

SaM revista

SERVEI D'ASSISTÈNCIA MUNICIPAL

número 9

Àmbits

JURÍDIC

Presentació

SAMcalendari
Normativa d'interès
Models d'expedients administratius
Breus

La publicació de l'oferta pública d'ocupació

PROTOCOL

Normativa sobre protocol

PROMOCIÓ
ECONÒMICA

Programa integrat d'actuacions d'iniciativa local a incloure en els fons estructurals (FEDER) 2000-2006

GERÈNCIA

La gestió de les organitzacions del sector públic: el model europeu EFQM

CULTURA

Programa de suport als equipaments locals. Exposicions itinerants.

ECONÒMIC

Anul·lacions de drets.
Devolucions d'ingressos indeguts.

Col·laboracions

TURISME

El disseny de rutes turístiques com a estratègia per a la promoció del turisme en els municipis



DIPUTACIÓ DE
TARRAGONA

OCTUBRE, 2000

Sumari

Presentació 3

Àmbits

SAMcalendari 4
Normativa d'interès 6
Models d'expedients administratius 8
Breus 9

JURÍDIC

La publicació de l'oferta pública d'ocupació 10

PROTOCOL

Normativa sobre protocol 12

PROMOCIÓ ECONÒMICA

Programa integrat d'actuacions d'iniciativa local a incloure en els fons estructurals (FEDER) 2000-2006 16

GERÈNCIA

La gestió de les organitzacions del sector públic: el model europeu EFQM 20

CULTURA

Programa de suport als equipaments locals. Exposicions itinerants 26

ECONÒMIC

Anul·lacions de drets. Devolucions d'ingressos indeguts 30

Col·laboracions

TURISME

El disseny de rutes i itineraris com a estratègia per a la promoció del turisme en els municipis 33

CRÈDITS

EDITA: DIPUTACIÓ DE TARRAGONA
DIRECCIÓ I REALITZACIÓ: Gabinet Tècnic - SAM
COORDINACIÓ: Josep Ribé
TÈCNIC EDITORIAL: Amadeu Roig
DISSENY: Sergi Grau
FOTOGRAFIA: Mireia Buyó, Ramon Cornadó
CORRECCIÓ: Roser Guasch
IMPRESSIÓ: Ind. Gràf. Gabriel Gibert, SA
DIPÒSIT LEGAL: T-273-1999

Servei d'Assistència Municipal

Passeig de Sant Antoni, 100
43003 Tarragona
Tel. 977 29 66 50
Fax: 977 29 66 49
E-mail: sam@altanet.org
Web: <http://www.sam.altanet.org>



Presentació

LA DIPUTACIÓ DE TARRAGONA TREBALLA DECIDIDAMENT PER TAL DE CONFIGURAR UNA NOVA ACCIÓ DE SUPORT ECONÒMIC A LES INVERSIONS MUNICIPALS. EN MANDATS ANTERIORS, EL PLA D'ACCIÓ MUNICIPAL -PAM- HA ESDEVINGUT UNA MAGNÍFICA EINA DE COOPERACIÓ QUE HA CONTRIBUÏT AMB L'ESFORÇ DELS AJUNTAMENTS EN LA REALITZACIÓ D'OBRES DE GRAN INTERÈS LOCAL.

Donant continuïtat a aquest esforç, és intenció d'aquesta Corporació finançar dintre del Pla Únic d'Obres i Serveis de la Generalitat de Catalunya, un nou programa per al període 2000-2003 amb una aportació de 3.000 milions de pessetes.

Com en edicions anteriors del PAM, preveiem que cada ajuntament rebi una quantitat fixa en funció d'uns trams de població i una altra en funció de la seva població. La formulació d'aquest nou programa l'efectuarà la Comissió de Cooperació Local de Catalunya i serà comunicada als Ajuntaments tan bon punt hagi estat acordada. A continuació s'obrirà un període d'informació pública i una vegada s'hagin resolt les al·legacions presentades serà aprovat pel Govern de la Generalitat.

L'atribució d'aquest finançament, en un principi, es farà en base a les peticions presentades al PUOSC que no hagin estat seleccionades inicialment o que puguin rebre una major subvenció. No obstant això, dins del període d'informació pública, es podran presentar al·legacions per tal d'efectuar les variacions i les noves incorporacions que cada ajuntament consideri més adients als seus interessos per realitzar les seves inversions.

