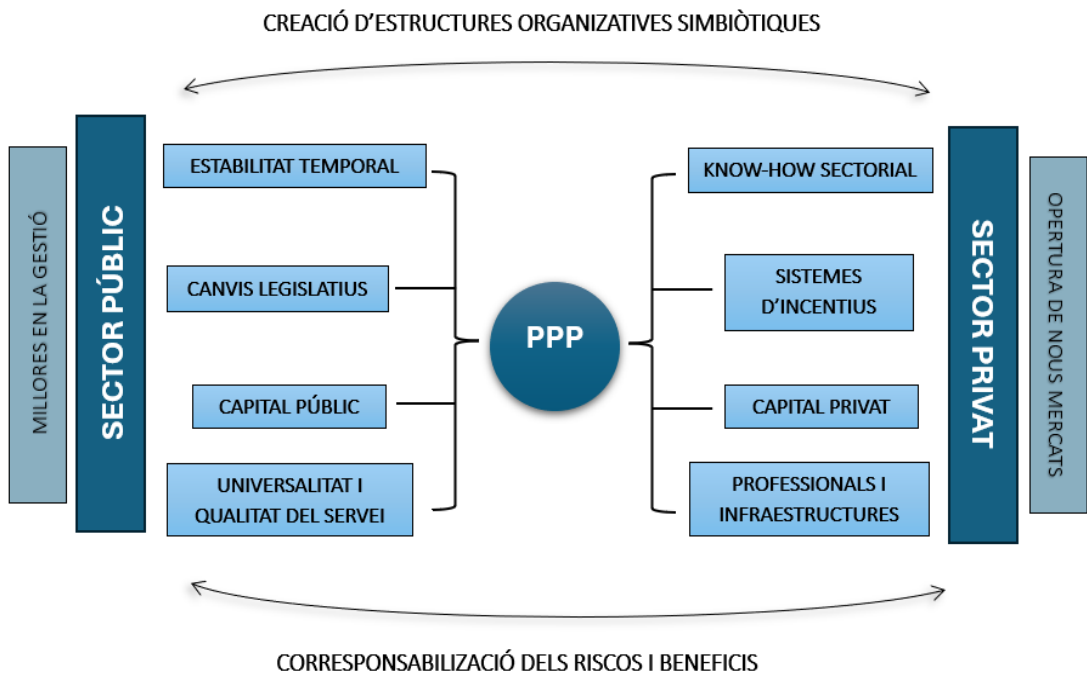
Els PPPs es defineixen com la cooperació estructurada entre actors públics i privats per al planejament, finançament i posada en marxa de serveis i infraestructures, compartint riscos, costos i beneficis (Comisión Europea, 2004; Koppenjan et al., 2022). Dins d'aquest model, la col·laboració publicoprivada es divideix en dos models: la col·laboració contractual i la institucionalitzada. La primera – contractual – implica l'externalització total del bé o servei a una empresa privada; per la seva banda, la segona – institucionalitzada – fomenta la creació de noves entitats formals on participen conjuntament actors públics i privats. Com assenyalen Koschatzky i Stahlecker (2016), només aquest darrer model garanteix una relació estable en el temps i una correcta divisió

de riscos i beneficis. Per aquesta raó, en aquesta comunicació centrem la nostra atenció en un exemple d'aquest darrer tipus de col·laboració.

L'aplicació dels anomenats "nous" PPPs es va estendre ràpidament, tant a escala internacional, gràcies a la seva capacitat per resoldre problemes organitzatius del sector públic i la seva presumpta neutralitat política, com a nivell sectorial, amb aplicacions en àmbits com la gestió sanitària, de la gestió de residus o la construcció d'infraestructures (Hood, 1991). A les següents figures es presenten, de manera esquemàtica, els principals factors teòrics que justifiquen la formulació d'aquests acords de col·laboració publicoprivats.

⁵ Les primeres experiències de col·laboració publicoprivada tenen unes profundes arrels històriques a l'edat mitjana i, sobretot, durant la construcció dels Estats moderns després de la profunda crisi de la Pesta Negra (Fredona, Reinert, i da Silva Lopes, 2024). Per exemple, l'*English East India Company* (1600) i la *Dutch East India Company* (1602) són models històrics de col·laboració publicoprivada, ja que eren companyies on es relacionaven actors públics – monarques europeus – amb privats – empreses amb interessos comercials en territoris d'ultramar.

FIGURA 1. APORTACIONS I MOTIVACIONS DEL SECTOR PÚBLIC I PRIVAT EN ELS ACORDS DE COL·LABORACIÓ MIXTA.



Font: Elaboració pròpia

TAULA 1. AVANTATGES PREVISTES DELS ACORDS DE COL·LABORACIÓ PÚBLICOPRIVADA.

ÀREA	DESCRIPCIÓ
ECONOMIA	Millora de l'eficiència i eficàcia en l'assignació i provisió de serveis públics.
	Increment del "value for money". ⁶
FISCALITAT	Reducció del deute públic; augment del control pressupostari.
	Assignació òptima del risc.
TECNOLOGIA	Incorporació del saber fer empresarial: professionalització tècnica i transferència tecnològica.
SOCIOPOLÍTICA	Corresponsabilitat i alineació dels interessos públics i privats.
	Estabilitat contractual de llarg termini.

Font: Elaboració pròpia mitjançant (Gerrard, 2001; Paula, Marques, i Gonçalves, 2023).

⁶ Indicador utilitzat per discernir quins projectes afegeixen un major valor en relació amb la inversió realitzada, de manera transparent i quantificable (Allard i Trabant, 2008; European Investment Bank, 2015).

Una de les qüestions més discutides sobre la col·laboració mixta ha estat la identificació dels factors que en condicionen l'èxit o el fracàs. El concepte dels *"critical success factors"* engloba els elements clau per a una col·laboració efectiva: 1) suport polític i institucional, 2) definició d'una missió i objectius compartits, 3) gestió adequada de la transferència de riscos i beneficis, 4) professionalització de la gestió i organització i 5) un clima d'estabilitat i confiança entre els actors (Alsina Burgués i González de Molina, 2019).

Les grans urbs industrials europees, immerses en una espiral de degradació generalitzada, requerien una reestructuració que frenés l'obsolescència de les seves àrees centrals (Barber i Pareja-Eastaway, 2010). Ciutats com Londres, París, Rotterdam, Birmingham o Milà van iniciar, a partir de finals dels anys setanta, processos de transformació basats en PPPs com a alternativa a la tradicional actuació estatal (Trono, Zerbi, i Castronuovo, 2016; Paula, Marques, i Gonçalves, 2023). Barcelona es va sumar a aquesta dinàmica internacional el 1988 amb la creació de PROCIVESA.

Sempre tenint en compte l'amplitud del terme, en aquest treball s'adoptarà la definició de transformació urbana elaborada pels investigadors britànics Peter Roberts i Hugh Sykes, segons la qual "(...) és una visió i acció integral i integrada que condueix a la resolució dels problemes urbans i busca aconseguir una millora duradora en les condicions econòmiques, físiques, socials i ambientals d'una àrea que ha estat subjecta a canvis" (Roberts i Sykes, 2008:17).

Les aportacions d'aquesta comunicació no només ofereixen una visió retrospectiva de la trajectòria col·laborativa públicoprivada a Barcelona, sinó que també serveixen per reflexionar sobre qüestions de gran rellevància en

l'actualitat. Els Objectius de Desenvolupament Sostenible de les Nacions Unides han posat de manifest la necessitat de cooperació entre actors públics i privats (Berrone et al., 2019). Els reptes actuals exigeixen revisar el paper innovador de la col·laboració mixta per garantir la competitivitat urbana i adaptar les ciutats a les noves dinàmiques del segle XXI, com els efectes del canvi climàtic, la globalització i l'adopció de tecnologies disruptives. La cerca de solucions creatives i innovadores en contextos d'alta complexitat socioeconòmica, com ja succeïa durant les dècades dels vuitanta i noranta, torna a ser un repte central en el camp de la gestió i l'organització (Maslova, 2020).

2. Fonts i metodologia

La metodologia emprada segueix un enfocament inductiu, propi de la Història Econòmica i Empresarial, amb una estructura qualitativa focalitzada en l'estudi de cas. El *"case study"* del binomi format per Ciutat Vella i PROCIVESA es presenta com l'eina metodològica principal per aproximar-se al concepte de col·laboració públicoprivada, un terme analitzat interdisciplinàriament des de l'economia, la història, el dret administratiu o les ciències polítiques, entre d'altres. No obstant això, el seu paper dins de la Història Econòmica en períodes contemporanis, tant a escala nacional como internacional, ha estat poc investigat, fet que obre noves i interessants línies de recerca.

A més, l'ús de l'estudi de cas permet analitzar aquest fenomen abordant les realitats complexes i canviants del context social, tenint en compte les relacions entre les trajectòries empresarials de les organitzacions seleccionades i les narratives dels actors – públics i privats – implicats (Yin, 2018). Aquesta aproximació a la realitat contextual es complementa amb un

enfocament metropolità, que afavoreix una millor comprensió de les dinàmiques socioeconòmiques.

L'anàlisi qualitativa es focalitza en la contextualització històrica de Ciutat Vella i les actuacions de PROCIVESA, empresa mixta encarregada de la transformació urbana del districte. L'estudi se centra en les estructures, estratègies i mecanismes de gestió emprats, mitjançant fonts empresarials primàries. L'anàlisi de PROCIVESA es duu a terme de manera exhaustiva, combinant la revisió historiogràfica amb una descripció detallada de la seva trajectòria empresarial. La comunicació segueix una estructura cronològica, acompanyada d'un conjunt de taules i sèries temporals que complementen la descripció de l'empresa.

El procés de transformació urbana i socioeconòmica de Ciutat Vella ha generat un ampli interès acadèmic, amb aportacions des de diverses perspectives metodològiques. Destaquen, per exemple, els estudis en els àmbits econòmic-empresarial (Brunet et al., 1996; Abella, 2004; PROCIVESA, 2003; Cabrera, 2007), urbanístic (Boxmeer y Beckhoven, 2005; Fiori, 2011; Casellas y Saff, 2023), polític (Gomà, 1997; Blanco, Bonet, y Walliser, 2011) i sociològic-antropològic (Subirats, 2008; Delgado, 2007; Pallas, 2022).

Entre les fonts emprades, destaca l'arxiu documental de PROCIVESA [1988-2002], conservat a l'Arxiu de Ciutat Vella, que inclou tota la documentació mercantil, fiscal i de gestió política relativa a l'activitat de la companyia.⁷ S'han revisat la totalitat de les actes de les Juntes Generals d'Accionistes, dels Consells d'Administració, de la Comissió Executiva i de la Comissió

de Promoció i Publicitat, així com els estatuts fundacionals i els estats financers anuals, que inclouen balanços de situació, comptes de pèrdues i guanys i fluxos de finançament. A més, s'han analitzat informes interns de gestió i documentació oficial dirigida a institucions nacionals i europees per sol·licitar ajut tècnic i finançament, en programes com els Fons de Cohesió, el Programa URBAN o el Programa LIFE. En conjunt, s'han revisat més de 135 documents oficials generats entre 1988 i 2002. Així mateix, s'han consultat els informes previs a la constitució de PROCIVESA, que daten de 1985, i que permeten aproximar-se a les fases preliminars del sorgiment de la companyia.

Adicionalment, s'ha examinat la percepció mediàtica de PROCIVESA en la societat a través de la consulta de més de 200 articles publicats a les hemeroteques digitals de *La Vanguardia* i *El País*. Aquesta revisió periodística ofereix una visió crítica del procés transformador, incorporant les "altres veus" implicades. Aquesta triangulació de fonts permet contrastar i complementar les dades extretes de la documentació oficial de l'empresa, reduint possibles biaixos.

Finalment, en relació amb la quantificació de dades econòmiques, cal tenir en compte diversos factors que en dificulten la interpretació. En primer lloc, l'afectació del canvi de moneda, ja que la conversió de pessetes a euros es va produir durant el període analitzat. A més, les Inversions acumulades al llarg de catorze anys han estat realitzades per diversos actors, fet que afegeix complexitat a la seva comparació.

Per garantir una comprensió clara de les dades presentades, s'ha seguit la següent estratègia metodològica: 1) presentació de les dades en la unitat monetària original, és a dir, en preus corrents (milions de pessetes), 2) conversió de les quantitats a euros corrents, tenint en compte el

⁷ Voldria agrair el treball i l'atenció de tot l'equip de l'Arxiu de Ciutat Vella, i molt especialment a l'Àlex Ballester, qui va atendre amb gran cordialitat totes les meves demandes.

tipus de canvi oficial (1 euro: 166,386 pessetes), i 3) actualització dels valors a preus constants, utilitzant els indicadors estàndards elaborats per Leandro Prados de la Escosura (2024), disponibles digitalment.

3. El disseny d'un organisme públicoprivat pioner: els orígens de PROCIVESA

La formació del primer govern municipal democràtic, l'abril de 1979, va marcar l'inici d'una nova política urbana a Barcelona. La victòria de la candidatura socialista, amb el suport de reconeguts tècnics de l'economia, el dret i l'arquitectura, va donar pas a un programa de polítiques urbanes regeneracionistes i progressistes.⁸ Com assenyalava Pere Cabrera (2007:183), "(...) es donaven les coincidències de confluència històrica d'un canvi de context institucional amb la recuperació de les institucions democràtiques, d'orientació cap a polítiques urbanes en què es feia present, considerant als residents, la previsió social, l'ampliació del concepte de patrimoni arquitectònic com conjunt més o menys heterogeni i la consideració dels testimonis de la memòria col·lectiva." Al mateix temps, Barcelona iniciava una reforma politico-administrativa, reorganitzant la ciutat en deu districtes amb l'objectiu d'atendre de manera més efectiva els problemes locals i millorar la prestació de serveis.

Una de les àrees amb majors necessitats d'intervenció a Barcelona era Ciutat Vella, nucli rellevant per la seva centralitat històrica i per albergar els principals enclavaments polític-empresarials i socioculturals de la ciutat. No obstant això, el districte es trobava en un constant procés de deteriorament social, econòmic i urbanístic (Gomà, 1997). Des de mitjan segle XX, Ciutat Vella era incapaç de retenir la seva població, que es traslladava a altres indrets amb millors previsions de futur, com l'Eixample o Gràcia. L'envelliment de la població anava de la mà amb l'envelliment de les edificacions i habitatges, cada cop més deficients.⁹

Econòmicament, els sectors empresarials tradicionals, com la indústria, els tallers o el petit comerç, es veien afectats pel sorgiment d'activitats marginals, com la prostitució o la drogoaddicció, que degradaven greument la vida al districte. En un dels informes oficials de l'Ajuntament analitzats, s'indicava que Ciutat Vella estava en risc de convertir-se en "el principal suburbi de Barcelona, brou de cultiu, punt d'atracció i aparador lamentable de tota mena de patologies socials i delictives i preocupant font d'inseguretat ciutadana" (Ajuntament de Barcelona 1987:3). Alhora, la situació es veia agreujada per la cronificació temporal dels problemes, generant un cercle viciós de deterioració.

⁸ Cal destacar la rellevància, en els anys setanta i vuitanta, del Gabinet Tècnic de Programació, la gran unitat administrativa de l'Ajuntament de Barcelona, amb una participació notable d'advocats i economistes. La seva importància va brillar, per exemple, en la negociació dels pressupostos extraordinaris de liquidació del deute, una eina coordinada entre l'Ajuntament i el Govern Central per afrontar, en un règim de 50/50 i mitjançant l'emissió de deute, el deute existent al consistori des del període franquista.

⁹ Algunes dades que mostren la situació: un 70% dels 50.000 habitatges existents eren d'abans del 1900, només el 60% disposaven de conducció de gas, 7.000 habitatges no tenien bany ni lavabo propi, la instal·lació predominant era de 125 V, la xarxa de sanejament no estava actualitzada i únicament el 10% dels edificis tenia ascensor.

TAULA 2. COMPARACIÓ SOCIOECONÒMICA ENTRE EL DISTRICTE
DE CIUTAT VELLA I BARCELONA (1988).¹⁰

INDICADORS	CIUTAT VELLA	BARCELONA
Superfície (km ²)	4,31	99,09
Població – Padró desembre 1988 (hab.)	101.963	1.734.501
Densitat (hab./km ²)	23.657	17.504
Renda per càpita (milers de pessetes/any)	1.041	1.303
Vehicles / 1.000 habitants	306	438
% de la població total amb més de 65 anys	26,4	17,4
% dels habitatges totals en règim de lloguer	67,7	40,1
% dels habitatges totals amb menys de 60 m ²	54	28

Font: Elaboració pròpia mitjançant (PROCIVESA, 1995)

¹⁰ Definim el terme de Ciutat Vella com els barris del Raval, la Barceloneta, el Barri Gòtic i Sant Pere, Santa Caterina i la Ribera. Per la seva banda, definim el terme de Barcelona com els deu districtes aprovats el gener de 1984: Ciutat Vella, l'Eixample, Sants-Montjuïc, les Corts, Sarrià-Sant Gervasi, Gràcia, Horta-Guinardó, Nou Barris, Sant Andreu i Sant Martí.

La ruta municipal al districte va plantejar una idea clara: rehabilitar i renovar Ciutat Vella per convertir-la novament en una peça fonamental de la ciutat (Bohigas, 1985). Una de les iniciatives pioneres va ser la implementació dels Plans Especials de Reforma Interior (PERI). Dissenyats conjuntament entre el consistori i els moviments veïnals, els PERI, columna vertebral de les actuacions futures, abordaven la rehabilitació física i la modernització socioeconòmica dels diferents districtes (Torres Gilles, 2012).¹¹ Tot i que la complexa situació econòmica del consistori impedia executar les actuacions, això no va aturar els avenços en les qüestions de planejament, a l'espera d'una millora conjuntural.

En aquest període, van sorgir figures de gran rellevància i singularitat, com el Pla d'Actuació Integral (PAI, 1984), una eina que reunia la visió

conjunta de tots els elements que havien de formar part del procés transformador i, al mateix temps, era un clar missatge de compromís polític amb el projecte. Centralitzant tot el poder en una única figura política, amb rang de tinent d'alcalde, es van definir sis àmbits d'actuació primordials: 1) urbanisme, 2) benestar social i equipaments, 3) infraestructures de mobilitat, 4) renovació d'usos i activitats econòmiques, 5) seguretat i 6) constitució d'instruments complementaris. Juntament amb el PAI, cal destacar l'adopció d'una figura legal-urbanística de caràcter estatal com l'Àrea de Rehabilitació Integrada (ARI, 1985) al districte. L'ARI exigia la formació d'un conjunt d'òrgans de participació – la Comissió Gestora de l'ARI – on formarien part les quatre grans associacions veïnals, la Cambra de Comerç i les administracions implicades.