La gestió del programa, es durà a terme pels serveis de la Diputació, en el marc de les bases d'execució del PUOSC i en coordinació amb els serveis de la Direcció General d'Administració Local.

Confiem que aquesta nova col·laboració entre la Diputació i la Generalitat de Catalunya contribuirà a l'esforç dels ajuntaments per tal d'atendre les obres i els serveis municipals.



Josep Mariné i Grau

President de la Diputació de Tarragona



saMcalendari

CALENDARI D'ACTIVITATS, QUART TRIMESTRE 2000

I Octavi Anguera

Servei d'Assistència Municipal

ACTIVITATS COMUNES TOTS ELS MESOS DE L'ANY 1 - Revisió contínua del padró municipal i del cens electoral pel procediment d'actualització mensual.

La Llei orgànica 3/1995, de 23 de març, de modificació de Llei orgànica 5/1985, de 19 de juny, del Règim Electoral General, va substituir el sistema de revisió anual pel de revisió contínua del cens electoral. Això es desenvolupa pel Reial Decret 157/1996, de 2 de febrer, i per l'Ordre de 27 d'abril de 1996. Per aquest motiu, cada mes cal trametre les dades a què fan referència aquestes normes, que són:

- Altes per canvi de residència
- Altes per altres causes
- Baixes per inscripció indeguda
- Modificació de dades

D'altra banda, la Llei 4/1996, de 10 de gener, de modificació de la Llei 7/1985, de 2 d'abril, reguladora de les bases del règim local, va normalitzar la gestió contínua i informatitzada del padró, va fer desaparèixer les renovacions quinquennals que es feien fins aleshores i va disposar una coordinació entre els padrons de tots els municipis.

Així mateix, el nou text del Reglament de població i demarcació territorial de les entitats locals, aprovat per Reial Decret 2612/1996, de 20 de desembre, estableix que la formació, actualització, revisió i custòdia del padró municipal correspon als ajuntaments, d'acord amb les normes aprovades conjuntament pel Ministeri d'Economia i Hisenda i el Ministeri d'Administracions

Públiques a proposta del Consell d'Empadronament.

Per desenvolupar aquesta normativa es va dictar la Resolució d'1 d'abril de 1997, de la presidenta de l'Institut Nacional d'Estadística (INE) i del director general de Cooperació Territorial, per la qual es dicten instruccions tècniques als ajuntaments sobre la gestió i revisió del padró municipal. Aquesta disposició estableix que la tramesa mensual de les variacions produïdes en les dades dels padrons municipals que els ajuntaments han de trametre a l'INE, d'acord amb l'art. 56 del Reglament de població, s'ha d'iniciar a partir del moment en què l'INE pugui iniciar la coordinació entre tots els padrons municipals i contrastar les variacions que es trametin mensualment, moment que aquest organisme assenyalarà a cada ajuntament.

En conseqüència, a partir del moment que l'INE disposa de les dades padronals actualitzades de cada ajuntament, ha de començar a aplicar el sistema de padró continu i no caldrà trametre la variació mensual del cens, ja que aquestes dades l'INE les extraurà de les variacions padronals que l'Ajuntament li trameti cada mes.

2 - Cotització al règim general de la Seguretat Social.

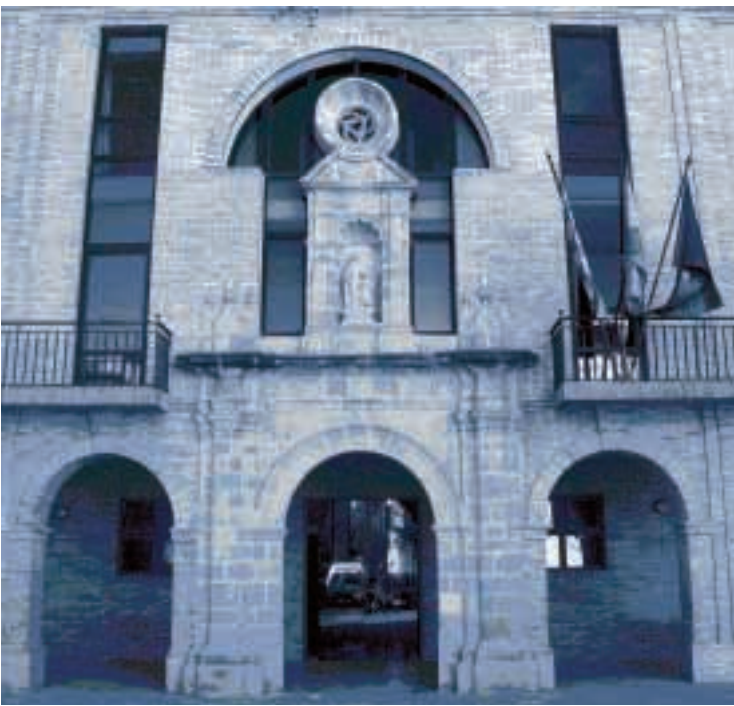
Abans de cada final de mes s'han de presentar els impresos TC1 i TC2 del personal laboral, funcionaris integrats (procedents de MUNPAL) i funcionaris de nou ingrés (no procedents de MUNPAL), separats per grups, corresponents al mes anterior.