Aquest conjunt de canvis deixava enrere els plans possibilistes d'inicis dels vuitanta i donava lloc a un pla d'actuacions ferm, amb idees clares i costos delimitats: el Pla Quadriennal

¹¹ A Ciutat Vella es van implementar tres PERI: PERI Raval, dividit en Raval-Nord i Raval-Sud (1983); PERI la Barceloneta (1985); i PERI Sector Oriental, que agrupava els barris de Sant Pere, Santa Caterina i la Ribera (1985) (Ajuntament de Barcelona, 1984:9).

de l'ARI (1987-1991). Les previsions d'inversió total necessària a Ciutat Vella van ascendir a més de 38.300 milions de pessetes, segons les quantificacions fetes l'any 1984 (Ajuntament de Barcelona, 1984). Entre les principals partides, destacava la construcció de nou habitatge (11.400 milions de pessetes), la construcció d'equipaments (11.160 milions de pessetes) i la rehabilitació d'habitatges (2.235 milions de pessetes). La seva implementació exigia una massa crítica econòmica suficient, concentrada en un mateix context espacial i temporal, així com la consulta amb nombrosos actors socials (PROCIVESA 1988c). L'objectiu era aturar el procés cíclic "empobriment-degradació-empobriment", que havia absorbit sense millora la inversió en el districte els anys previs (Gomà, 1997). Com deia el reconegut arquitecte i urbanista, Oriol Bohigas, "(...) *fa falta que hi hagi algú que gestioni i ordeni projectes concrets, finançables, factibles i oportuns*" (Bohigas, 1997:2).

Un dels compromisos municipals va ser la creació d'un instrument econòmic-tècnic, encarregat d'implementar i gestionar el conjunt d'obres públiques aprovades i d'obtenir els recursos necessaris per complir amb els terminis establerts. A més, aquesta eina es va presentar com una forma d'aturar el conflicte polític obert entre la Generalitat, liderada per Convergència Democràtica de Catalunya (CDC), i l'Ajuntament, amb el PSC al capdavant, que havia anat paralitzant les actuacions a Ciutat Vella. Les limitacions pressupostàries, la determinació de les responsabilitats legals, l'escepticisme de la Generalitat envers una actuació d'aquestes dimensions a Ciutat Vella i les diferències entre els equips urbanístics municipals i autonòmics van ser alguns dels factors explicatius d'aquesta inacció (Pareja-Eastaway i Tapada-Berteli, 2001). L'impuls de la nominació olímpica, que situava a Barcelona davant del món, ajudaria a millorar les relacions.

D'aquest mandat va néixer l'any 1988 la companyia publicoprivada Promoció de Ciutat Vella S.A., més coneguda com a PROCIVESA (PROCIVESA, 1988a). PROCIVESA va ser una companyia pionera en l'àmbit barcelonès, gràcies a la seva capacitat econòmica i a la seva forma jurídica mixta. Aquest fet permetia la incorporació de recursos, tant tangibles com intangibles, del sector públic i de les empreses privades interessades en la rehabilitació del districte. Actuar mitjançant un esquema mercantil va donar a PROCIVESA l'oportunitat de realitzar transaccions de compravenda en el mercat immobiliari, obtenint rendibilitats amb les quals continuar operant. Així, PROCIVESA aconseguia, en principi, superar les limitacions del model previ de gestió directa, basat en les aportacions pressupostàries mitjançant la recaptació fiscal, i alhora evitar imposar noves taxes a una població empobrida.

La companyia va delimitar la seva activitat en tres objectius principals: 1) ser un organisme de cooperació entre l'Ajuntament i la iniciativa privada per impulsar la remodelació i revitalització del districte en un règim de corresponsabilitat; 2) permetre delegar a l'Ajuntament la gestió del procés revitalitzador per obtenir una major eficàcia i eficiència, superant els colls d'ampolla sorgits en actuacions prèvies; 3) actuar com un instrument financer que permetés concentrar en una única actuació una inversió prevista que, d'altra manera, s'hauria estès durant més de quinze anys.

La gestió operativa de PROCIVESA en el camp urbanístic, que constituïa la seva activitat empresarial principal, es va estructurar en cinc fases específiques: encàrrec i adquisició, projecte i desallotjament, adjudicació, enderrocament i allotjament provisional o indemnització als afectats, nova urbanització i, finalment, re-

cepció i adjudicació. Aquesta estructura permetia una execució ordenada del procés, però la complexitat d'operar en un teixit urbà viu exigia una reinstal·lació immediata dels veïns afectats. D'aquesta manera, es garantien les actuacions sense interrupció, minimitzant així l'impacte en la vida quotidiana de les persones afectades.

L'activitat empresarial de PROCIVESA va quedar estatuàriament delimitada a un màxim de catorze anys, seguint la legislació estatal sobre els instruments de gestió de l'Administració. Aquesta duració, a més de complir amb la normativa, aportava estabilitat a les seves actuacions, allunyant la companyia de la inestabilitat derivada dels cicles electorals i dels canvis en les preferències polítiques. A més, permetia superar certes barreres inversores, atès que l'Ajuntament establí un límit anual d'inversió de mil milions de pessetes.

L'Ajuntament, com a únic representant públic en un inici, va assumir una posició majoritària en el capital social de PROCIVESA. Així mateix, el consistori acordà la transferència anual d'una partida pressupostària per garantir el compliment dels objectius i assegurar l'equilibri financer. Aquest compromís va augmentar l'interès de l'accionariat privat, ja que, tot i que el risc inversor es reduïa, la remuneració anual es mantenia intacta.¹² Els actors privats, provinents del sector bancari (La Caixa, Caixa Catalunya, Banco Exterior de España, BBV),

de la construcció (EUR S.A.¹³ i Saba Aparcaments) i del teixit empresarial local (Promoció Ciutat Nova S.C.P.), van veure en PROCIVESA una oportunitat única per posicionar-se de manera destacada dins de Ciutat Vella, una zona amb un gran potencial urbanístic i inversor.¹⁴ La possibilitat d'invertir en un projecte amb incentius públics per accedir al sòl urbà i amb rendibilitats gairebé assegurades va resultar, sense dubte, un factor de gran atractiu.

El caràcter mixt de la societat es va reflectir també en la composició dels principals òrgans rectors de PROCIVESA: el Consell d'Administració, la Comissió Executiva i la Gerència. No obstant això, la companyia va estar marcada per una presència significativa de càrrecs polítics municipals, especialment del PSC. Com destacava Joan Clos, vicepresident de PROCIVESA, en la primera sessió del Consell d'Administració, calia destacar la importància de la imatge de la companyia com una entitat que prestava un servei públic. Per aquesta raó, s'havia de garantir que cada acció que es prengués estigués alineada amb l'execució de les obres que contribuïssin als fins socials. Aquest aspecte, entre d'altres, justificava la rellevància de la presència d'actors polítics municipals en l'organigrama de PROCIVESA.

¹³ EUR S.A., constituïda l'any 1983, era un hòlding immobiliari controlat per la família Entrecanales, una de les grans famílies empresarials industrials espanyoles (Fernández Pérez et al., 2015). EUR S.A. seria de gran rellevància en el procés de compra d'edificis per part de PROCIVESA.

¹⁴ L'objectiu inicial dels dirigents polítics de PROCIVESA era formar una empresa mixta conjuntament amb els comerciants locals i les principals companyies de subministraments: FECSA, Aigües de Barcelona, Gas Natural i Telefónica. Aquestes empreses, excepte l'encara pública Telefónica, van decidir no formar part de PROCIVESA directament, sinó mitjançant convenis de col·laboració.

¹² La remuneració als accionistes privats es va determinar com la taxa d'inflació anual més dos punts percentuals.

TAULA 3. DISTRIBUCIÓ DEL CAPITAL SOCIAL CONSTITUTIU DE PROCIVESA (1988).

ACCIONISTA	ACCIONS	%	IMPORT (pts. 1988)	IMPORT (eur. 2002)	IMPORT (eur. 2022) ¹⁵
Ajuntament de Barcelona	50.001	50.1	750.015.000	4.507.681	12.374.700
Caixa d'Estalvis i Mont de Pietat de Barcelona	13.333	13.3	199.995.000	1.201.994	3.285.100
Caixa d'Estalvis de Catalunya	13.333	13.3	199.995.000	1.201.994	3.285.100
Banco Exterior de España S.A	6.667	6.7	100.005.000	601.042	1.654.900
Promoció Ciutat Nova S.C.P	6.667	6.7	100.005.000	601.042	1.654.900
EUR S.A	3.333	3.3	49.995.000	300.476	815.100
Banco Bilbao Vizcaya S.A	3.333	3.3	49.995.000	300.476	815.100
SABA Aparcaments	3.333	3.3	49.995.000	300.476	815.100
Total	100.000	100	1.500.000.000	9.015.181	24.700.000

Font: Elaboració pròpia mitjançant (PROCIVESA, 1988b)

15 Càlcul fet amb la calculadora financera de Prados de la Escosura (2024) per tal d'actualitzar les dades monetàries. Última data disponible, any 2022.

4. La trajectòria de PROCIVESA, un reflex dels canvis de la Barcelona de finals del segle XX.

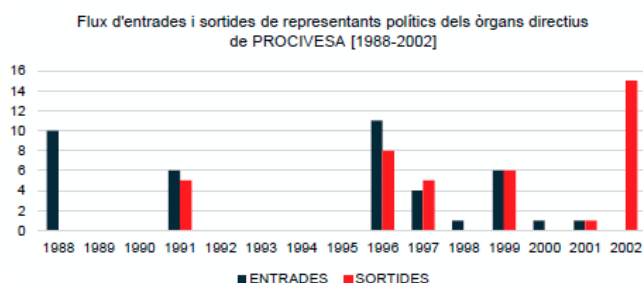
1989 va marcar l'inici pràctic de PROCIVESA, després d'uns mesos d'adaptació. Des de les primeres reunions, es van identificar qüestions clau, com la necessitat de declarar PROCIVESA beneficiària de les expropiacions dins l'ARI Ciutat Vella i la realització d'una nova ampliació del capital. El procés de capitalització va culminar amb la incorporació de més de 950 milions de pessetes, gràcies a l'ampliació de posicions de membres ja pressents, com l'Ajuntament o el BBV, i a l'entrada de nous actors, com la Dipu-

tació Provincial de Barcelona o la Companyia Telefònica Nacional d'Espanya.

Tanmateix, l'avanç dels primers mesos d'activitat va posar de manifest les primeres dificultats, com la superposició d'actuacions amb altres organitzacions públiques. Per resoldre-ho, PROCIVESA va acordar unir-se temporalment amb altres empreses, com l'empresa pública REGESA, per coordinar les actuacions. A més, el context polític també va començar a influir en PROCIVESA, amb una reestructuració del Consell d'Administració després de les eleccions municipals de 1991. Fruit d'aquests canvis interns, el Consell va decidir potenciar el rol del

Gerent, atorgant-li majors capacitats per prendre decisions en els camps financers i urbanístics. La influència dels cicles electorals locals tindria una rellevància habitual a l'organigrama de PROCIVESA, com es pot observar en la figura següent.

FIGURA 2. FLUX D'ENTRADES I SORTIDES DE REPRESENTANTS POLÍTICS DELS ÒRGANS DIRECTIUS DE PROCIVESA (1988-2002).



Font: Elaboració pròpia mitjançant les actes de les Juntes Generals (1988-2002)

Deixant de banda els anys 1988, inici de l'activitat empresarial, i 2002, any de dissolució de PROCIVESA, les dates amb més moviment intern coincideixen amb períodes postelectorals: 1) maig de 1991, primeres eleccions municipals amb PROCIVESA activa; 2) maig de 1995, segones eleccions municipals, però sense canvis interns fins a gener de 1996, a causa de les negociacions entre el PSC, ERC i IC-EV; i, finalment, 3) juny de 1999, terceres eleccions municipals. PROCIVESA no es trobava al marge dels canvis polítics ni dels processos de negociació per assolir l'alcaldia.

Durant els primers anys d'activitat, es va observar un progrés positiu en la rehabilitació, tot i que no es van complir les previsions inicials. Els alts costos de construcció, la reducció de les expectatives en certes vies d'ingressos i les dificultats per impulsar la rehabilitació privada van seguir sent problemes habituals per a PROCIVESA. A més, l'activitat immobiliària de la societat obligava a buscar assíduament crèdits de

tesoreria per resoldre dificultats de liquiditat. En aquest context, la influència dels representants bancaris va jugar un paper clau. Des del vessant polític de la direcció, es va sol·licitar el consell dels representants bancaris per avaluar les opcions financeres disponibles, buscant mantenir la solvència de PROCIVESA. Al mateix temps, la influència d'aquests membres va impulsar, en nombroses ocasions, l'adopció de propostes de bancs nacionals, en lloc d'altres opcions com el deute en marcs alemanys, ECU's ("European Currency Unit") o crèdits amb el Banc Mitsubishi.

L'entrada d'Espanya en la Comunitat Econòmica Europea (CEE) l'any 1986, de la mà del PSOE, va obrir a l'economia espanyola l'oportunitat de finançar-se mitjançant fons europeus. Per a PROCIVESA, aquest fet va significar un impuls fonamental per dur a terme certs projectes que estaven paralitzats pel context de crisi econòmica a principis dels noranta, agreujat a Barcelona després dels JJ.OO. Gràcies al suport de fons europeus, PROCIVESA va rebre aportacions superiors a 5.800 milions de pessetes per a millores urbanes i ambientals a Ciutat Vella. Aquest finançament va ser presentat per PROCIVESA com una prova del reconeixement internacional a la tasca revitalitzadora realitzada al districte: "(...) l'aprovació des de les més altes instàncies comunitàries del camí emprès pel municipalisme barceloní i els seus òrgans de gestió en una qüestió d'aquesta rellevància. [...] Amb una inversió fins al moment (octubre del 1995, incloent-hi les aportacions públiques, privades i públicoprivades al districte) de 81.000 milions de pessetes, és segurament el projecte de major abast dels que es realitzen en les ciutats europees" (PROCIVESA, 1995). No obstant això, cal tenir en compte les sinergies positives generades per la coincidència política al capdavant del Govern central (PSOE) i del Govern local (PSC),

que van facilitar la recepció i distribució dels fons regionals europeus cap a Barcelona.

A partir de 1995, PROCIVESA va afrontar nous reptes, incloent-hi una nova reestructuració del capital, en què la Generalitat, mitjançant l'INCÀSOL, i certes companyies subministradores s'incorporarien a la companyia. Aquesta reestructuració, que era clau per avançar en les actuacions i garantir un major suport financer i polític, no va resultar finalment efectiva, fet que va suposar un cop dur per a PROCIVESA. La normativa d'empreses públiques vigent impedia a la Generalitat participar en societats mixtes si no ostentava la majoria de l'accionariat; en aquest cas, en mans de l'Ajuntament, que no va voler perdre la seva posició a PROCIVESA.

Juntament amb els problemes sorgits per la fracassada ampliació de capital, altres dificultats van sacsejar el projecte. Les crítiques veïnals al procés d'expropiacions i l'augment de la pressió política cap al PSC, especialment per part del PP i CiU, van generar un creixement de la controvèrsia sobre la gestió de PROCIVESA. El conflicte veïnal al barri del Raval, a causa de les reclamacions per millorar els preus dels lloguers que la Generalitat establia als veïns en processos d'expropiació, va implicar una doble preocupació a l'Ajuntament. D'una banda, la imatge del govern municipal es veia greument afectada i, d'altra banda, la paralització de les actuacions impedia continuar accedint als fons europeus, posant en perill la viabilitat del projecte (La Vanguardia, 1995).

En l'àmbit intern de PROCIVESA, els representants polítics de l'oposició van endurir la seva postura. Això es va fer evident en el debat dins del Consell d'Administració al gener de 1997, davant l'aparició d'un informe de la Sindicatura de Comptes sobre els procediments comptables de PROCIVESA. L'informe assenyalava la ne-

cessitat de millorar la transparència de certs processos en el cicle comptable de la societat. Els representants municipals del PSC van defensar la legalitat de totes les actuacions de PROCIVESA, fet que va ser qüestionat pels membres de CiU i del PP, especialment als mitjans de comunicació. Una qüestió interna va saltar a l'escenari públic, desencadenant una batalla política plena d'acusacions creuades a la premsa local. En aquest context, els socis privats van actuar amb fermesa, davant de la possibilitat que el projecte acabés autodes-truint-se. En una de les sessions més tenses del Consell d'Administració, el representant de SABA Aparcaments va presentar un discurs que recollia el pensament unànim dels altres membres privats: *"(...) les qüestions relacionades amb la societat s'han de tractar únicament en el si del consell. Així és com funcionen les empreses, és insòlit que qüestions que afecten la societat se sotmetin a debats públics i d'es-quena al consell, si hi ha alguna cosa que s'hagi de dir ha de ser en el si dels òrgans d'administració; nosaltres, els consellers privats, estem per fer empresa, no política"* (PROCIVESA, 1997). El posicionament dels socis privats per separar la discussió política i l'empresarial va ser clau per aturar l'escalada de tensió en què s'havia embardissat la gestió de PROCIVESA.

L'arribada de l'any 1997 va marcar l'inici del progressiu procés de tancament de PROCIVESA, establert estatutàriament per l'any 2002. Aquest fet va generar un conjunt de discussions sobre la continuïtat futura de les actuacions realitzades per la societat. Al mateix temps, continuaven produint-se canvis en l'organigrama intern, com la sortida del gerent que havia dirigit la companyia des dels seus inicis. Fruit del clima de tensió política instaurat a PROCIVESA, que també esquitxava directament a l'Ajuntament, tant Pasqual Maragall com Joan Clos van aban-

donar els seus càrrecs institucionals dins de PROCIVESA, obligant a una ràpida reformulació de la presidència i vicepresidència del Consell d'Administració i de la Comissió Executiva.

Amb l'inici del desè any d'activitat (1998), els canvis en les condicions de vida de Ciutat Vella, tot i ser millorable, començaven a ser visibles, encara que de manera gradual. La direcció va considerar necessari promocionar aquests resultats, amb l'objectiu de posicionar el districte com un model europeu de referència per a la transformació de zones històriques deteriorades. En la sessió del Consell d'Administració en què es van presentar els objectius d'aquesta campanya de difusió, es va definir Ciutat Vella *"com un teixit únic a Europa; la seva transformació, rehabilitació i revitalització són un estudi de cas i un model de referència per moltes altres zones històriques. En pocs llocs d'Europa es conjuguen en un espai tan determinat activitats tan diverses com la residencial, universitària, cultural i lúdica"* (PROCIVESA, 1998b).

Així, es va formular una estratègia comunicativa amb tres objectius principals: 1) difondre l'oferta d'activitats del districte; 2) destigmatitzar Ciutat Vella i mostrar-la com un entorn creatiu i dinàmic; 3) fomentar la satisfacció ciutadana, convertint els veïns en portaveus del canvi (ibíd.).¹⁶ La nova realitat del districte, segons PROCIVESA, es definia en dos eixos: d'una banda, la *"gentrificació positiva"* de la seva població, gràcies a l'arribada de professionals estrangers i població universitària, i, d'altra banda, la revitalització econòmica i turística, que feia que Ciutat Vella es situés com un dels principals enclavaments del sud d'Europa.

Malgrat la data establerta per a la dissolució

(2002), PROCIVESA continuava amb la seva activitat. La ruptura del cercle viciós de degradació semblava haver-se combatut amb èxit, fet que brindava majors incentius per a la inversió autònoma del sector privat al districte. No obstant això, l'Ajuntament va subratllar la importància de mantenir la col·laboració publicoprivada, però amb un canvi de rols. S'havia de fomentar la participació dels particulars – ara més interessats, ja que gran part del canvi estava fet – per mantenir la tendència positiva. El sector públic, en aquest nou escenari, s'hauria d'encarregar de corregir possibles distorsions i distribuir equitativament els resultats obtinguts (PROCIVESA, 1998a; 1999a).