3 - Estadística d'edificació i vivenda.

Durant els deu primers dies de cada mes s'ha de presentar, a la Direcció General d'Arquitectura i Habitatge, l'Estadística d'Edificació i Vivenda establerta a l'Ordre de 29 de maig de 1989.

4 - Dipòsit de detinguts.

L'Ordre de 9 de desembre de 1998 del Departament de Justícia de la Generalitat de Catalunya ha modificat la quantitat que han de percebre a partir de l'1 de gener de 1999 els ajuntaments de Catalunya que tenen dipòsit municipal de detinguts en funcionament, per la seva condició de cap de partit judicial. Aquests ajuntaments encarregats de la custòdia de detinguts han de presentar, cada mes, a la Conselleria de Justícia (Presó de Tarragona) la certificació acre-



OCTUBRE

1 - ESTATS I COMPTES ANUALS.

Tal i com s'ha comentat en el primer punt del mes de setembre, aprovat el Compte General es trametrà al Tribunal de Comptes i a la Sindicatura de Comptes abans del 15 d'octubre.

2 - IRPF

Fins al dia 20 d'octubre l'Ajuntament haurà de presentar a la Delegació d'Hisenda la declaració de les quantitats retingudes en el tercer trimestre de l'any.

- Retencions i ingressos a compte de rendiments del treball
- Tercer trimestre de l'any **Model 110**

Fins al dia 20 d'octubre es presentarà declaració de la retenció practicada el trimestre anterior per rendiments procedents de l'arrendament d'immobles urbans.

3 - IVA

Fins al dia 20 d'octubre es presentaran els impresos 300 (règim general) i 310 (règim simplificat) corresponents al tercer trimestre de l'any.

4 - DEUTE PERPETU A FAVOR DELS AJUNTAMENTS

Els Ajuntaments que tinguin inscripcions nominatives de Deute perpetu han de preocupar-se que es presentin aquestes inscripcions, degudament facturades, a la Intervenció d'Hisenda de la seva província, perquè els sigui liquidada i reconeguts els interessos corresponents al venciment del trimestre anterior.

5 - PRESSUPOST

El President de l'entitat local ha de formar el pressupost i trametre'l al Ple de la Corporació abans del 15 d'octubre. Posteriorment aquest pressupost s'ha d'eleva al Ple i un cop aprovat inicialment, exposat al públic, pel termini de 15 dies. Si es presentessin reclamacions el Ple disposarà d'un termini d'un mes per resoldre'l. Sino se'n presenten es considerarà definitivament aprovat.

6 - RÈGIM GENERAL DE LA SEGURETAT SOCIAL

Abans del 31 d'octubre s'ha de presentar, corresponent als funcionaris integrats (procedents de la MUNPAL), els impresos per l'assistència sanitària concertada amb la Seguretat Social TC3/4 i TC2/3. Es presenten els corresponents al tercer trimestre de l'any.

NOVEMBRE

1 - CONCESSIÓ DE CRÈDIT EXTRAORDINARI O DE SUPLEMENT DE CRÈDIT

Caldrà aprovar, la primera quinzena d'aquest mes, els expedients de concessió de crèdit extraordinari o de suplement de crèdit, per tal d'evitar endarreriments, en el termini d'exposició al públic dels acords municipals i de publicació en el Butlletí Oficial de la Província, que els pugués fer ineficaces

ditativa del nombre de detinguts o presos per dia, amb indicació de circumstàncies personals, expedida pel secretari de la corporació o per l'encarregat del dipòsit, amb el vistiplau de l'Alcalde, s'hi ha d'adjuntar una còpia certificada de les ordres de detenció, presó, trasllat o llibertat dictada per les autoritats judicials.

5 - Tutela financera.