En aquesta fase autoreflexiva, fruit de la proximitat a la fi de PROCIVESA, els gestors de la companyia van reconèixer que els grans projectes urbanístics, un dels grans eixos inicials del projecte, no havien estat suficients per atraure la iniciativa privada. Per aquest motiu, en aquesta nova etapa, els esforços se centrarien en la promoció de l'habitatge, combinant l'acció pública i privada, per aconseguir complir amb els objectius de l'agenda social, com el rejuveniment i diversificació de la població del districte. Durant aquesta fase final, també es va debatre si PROCIVESA hauria d'assumir un rol promotor directe en el mercat immobiliari, a diferència del paper més col·laboratiu amb el sector constructor de la fase prèvia, una opció finalment rebutjada.

L'agost de 1998 es va constituir formalment la companyia mixta Foment de Ciutat Vella S.A. (FOCIVESA). FOCIVESA tindria com a objectiu, tot i que amb una visió diferent, continuar la feina de PROCIVESA, amb qui treballaria en paral·lel durant quatre anys. El seu enfocament es va centrar en la gestió i coordinació de projectes públics i, cada cop més, privats per a la revitalització socioeconòmica i urbanística del dis-

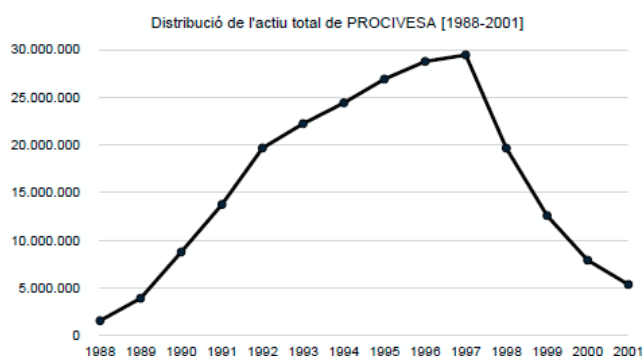
¹⁶ Dins del paper de promoció i comunicació de PROCIVESA, cal destacar les múltiples col·laboracions amb el reconegut publicista i fotògraf barceloní, Leopoldo Pomés.

trictes. L'any 2012, l'Ajuntament, a conseqüència de la crisi econòmica, iniciaria un procés de transformació estatutària de FOCIVESA, reestructurant-la inicialment com a Fomento de Ciudad S.A. (FOCISA), una empresa ja íntegrament de capital públic, per posteriorment annexar-se a la societat pública BIMSA (Barcelona d'Infraestructures Municipals S.A.), posant fi així al model d'organismes mixtes iniciat amb PROCIVESA l'any 1988.¹⁷

Inicialment amb composició pública, FOCIVESA s'obriria posteriorment als socis privats, molts d'ells antics membres de PROCIVESA, com SABA Aparcaments, Caixa de Catalunya, La Caixa o Promoció Ciutat Nova (PROCIVESA, 1999b). La transició de PROCIVESA a FOCIVESA es va centrar en la reducció del volum econòmic, mitjançant l'amortització progressiva dels crèdits assumits per PROCIVESA, i la finalització de projectes, encara que amb un paper cada cop més marginal i depenent de FOCIVESA (PROCIVESA, 2000). Durant aquest període, l'Ajuntament es va encarregar de pre-amortitzar els crèdits a canvi de la cessió d'una sèrie de béns immobles propietat de PROCIVESA. Al mateix temps, la transició empresarial va suposar una oportunitat per redissenyar els plans urbanístics originals (PERIs). Un dels aprenentatges amb l'experiència de PROCIVESA – i que es volia modificar amb FOCIVESA – era el poc impuls que la rehabilitació privada havia presentat en barris com la Barceloneta. Entre els motius explicatius d'aquesta dinàmica es trobava la dificultat per arribar a acords de millora urbanística en comunitats veïnals àmplies i amb importants diferències socioeconòmiques entre els seus membres. Amb el redisseny dels

PERIs, es volia impulsar la rehabilitació privada mitjançant mesures diferents de les utilitzades prèviament.

FIGURA 3. DISTRIBUCIÓ DE L'ACTIU TOTAL DE PROCIVESA EN MILERS DE PESSETES CORRENTS [1988-2001].



Font: Elaboració pròpia mitjançant els comptes anuals de PROCIVESA (1988-2002)

En els darrers anys, PROCIVESA va afrontar conflictes veïnals arran de l'augment de la inseguretat i la presència de la població okupa, amb demandes constants per accelerar la rehabilitació i revisar les quanties de les indemnitzacions (PROCIVESA, 1999b; 2001d). Les tensions es van agreujar amb acusacions mútues, trencant els canals de comunicació amb els moviments veïnals (PROCIVESA, 2001b). A més, les actuacions públicoprivades van induir un procés de gentrificació progressiva en el districte, que expulsà a la població amb menys recursos i socialment més vulnerable, incapaç de fer front a l'increment en els preus (Martínez Rigol, 2000). L'habitatge social, una eina que podia haver frenat aquesta dinàmica, va resultar insuficient per aturar l'expansió especulativa. La promoció de Ciutat Vella, un dels grans desitjos del projecte, estava dinamitant, alhora, un altre eix fonamental del pla: la cohesió social.

¹⁷ Trobem altres experiències d'aquest estil, com ara al districte de l'Eixample amb la companyia ProEixample. Amb un caràcter funcional semblant, però amb capital íntegrament públic, trobem al districte de Nou Barris a Promoció Nou Barris SA (ProNoBa) i al districte d'Horta-Guinardó l'Agència de Promoció de Carmel i Entorns SA.

El discurs oficial de PROCIVESA es va orientar a criticar l'ús que feien els líders veïnals del moviment okupa com una estratègia per debilitar la companyia, convertint l'ocupació en una qüestió no només econòmica, sinó també ideològica (PROCIVESA, 2001a; 2001c). Com ja havia succeït en conflictes previs, els mitjans de comunicació van ser l'escenari on es va produir l'intercanvi d'acusacions. Per PROCIVESA, que Ciutat Vella es presentés com un districte conflictiu perjudicava greument la seva narrativa, orientada a dibuixar el centre històric com un entorn harmoniós per a visitants i empreses. En declaracions a *La Vanguardia*, directius de PROCIVESA acusaven els veïns i certs comerciants de magnificar la qüestió: *"(...) fa deu anys ningú donava un duro per Ciutat Vella. En aquest temps hem construït, rehabilitat, en definitiva, hem salvat al barri d'un final que podria haver sigut pitjor. Crec que cal continuar amb la política municipal, d'estimulació del comerç i de la integració social. Senzillament, es tracta d'un clima de tensió generat des de l'exterior i contraproductiu per a qui estima el barri. Els comerciants, que són molt donats a la confabulació no haurien d'instaurar el pànic perquè va en la seva contra. A Ciutat Vella cal rodejar-la de normalitat. I això implica donar entrada a col·lectius marginals"* (La Vanguardia, 2000). Per la seva part, els veïns criticaven el canvi en les orientacions inversores de les administracions locals, que es

mostraven més interessades en la realització de nous macroprojectes, com el Fòrum de les Cultures.

L'any 2002, PROCIVESA va iniciar el seu últim exercici, amb una Junta General final al mes de maig on es van presentar els indicadors clau de la inversió i millora urbanística a Ciutat Vella (PROCIVESA, 2002b). Els diversos informes van mostrar un suposat "èxit" en la transformació urbana, destacant els canvis físics i urbanístics, les aportacions financeres tant públiques com privades, i l'absència de conflictes polítics dins la societat (PROCIVESA, 2002a). Segons el director general, PROCIVESA havia aconseguit *"(...) revertir el procés de degradació socioeconòmica i consolidar a Ciutat Vella com un reconegut punt d'atracció turística"* (PROCIVESA, 2002b). Durant la seva intervenció, els representats públics van agrair la implicació dels socis privats, que havien decidit participar en un moment de gran complexitat i amb molts dubtes sobre la viabilitat del projecte. Els inversors privats van ressaltar, en primer lloc, la capacitat d'implicació de la societat civil en projectes de gran magnitud social, com havia demostrat l'experiència de PROCIVESA. En segon lloc, van destacar com la complicitat i la integració dels interessos de diversos agents privats, sovint dispersos, es van combinar per aconseguir un objectiu comú: la millora de la qualitat de vida.

TAULA 4. INVERSIÓ REALITZADA PER LA TRANSFORMACIÓ URBANA
DE CIUTAT VELLA [1988-2002].

INDICADORS	QUANTIA (Mpts. 2002)	QUANTIA (eur. 2002)	QUANTIA (eur. 2022)
Inversió inicial de PROCIVESA (1988)	2.800 ¹⁸	16.828.338	46.097.628
Inversió final conjunta (2002)	Opció 1) 450.000 ¹⁹	Opció 1) 2.704.554.470	Opció 1) 4.120.000.000
	Opció 2) 467.998 ²⁰	Opció 2) 2.812.724.623	Opció 2) 4.285.220.000
PROCIVESA	33.000	198.333.992	301.610.000
Urbanització d'espai públic	3.300	19.833.399	30.200.000
Gestió del sol	15.000	90.151.815	137.000.000
Creació d'equipaments	700	4.207.085	6.410.000
Adquisició i rehabilitació/ construcció d'edificis	14.000	84.141.695	128.000.000
Actuació municipal sense PROCIVESA	33.000	198.333.992	301.610.000
Total de les A.A.P.P. sense l'actuació muni- cipal ni PROCIVESA	113.142	679.997.115	1.040.000.000
Sector Privat	49.916	300.001.202	457.000.000
Actuacions comple- mentàries: Hotels, co- merços, oficines...	232.940	1.399.997.596	2.130.000.000
Fons Europeus	6.000 ²¹	36.060.726	55.000.000

Font: Elaboració pròpia mitjançant (PROCIVESA, 2002b)

¹⁸ L'aportació directa de PROCIVESA parteix dels 1.500 milions de pessetes del capital social inicial i de l'ampliació posterior de 1.300 milions (1989).