L'Ordre de 28 de juny de 1999 del Departament d'Economia i Finances de la Generalitat ha modificat la informació que han de trametre els ens locals i els ens dependents en les sol·licituds d'autorització i en les comunicacions relatives a la concertació d'operacions de crèdit.

Els deu primers dies de cada mes, els ens locals, els seus

organismes autònoms i les societats mercantils de capital íntegrament local han de comunicar a la Direcció General de Política Financera les operacions de crèdit de termini igual o inferior a un any, formalitzades o avalades durant el mes anterior. Aquesta comunicació s'ha d'efectuar mitjançant la tramesa del model CT "Operació de tresoreria" que recull aquesta ordre.

D'altra banda, també s'han de comunicar a la Direcció General de Política Financera les operacions de crèdit no subjectes a autorització, de termini superior a un any, que s'hagin realitzat. Aquesta comunicació es farà durant els deu dies primers del mes següent al de la formalització, en l'ordre en què hagin estat formalitzades.

DESEMBRE

1 - PRESSUPOST

Abans del 31 de desembre s'haurà d'aprovar definitivament el pressupost de l'any següent. Juntament amb el Pressupost s'ha d'aprovar al plantilla del personal, que haurà de comprendre tots els llocs de treball, degudament classificats reservats a funcionaris, personal laboral i eventual.

2 - ORDENANCES FISCALS

Abans del 31 de desembre s'haurà d'aprovar les Ordenances Fiscals amb els nous tributs, taxes i preus públics que entrin en vigor a partir de l'1 de gener de l'any següent.

3 - PUBLICACIÓ D'INFORMACIÓ MUNICIPAL

Trimestralment, les capitals de província i poblacions de més de 50.000 habitants (ROF) i poblacions on sigui obligatòria segons la Llei 7/85, han de publicar un Butlletí d'informació municipal on s'inserti un extracte d'acords i resolucions adoptades.

4 - ANIMALS DE COMPANYIA

El Decret 328/1998, de 24 de desembre, de la Generalitat obliga els Ajuntaments a organitzar un registre censal d'animals de companyia. Els propietaris dels animals han d'inscriure'ls en aquest cens del municipi de residència habitual de l'animal. Els Ajuntaments han de comunicar al Departament d'Agricultura, Ramaderia i Pesca la relació baixes i altes que s'hagin produït.

NORMATIVA

d'interès



NOVETATS I MODIFICACIONS NORMATIVES PUBLICADES EL TRIMESTRE ANTERIOR

AGOST

BOE NÚM. 192 D'11 D'AGOST DE 2000

MINISTERIO DE LA PRESIDENCIA

Orden de 9 de agosto de 2000 por la que se dictan instrucciones para la formación de los censos de población y viviendas del año 2001

Aquesta Ordre estableix determinats aspectes del procediment de formació dels censos de població i habitatges de l'any 2001, entre d'altres, el de col·laboració dels ajuntaments amb l'INE.

JULIOL

DOGC NÚM. 3168 DE 26 DE JULIOL DE 2000

PRESIDÈNCIA DE LA GENERALITAT

Decret 205/2000, de 13 de juny, d'aprovació del programa de mesures agronòmiques aplicables a les zones vulnerables en relació amb la contaminació de nitrats procedents de fonts agràries

Aquest Decret té per finalitat prevenir i reduir la contaminació de les aigües, per la qual cosa aprova el programa de mesures agronòmiques aplicables a les zones vulnerables en relació amb la contaminació de nitrats procedents de fonts agràries, d'acord amb el que preveu la Directiva 91/976/CEE, de 12 de desembre, i el Reial decret 261/1996, de 16 de febrer, sobre protecció de les aigües contra la contaminació produïda pels nitrats procedents de fonts agràries.

DOGC NÚM. 3189 DE 24 DE JULIOL DE 2000

PRESIDÈNCIA DE LA GENERALITAT

Llei 9/2000, de 7 de juliol, de regulació de la publicitat dinàmica a Catalunya

Aquesta Llei té per objecte regular la publicitat dinàmica a Catalunya, establir els mecanismes de l'exercici d'aquesta activitat pel que fa als consumidors i la protecció del medi ambient, i de les condicions en què aquesta es pot dur a terme.



JUNY

BOE NÚM. 148 DE 21 DE JUNY DE 2000

MINISTERIO DE HACIENDA

Real decreto legislativo 2/2000, de 16 de junio, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley de contratos de las administraciones públicas

Fa públic el text refòs de la Llei de contractes de les administracions públiques, que ha derogat, entre d'altres, les lleis 13/1995, de contractes de les administracions públiques i 53/1999, de modificació de l'anterior, i ha aclarit i ha harmonitzat diversos textos legals sobre contractes de les administracions públiques.

BOE NÚM. 143 DE 15 DE JUNY DE 2000

MINISTERIO DE ADMINISTRACIONES PÚBLICAS

Resolución de 1 de junio de 2000, de la Dirección General de la Función Pública, por la que se dispone la publicación conjunta de las clasificaciones de puestos de trabajo de funcionarios de la Administración Local con habilitación de carácter nacional

Fa públiques les noves classificacions de determinats llocs de treball de funcionaris d'Administració local amb habilitació de caràcter nacional.

DOGC NÚM. 3160 DE 14 DE JUNY DE 2000

PRESIDÈNCIA DE LA GENERALITAT

Llei 5/2000, de 5 de juny, de modificació de l'article 29 de la Llei 16/1991, de les policies locals

Modifica l'article 29 de la Llei 16/1991, de les policies locals, pel que fa a l'edat com a requisit mínim per accedir als cossos de les policies locals.

REFERÈNCIES ANTERIORS

BOE núm. 126 de 26 de maig de 2000

Ministerio de Administraciones Públicas

Resolución de 24 de abril de 2000, de la Dirección General de la Función Pública, por la que se da publicidad a las bases de concurso ordinario y convocatorias específicas para la provisión de puestos de trabajo reservados a funcionarios de la Administración Local con habilitación de carácter nacional.

BOE núm. 135 de 6 de juny de 2000

Ministerio de Economía y Hacienda

Resolución de 6 de abril de 2000, de la Dirección General de Coordinación con las Haciendas Territoriales, por la que se desarrolla la información a suministrar por las corporaciones locales relativa al esfuerzo fiscal y su comprobación en las delegaciones de Economía y Hacienda, estableciéndose el modelo que, a estos efectos, se deberá utilizar

DOGC núm. 3092 de 6 de març de 2000

Departament de Sanitat i Seguretat Social

Decret 95/2000, de 22 de febrer, pel qual s'estableixen les normes sanitàries aplicables a les piscines d'ús públic

DOGC núm. 3083 de 22 de febrer de 2000

Departament de Medi Ambient

Ordre de 18 de gener de 2000, de constitució de les ponències ambientals en els ens locals

BOE núm. 3 de 4 de gener de 2000

Ministerio de Economía y Hacienda

Resolución de 23 de diciembre de 1999, de la Secretaría de Estado de Presupuestos y Gastos por la que se dictan instrucciones en relación con las nóminas de los funcionarios incluidos en el ámbito de aplicación de la Ley 30/1984, de 2 de agosto, y se actualizan para el año 2000 las cuantías de las retribuciones del personal a que se refieren los correspondientes artículos de la ley de Presupuestos Generales del Estado para dicho ejercicio.

BOE núm. 312 de 30 de desembre de 1999

Jefatura del Estado

Ley 55/1999, de 29 de diciembre, de Medidas fiscales, administrativas y del orden social

Models d'expedients administratius

EXPEDIENT PER A L'APROVACIÓ DEL PRESSUPOST

UN DELS TRÀMITS QUE S'HA D'INICIAR EL DARRER TRIMESTRE DE L'ANY ÉS L'APROVACIÓ DEL PRESSUPOST. ELS SECRETARIS DEL SERVEI D'ASSISTÈNCIA MUNICIPAL (SAM) DE LA DIPUTACIÓ DE TARRAGONA HAN EFECTUAT UN TREBALL DE MODELATGE DELS PROCEDIMENTS ADMINISTRATIUS MÉS RELLEVANTS. LA MAJORIA D'AQUESTS MODELS ES PODEN DESCARREGAR DES D'INTERNET A LA WEB DEL SAM. ON SÓN ELS EXPEDIENTS DINS DE LA WEB? COM ES PODEN DESCARREGAR ELS MODELS EXISTENTS?