¹⁹ Inversió total aproximada, segons les declaracions fetes per l'equip directiu de PROCIVESA en l'última Junta General d'Accionistes de la companyia (maig 2002).

²⁰ Interval d'inversió total aproximat, tenint en compte les diverses partides analitzades individualment - "PROCIVESA", "A.A.P.P sense PROCIVESA", "Sector Privat" i "Fons Europeus" - gràcies a les actes i comptes anuals presents a l'arxiu de PROCIVESA i fonts secundàries (Brunet et al., 1996).

²¹ Inversió total aproximada, segons les declaracions de l'última Junta General d'Accionistes de PROCIVESA. S'agrupen les subvencions del Programa LIFE (50 milions de pts.), Programa GAUDÍ (400 milions de pts.) i Fons de Cohesió (5.500 milions de pts.).

TAULA 5. INVERSIÓ REALITZADA PER LA REHABILITACIÓ PRIVADA
EN CIUTAT VELLA [1988-2002].

INDICADORS	QUANTIA (Mpts. 2002)	QUANTIA (eur. 2002)	QUANTIA (eur. 2022)
Inversió en rehabilitació privada promoguda per la ORCV ²²	26.392	158.619.115	242.000.000
Aportació pública en la ORCV	5.000 – 6.000	30.050.605 – 36.060.726	45.800.000

Font: Elaboració pròpia mitjançant (PROCIVESA, 2002b)

TAULA 6. INDICADORS DE MILLORA URBANÍSTICA A CIUTAT VELLA PER PART
DE PROCIVESA [1988-2002].

INDICADORS	VALORS FINALS (2002)
Nre. d'habitatge públic de nova construcció	299
<i>Nre. d'habitatges construïts entre 1991-2001 a Ciutat Vella</i>	34.256
Nre. d'habitatges disponibles per real·lotjament familiar	2.717
<i>Nre. d'habitatges familiars principals a Ciutat Vella (2001)</i>	36.322
Nre. de nous carrers	47
<i>Nre. de carrers a Ciutat Vella (2001)</i>	645
Nre. de nous aparcaments	9
<i>Nre. d'aparcaments a Ciutat Vella (2001)</i>	11

Font: Elaboració pròpia mitjançant (PROCIVESA, 2002b)

TAULA 7. INDICADORS DE MILLORA URBANÍSTICA A CIUTAT VELLA
PER PART DE LA REHABILITACIÓ PRIVADA [1988-2002].

INDICADORS	VALORS FINALS
Nre. d'habitatges rehabilitats de forma privada	28.541 un.
<i>Nre. d'habitatges a Ciutat Vella (2001)</i>	53.014 un.
Nre. d'edificis rehabilitats de forma privada	2.176 un.
<i>Nre. d'edificis a Ciutat Vella (2001)</i>	7.105 un.

Font: Elaboració pròpia mitjançant (PROCIVESA, 2002b)

22 Oficina per la Rehabilitació de Ciutat Vella

5. Lliçons de PROCIVESA, una experiència passada de rigorosa actualitat

"Perquè recuperar Ciutat Vella és, en definitiva, conservar el nostre passat per guanyar el futur"

(Joan Clos, 1988)²³

PROCIVESA representa una experiència innovadora en el camp de la col·laboració mixta, tant a escala local com internacional. Durant els anys vuitanta del segle XX, en un districte com Ciutat Vella, estigmatitzat per una gran part de la població i severament deteriorat des del punt de vista socioeconòmic i urbanístic, PROCIVESA va emergir com una possible solució creativa per transformar significativament l'espai urbà. La seva creació va ser possible gràcies a un acord sinèrgic i estable entre els actors implicats, que, tot i mantenir els seus interessos, van superar una de les grans barreres inicials dels PPP: la formalització dels acords entre agents públics i privats. No obstant això, la trajectòria de PROCIVESA obliga a ressaltar certs elements crucials per entendre la idiosincràsia d'un procés com la transformació urbana i d'un mecanisme com la col·laboració públicoprivada.

PROCIVESA va presentar un conjunt de característiques positives en termes de gestió i organització empresarial. En primer lloc, la seva delimitació temporal i espacial – catorze anys de treball a Ciutat Vella – va definir un marc concret per a les actuacions. Aquesta acotació espaciotemporal es troba en plena consonància amb les teories organitzatives que indiquen

que uns nivells més alts de formalització permeten assolir una estabilitat empresarial superior.

L'estabilitat política interna va facilitar els acords, evitant l'ús polític de la companyia en nombroses ocasions i creant un clima de confiança essencial per als socis privats. Encara que al llarg de la seva trajectòria van sorgir situacions potencialment perilloses pel seu possible caràcter polític, aquestes no van ser utilitzades. Com descriu l'exmembre de PROCIVESA, Martí Abella, "(...) PROCIVESA es va beneficiar d'una unanimitat política poc corrent, i aquest fet també s'ha de ressaltar, ja que és fonamental que l'esforç humà, tècnic i econòmic que significa afrontar la modernització del centre històric degradat, no sigui objecte de confrontació política" (Abella, 2010:3). Malgrat això, fora de l'àmbit empresarial intern, els conflictes polítics entorn del procés de canvi a Ciutat Vella i del paper de PROCIVESA van ser habituals. Ens trobem, per tant, davant d'una situació paradoxal: dins de PROCIVESA, hi havia un clima de consens entre els representats polítics; mentrestant, als mitjans de comunicació s'escaienava una batalla entre partits. El factor que explica aquesta dicotomia és el paper dels representants privats, que dins de PROCIVESA tenien prou força per generar una unió, però fora d'aquest àmbit no podien evitar el sorgiment de disputes electoralistes.

PROCIVESA va saber adaptar-se, encara que amb dificultats, als canvis econòmics conjunturals, gràcies especialment al finançament europeu. A més, la combinació de gestió política i tècnica, influenciada pel sector privat, va ser crucial. Inicialment, el suport financer de les empreses privades va permetre superar les barreres inversores de l'Administració Pública. Posteriorment, la presència privada aportà co-

²³ Frase extreta del primer document de promoció pública de PROCIVESA, amb títol "Millorem Ciutat Vella" (PROCIVESA, 1988).

neixements pràctics i estratègics essencials per superar dificultats. Per exemple, el coneixement del sector financer i de la construcció per part dels socis privats va permetre superar certs colls d'ampolla que la companyia va patir a inicis dels anys noranta.

Tanmateix, la companyia va enfrontar conflictes veïnals i escàndols de corrupció que van afectar la seva reputació. Les actuacions de PROCIVESA es van desenvolupar en un teixit urbà viu, fet que va generar reptes de gran complexitat. El seu cicle operatiu es basava en un procés progressiu per fases, cosa que implicava una necessitat constant de sincronització de les mesures. El reallotjament de les persones afectades i la construcció de nous habitatges van ser dos colls d'ampolla recurrents durant tota la seva trajectòria. Els elevats costos de les actuacions urbanístiques van ser un aspecte infravalorat en la fase de disseny de la societat, fet que va comportar, d'una banda, endarreriments constants en la velocitat d'execució i, de l'altra, la necessitat de recórrer a mecanismes alternatius, com la permuta amb empreses constructores o la signatura de convenis amb altres agències públiques.

En els darrers anys de funcionament, PROCIVESA va voler construir un relat "exitós" per contrarestar les creixents crítiques i garantir la continuïtat del seu llegat. Les dades aportades per la companyia evidencien que, encara que es va produir una transformació urbanística a Ciutat Vella, aquesta no va aconseguir revertir plenament la degradació socioeconòmica de la zona, que era el principal objectiu estatutari de PROCIVESA. La projecció internacional també va ser utilitzada com un dels principals arguments per defensar aquest relat. En l'àmbit polític, es ressaltaven els elogis provinents d'Europa en relació amb la transformació de

Barcelona; en l'econòmic, s'emfatitzava la consolidació de la ciutat i de Ciutat Vella com a eixos principals del turisme europeu.

No obstant això, aquest relat d'èxit es va veure qüestionat per una sèrie de factors que es van posar en dubte la solidesa. L'aparició d'un procés gentrificador al districte, conseqüència directa de l'ennobliment de la zona derivat de l'acció públicoprivada, va comportar l'expulsió de milers de veïns dels seus barris. A més, la internacionalització de Barcelona, impulsada pels Jocs Olímpics, va incrementar l'especulació immobiliària a Ciutat Vella per part dels grups financers i constructors. Aquesta dinàmica va posar en perill els objectius de cohesió social, que constituïen un dels eixos principals de l'estratègia inicial per a Ciutat Vella. Finalment, el conflicte obert a finals dels anys noranta entre les associacions veïnals i la companyia, amb un intercanvi d'acusacions greus – corrupció, mobbing immobiliari, amenaces, etc. – a través dels mitjans de comunicació, va suposar un cop dur per a la imatge de PROCIVESA.

El procés de dissolució de PROCIVESA, en paral·lel al sorgiment de FOCIVESA, va marcar una nova etapa. Aquesta dinàmica de transferència, habitualment complexa per a les empreses, es va dur a terme de manera progressiva i amb un conjunt de mecanismes que van agilitzar el transvasament d'actuacions. En aquest moment, el relat de PROCIVESA va tornar a ser rellevant, ja que servia com una primera validació davant de la ciutadania sobre la necessitat de FOCIVESA. Aquesta nova entitat tenia com a missió continuar la tasca encetada per PROCIVESA per transformar Ciutat Vella, segons els seus representants, de manera exitosa.

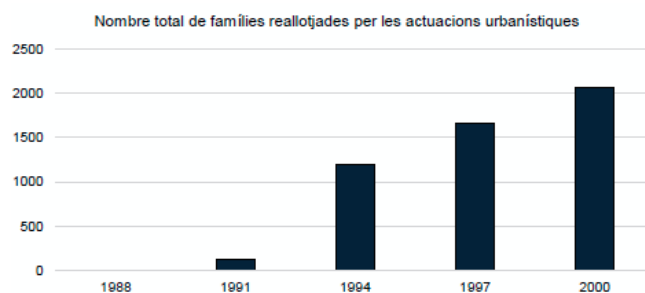
La transició de PROCIVESA a FOCIVESA també va implicar un canvi en la missió i direcció del

projecte, amb una cessió de responsabilitats del sector públic al privat. La inacció pública, possiblement derivada del sorgiment d'un corrent que argumentava que ja s'havia invertit massa a Ciutat Vella, va suposar una pèrdua de control. L'augment de l'activitat turística, tant formal com, en els darrers anys, informal, va portar a una orientació exterior que va deixar de banda altres sectors del districte. La manca de manteniment per part del sector públic del treball realitzat va provocar el retorn de problemes del passat, com la pèrdua de cohesió social i l'aparició de noves bosses de pobresa.

PROCIVESA demostra la importància de la col·laboració mixta i els reptes associats a la transformació urbana en entorns complexos. No obstant això, cal remarcar l'existència de clarobscurs en la seva trajectòria. La supervisió i auditoria de la gestió públicoprivada requeria, i encara requereix, un caràcter rigorós i extern, un element cabdal que va faltar en el projecte. Alhora, el fet de treballar en un teixit urbà viu ha d'implicar una major agilització de les actuacions, amb una coordinació interinstitucional eficaç. També cal garantir un alt grau de sensibilització amb la ciutadania, que pot veure millorada la seva qualitat de vida, però que pateix en primera persona els efectes adversos del procés: desplaçaments forçosos, increment del cost de la vida i canvis socials en el districte.

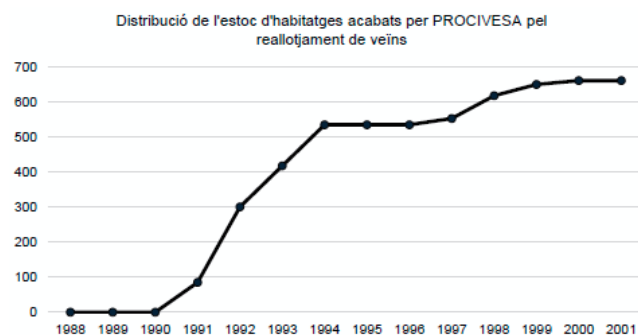
Durant els catorze anys d'actuacions a Ciutat Vella, més de 2.000 famílies es van veure afectades pels real·lotjaments, segons les dades oficials de PROCIVESA. Alhora, l'estoc d'habitatges finalitzats per la companyia destinats al real·lotjament d'aquests veïns no va arribar als 700 habitatges al final del període, una xifra clarament insuficient.

FIGURA 4. DISTRIBUCIÓ DEL NOMBRE TOTAL DE FAMÍLIES REALLOTJADES PER LES ACTUACIONS URBANÍSTIQUES A CIUTAT VELLA [1988-2001].



Font: Elaboració pròpia mitjançant els informes de gestió anuals de PROCIVESA (1988-2002)

FIGURA 5. DISTRIBUCIÓ DE L'ESTOC D'HABITATGES ACABATS PER PROCIVESA PEL REALLOTJAMENT DE VEÏNS [1988-2001].



Font: Elaboració pròpia mitjançant els informes de gestió anuals de PROCIVESA (1988-2002)

L'experiència del model Ciutat Vella-PROCIVESA mostra que la combinació d'actors amb interessos diferents pot conduir a la creació d'organismes eficaços com canals de finançament i actuació tècnica, però amb resultats dispersos en l'assoliment dels objectius socioeconòmics als territoris. Sobretot, posa en evidència la necessitat d'adoptar un model clar, malgrat les seves dificultats i contradiccions, i de comprometre-s'hi políticament i socialment per tal de dur a terme processos d'aquesta complexitat. Aquest és un aprenentatge de gran rellevància i utilitat per a la presa de decisions en l'àmbit metropolità de les ciutats del segle XXI.

Referències bibliogràfiques

- ABELLA, MARTÍ. 2004. Ciutat Vella: el centre històric reviscolat. Mo-
del Barcelona. Quaderns de gestió 16. Barcelona: Aula Barcelona.
- . 2010. "Barcelona-Ciutat Vella: 25 años de renovación. La
revitalización del centro histórico." Papel presentado en Querétaro,
México: SEDESOL. [https://www.academia.edu/30668111/_
Barcelona_Ciutat_Vella_25_anos_de_renovacio_n_II_por_
Marti_Abella_i_Pere](https://www.academia.edu/30668111/_Barcelona_Ciutat_Vella_25_anos_de_renovacio_n_II_por_Marti_Abella_i_Pere).
- AJUNTAMENT DE BARCELONA. 1984. "Declaració d'Àrea de
Rehabilitació Integrada a Ciutat Vella". Acords, Pressupost ARI i
Convenis (1987-1999). Caja A161 - C109 H160 Q107 D124 344.
- . 1987. "Necesidades de financiación del plan de actuación
integrada para el distrito de Ciutat Vella en la ciudad de Barcelona".
Acords, Pressupost ARI i Convenis (1987-1999). Caja A161 - C109
H160 Q107 D124 344.
- ALLARD, GAYLE, Y AMANDA TRABANT. 2008. "Public-Private
Partnerships In Spain: Lessons And Opportunities". *International
Business & Economics Research Journal (IBER)* 7 (2). [https://doi.
org/10.19030/iber.v7i2.3217](https://doi.org/10.19030/iber.v7i2.3217).
- ALSINA BURGUÉS, VICTÒRIA, Y EDUARDO GONZÁLEZ DE MOLINA.
2019. "La colaboración público-privada como vector de innovación:
casos de éxito en España". *Revista Vasca de Gestión de Personas y
Organizaciones Públicas* n.º Extra 3, 122-39.
- BARBER, AUSTIN, Y MONTSERRAT PAREJA-EASTAWAY. 2010.
"Leadership challenges in the inner city: Planning for sustainable
regeneration in Birmingham and Barcelona." *Policy Studies* 31
(julio): 393-411. <https://doi.org/10.1080/01442871003723309>.
- BERRONE, PASCUAL, JOAN ENRIC RICART, ANA ISABEL DUCH,
VALERIA BERNARDO, JORDI SALVADOR, JUAN PIEDRA PEÑA, Y
MIQUEL RODRÍGUEZ PLANAS. 2019. "EASIER: An Evaluation Model
for Public-Private Partnerships Contributing to the Sustainable
Development Goals". *Sustainability* 11 (8): 2339. [https://doi.
org/10.3390/su11082339](https://doi.org/10.3390/su11082339).
- BLANCO, ISMAEL, JORDI BONET, Y ANDRES WALLISER. 2011. "Urban
governance and regeneration policies in historic city centres:
Madrid and Barcelona". *Urban Research & Practice* 4 (3): 326-43.
<https://doi.org/10.1080/17535069.2011.616749>.
- BOHIGAS, ORIOL. 1985. *Reconstrucció de Barcelona*. Llibres a l'abast
198. Barcelona: Edicions 62.
- . 1997. "La Ciutat històrica dins la ciutat: Seminari sobre
mètodes i experiències d'intervenció". En *La Ciutat històrica dins
la ciutat: Seminari sobre mètodes i experiències d'intervenció*, de
B. Gabrielli. Universitat de Girona: Servei de Publicacions de la
Universitat de Girona.
- BORDO, MICHAEL. 2017. "The Operation and Demise of the Bretton
Woods System; 1958 to 1971". Working Paper Series. National
Bureau of Economic Research. <https://doi.org/10.3386/w23189>.
- BOXMEER, BRECHTJE VAN, Y ELLEN VAN BECKHOVEN. 2005.
"Public-Private Partnership in Urban Regeneration: A Comparison
of Dutch and Spanish PPPs". *European Journal of Housing Policy* 5
(1): 1-16. <https://doi.org/10.1080/14616710500055612>.
- BRUNET, FERRAN, MAR LÓPEZ I RANCAÑO, JOAN MIQUEL PIQUÉ I
ABADAL, JORDI VÁZQUEZ I CAPERA, Y UNIVERSITAT AUTÒNOMA
DE BARCELONA. 1996. *Anàlisi econòmica de les actuacions
urbanístiques a Ciutat Vella*. Barcelona: PROCIVESA.
- CABRERA, PERE. 2007. *Ciutat Vella de Barcelona: memòria d'un
procés urbà*. Badalona: Ara Llibres.
- CASELLAS, ANTÒNIA, Y GRANT SAFF. 2023. "Overture: Urban
Planning in a Mediterranean Port City: The Contested Nature of
Urban Redevelopment in the El Raval Neighborhood in Barcelona".
En *Mediterranean Port Cities: Connectivity in Modern Times*, editado
por Eyüp Özveren, Filiz Yenişehirlioğlu, y Tülin Selvi Ünlü, 43-59.
Cities, Heritage and Transformation. Cham: Springer Nature
Switzerland. https://doi.org/10.1007/978-3-031-32326-3_2.
- CHARNOCK, GREIG, HUG MARCH, Y RAMON RIBERA-FUMAZ. 2021.
"From Smart to Rebel City? Worlding, Provincialising and the
Barcelona Model". *Urban Studies* 58 (3): 581-600. [https://doi.
org/10.1177/0042098019872119](https://doi.org/10.1177/0042098019872119).
- COMISIÓN EUROPEA. 2004. *Libro Verde sobre la Colaboración Público-
Privada y el Derecho Comunitario en Materia de Contratación Pública
y Concesiones*. Bruselas: Comisión de las Comunidades Europeas.
- DAHLSTRÖM, CARL, Y VICTOR LAPUENTE. 2022. "Comparative
Bureaucratic Politics". *Annual Review of Political Science* 25(1): 43-
63. <https://doi.org/10.1146/annurev-polisci-051120-102543>.
- DELGADO, MANUEL. 2007. *La ciudad mentirosa: fraude y miseria del
«modelo Barcelona*. Madrid: Los Libros de la Catarata.
- EICHENGREEN, BARRY, Y RUI ESTEVES. 2022. "Up and away?
Inflation and debt consolidation in historical perspective". *Oxford
Open Economics* odac008. <https://doi.org/10.1093/ooec/odac008>.
- EUROPEAN INVESTMENT BANK. 2015. *Value for Money Assessment*.
European Investment Bank. [https://www.eib.org/en/publications/
epec-value-for-money-assessment](https://www.eib.org/en/publications/epec-value-for-money-assessment).
- FERNÁNDEZ PÉREZ, PALOMA, ANDREA LLUCH Y MARÍA INÉS
BARBERO. 2015. *Familias empresarias y grandes empresas
familiares en América Latina y España: una visión de largo plazo*.
Bilbao: Fundación BBVA.
- FIORI, MIRELA. 2011. "El impacto de la transformación urbana
en la estructura residencial de Ciutat Vella". PhD diss.,
Universitat Politècnica de Catalunya. [https://www.tdx.cat/
handle/10803/665640](https://www.tdx.cat/handle/10803/665640).
- FREDONA, ROBERT, SOPHUS A. REINERT, Y TERESA DA SILVA
LOPES. 2024. "Forms of Capitalism". *Business History Review* 98
(1): 3-35.
- FUNCK, ELIN K., Y TOM S. KARLSSON. 2020. "Twenty-Five Years
of Studying New Public Management in Public Administration:
Accomplishments and Limitations". *Financial Accountability &
Management* 36(4): 347-75. <https://doi.org/10.1111/faam.12214>.
- GERRARD, MICHEAL. 2001. "Public-Private partnerships: What
are public-private partnerships, and how do they differ from
privatizations?". *Finance and Development* 38(3).
- GOMÀ, RICARD. 1997. "Degradació, crisi urbana i regeneració a Ciutat
Vella de Barcelona: una anàlisi politicoespacial". *Documents
d'Anàlisi Geogràfica*, n.º 30, 65-92.
- HOOD, CHRISTOPHER. 1991. "A Public Management for All
Seasons?" *Public Administration* 69 (1): 3-19. [https://doi.
org/10.1111/j.1467-9299.1991.tb00779.x](https://doi.org/10.1111/j.1467-9299.1991.tb00779.x).
- KOPPENJAN, JOOP, ERIK-HANS KLIJN, STEFAN VERWEIJ, MIKE
DUIJN, INGMAR VAN MEERKERK, SAMANTHA METSELAAR,
Y RIANNE WARSEN. 2022. "The Performance of Public-

- Private Partnerships: An Evaluation of 15 Years DBFM in Dutch Infrastructure Governance". *Public Performance & Management Review* 45 (5): 998-1028. <https://doi.org/10.1080/15309576.2022.2062399>.
- KOSCHATZKY, KNUT, Y THOMAS STAHLER. 2016. *Public-Private Partnerships in Research and Innovation: Trends and International Perspectives*. Innovation Potentials. Stuttgart: Fraunhofer Verlag.
- LA VANGUARDIA. 1995. "Las ayudas de la UE para Ciutat Vella peligran por el retraso del proceso de expropiaciones". *La Vanguardia*, 21 de juny.
- . 2000. "La fiebre del Raval". *La Vanguardia*, 14 de juny.
- MARTÍNEZ RIGOL, SERGI. 2000. "El retorn al centre de la ciutat. La reestructuració del Raval entre la renovació i la gentrificació". PhD diss., Universitat de Barcelona. <https://www.tdx.cat/handle/10803/31847>.
- MASLOVA, SVETLANA. 2020. "Achieving sustainable development goals through public private partnership: critical review and prospects". *International Journal of Innovation and Sustainable Development* 14 (3): 288-312. <https://doi.org/10.1504/IJISD.2020.108046>.
- MCNEILL, DONALD. 1999. *Urban Change and the European Left: Tales from the New Barcelona*. London: Routledge, Taylor and Francis Group.
- PALLAS, ELISABET. 2022. "Espacios en disputa: Crónica de desplazamientos y reocupación urbana en el Raval y el Casc Antic de Barcelona (1964-2014)". *Doctoral Dissertations*, junio. <https://doi.org/10.7275/28630483>.
- PAREJA-EASTAWAY, MONTSERRAT, Y TERESA TAPADA-BERTELI. 2001. "Urban renewal planning in Barcelona: what can we learn from experience?". enero.
- PAULA, PAULA VALE, RUI CUNHA MARQUES, Y JORGE MANUEL GONÇALVES. 2023. "Public-Private Partnerships in Urban Regeneration Projects: A Review". *Journal of Urban Planning and Development* 149 (1): 04022056. <https://doi.org/10.1061/JUPDDM.UPENG-4144>.
- PRADOS DE LA ESCOSURA, LEANDRO. 2024. "Five ways to compute the relative value of a Spanish Peseta amount, 1850 - Present". *MeasuringWorth*. www.measuringworth.com/spaincompare/.
- PROCIVESA. 1988a. "Àrea de rehabilitació integrada. Anàlisi i programa d'actuació. Pla d'actuació integral de Ciutat Vella". Programa original de la creació de PROCIVESA.
- . 1988b. "Estatutos constitutivos de la sociedad mixta Promoció Ciutat Vella S.A". PROCIVESA. Constitució i estatuts. Caja 170 - A161.
- . 1988c. "Memòria de la creació d'una societat d'economia mixta per al desenvolupament i promoció de la Ciutat Vella (PROCIVESA)". Acords, Pressupost ARI i Convenis (1987-1999). Caja A161 - C109 H160 Q107 D124 344.
- . 1995. "Proyecto Europeo - Regeneración medioambiental de Ciutat Vella". Acords - Llibres Actes. Caja 175 - A161.
- . 1997. "Acta Consell d'Administració - 23 de gener del 1997". Acords - Llibres Actes. Caja 176 - A161.
- . 1998a. "Acta Comissió Executiva - 6 de maig del 1998". Acords - Llibres Actes. Caja 176 - A161.
- . 1998b. "Acta Consell d'Administració - 26 de febrer del 1998". Acords - Llibres Actes. Caja 176 - A161.
- . 1999a. "Acta Comissió Executiva - 1 de juliol del 1999". Acords - Llibres Actes. Caja 176 - A161.
- . 1999b. "Acta Consell d'Administració - 26 de febrer del 1999". Acords - Llibres Actes. Caja 176 - A161.
- . 2000. "Acta Consell d'Administració - 22 de novembre del 2000". Acords - Llibres Actes. Caja 177 - A161.
- . 2001a. "Acta Comissió Executiva - 7 de setembre del 2001". Acords - Llibres Actes. Caja 177 - A161.
- . 2001b. "Acta Comissió Executiva - 18 de desembre del 2001". Acords - Llibres Actes. Caja 177 - A161.
- . 2001c. "Acta Consell d'Administració - 26 de novembre del 2001". Acords - Llibres Actes. Caja 177 - A161.
- . 2001d. "Acta Consell d'Administració - 28 de febrer del 2001". Acords - Llibres Actes. Caja 177 - A161.
- . 2002a. "Acta Consell d'Administració - 26 de setembre del 2002". Acords - Llibres Actes. Caja 177 - A161.
- . 2002b. "Acta Junta General Ordinària d'Accionistes - 22 de maig del 2002". Acords - Llibres Actes. Caja 177 - A161.
- . 2003. *Ciutat Vella: ciutat construïda (1988-2002)*. Editado por Jaume Casanovas. Barcelona: El Cep i la Nansa.
- RIBA. 1999. "The Royal Gold Medal 1999: The City of Barcelona". *The Journal of Architecture*, enero. <https://doi.org/10.1080/136023699373819>.
- ROBERTS, PETER, Y HUGH SYKES. 2008. *Urban Regeneration: A Handbook*. London: SAGE Publications Ltd. <https://doi.org/10.4135/9781446219980>.
- STEGE, MANFRED B., ROLAND BENEDIKTER, HARALD PECHLANER, Y INGRID KOFLER. 2023. *Globalization. University of California Press*. University of California Press. <https://doi.org/10.1525/luminos.172>.
- SUBIRATS, JOAN. 2008. *Del Xino al Raval: cultura i transformació social a la Barcelona central*. Barcelona: Hacer.
- TORRES GILLES, CLAUDIA. 2012. "La rehabilitación de viviendas a partir de los planes especiales de reforma interior (PERIS), en el centro histórico de Barcelona. Estudio arquitectónico, constructivo-estructural de las propuestas de intervención, en los barrios de la Barceloneta y el Raval 1990-2004". *Universitat Politècnica de Catalunya*. <http://purl.org/dc/dcmitype/Text>
- TRONO, ANNA, MARIA CHIARA ZERBI, Y VALENTINA CASTRONUOVO. 2016. "Urban Regeneration and Local Governance in Italy: Three Emblematic Cases". *Local Government and Urban Governance in Europe*, 171.
- YIN, ROBERT K. 2018. *Case Study Research and Applications: Design and Methods*. Los Angeles: SAGE.