MODELS A L'ABAST

1. Decret de l'Alcaldia
2. Informe de la Intervenció
3. Dictamen de la Comissió informativa d'Hisenda
4. Acord plenari
5. Certificat de l'acord plenari
6. Anunci d'informació pública
7. Certificat del resultat de la informació pública i, si no s'han fet reclamacions, fer constar que ha esdevingut aprovat definitivament
8. Diligència per fer constar que s'ha tramès una còpia del pressupost a l'Administració de l'Estat i a la Generalitat de Catalunya
9. Anunci d'informació pública del pressupost aprovat definitivament resumit per capítols, la plantilla orgànica i la relació de llocs de treball
10. Ofici de remissió d'una còpia del pressupost al Departament de Governació de la Generalitat de Catalunya i a la Delegació d'Hisenda
11. Ofici de remissió dels edictes d'exposició al públic de l'aprovació definitiva al BOP i al DOGC

Aquesta és una guia pràctica per efectuar la descàrrega dels documents informatius i de les pautes que faciliten l'elaboració de l'expedient per a l'aprovació del pressupost.

En primer lloc, cal tenir accés a la web del SAM de la Diputació de Tarragona per mitjà d'ALTA^{NET}, el servidor d'Internet de les Administracions Locals de la demarcació de Tarragona. L'adreça genèrica és www.sam.altanet.org i s'hi troba l'índex dels serveis que el SAM ofereix per Internet als municipis de les comarques tarragonines. En l'apartat de [Documents d'interès local](#) hi ha un epígraf anomenat [Models d'expedients administratius](#) que dona accés a tota una pàgina de classificació genèrica dels expedients. Aquesta pàgina conté els següents apartats:

- Personal
- Patrimoni
- Serveis
- Contractes
- Hisendes locals
- Intervenció Integral
- Altres
- Descarregar models en format Word 97

Es fa un clic a [Hisendes locals](#) i s'arriba a la pàgina del Sistema d'Informació d'Administració Local (SIAL), on es pot escollir l'[Expedient per a l'aprovació del pressupost](#).

Tot seguit apareix un llistat dels documents informatius i dels models a utilitzar per elaborar l'expedient per a l'aprovació del pressupost. Si es navega fins a aquestes pàgines es poden visualitzar els models i la informació.

Consell

En cas de voler utilitzar aquests models el més pràctic és descarregar-los tots en format RTF (format d'arxiu informàtic compatible amb la majoria de processadors de texts) i emplenar els buits amb les dades reals.

Esperem que aquest servei en línia del SAM us sigui útil per a altres procediments habituals.

FORMACIÓ

CALENDARI TERCER TRIMESTRE OCTUBRE

- **Curs:** Word i Excel (Baix Penedès) 16 d'octubre
- **Curs:** Elaboració, implantació i avaluació d'Agendes 21 locals 16 d'octubre
- **Curs:** La gestió al sector públic local 17 d'octubre

Novembre

- **Curs:** Word i Excel (Ribera d'Ebre) 7 de novembre
- **Curs:** Bàsic d'hisendes locals 13 de novembre
- **Curs:** Execució i control del pressupost 14 de novembre
- **Jornada:** El Model d'Excel·lència EFQM al sector públic local 16 de novembre
- **Curs:** Bàsic de protocol municipal 17 de novembre

ASSISTÈNCIA SAM



ACTUACIONS SAM

La Diputació ha realitzat fins el 31 d'agost d'enguany 3.218 actuacions, que representen un augment del 20% sobre l'any passat.

COOPERACIÓ ECONÒMICA

- 8 ajuntaments han demanat la subvenció dels interessos dels préstecs concertats fins un import màxim de 25 milions en el marc del conveni signat amb algunes entitats financeres. La inversió prevista és de 161 milions de pessetes.
- S'ha elaborat una nova ordenança de preus públics per a la redacció de projectes i la direcció d'obres per part de la Diputació. Aquesta nova ordenança té en compte la població del municipi per trobar el coeficient de subvenció.

INVENTARIS MUNICIPALS

Dels 130 ajuntaments que han demanat l'inventari de béns, s'han acabat 34 inventaris amb el seu corresponent Cdrom, suport paper, programa informàtic i les dades introduïdes dels béns de l'Ajuntament.

AUDITORIES ENERGÈTIQUES

Segueix oberta la línia per a la realització d'auditories energètiques a la xarxes d'enllumenat públic i els immobles dels ajuntaments, en col·laboració amb l'Institut Català d'Energia.

ALTA^{NET}

- S'ha publicat l'expedient complet sobre el règim de comunicació de la llei i el Reglament d'intervenció integral de l'administració ambiental.
- S'ha publicat els quadres de les dades agregades de la liquidació del pressupost de l'any 1998 per trams de població, segons la darrera publicació editada per la sindicatura de comptes.
- S'han publicat els models de documents per demanar la subvenció d'interessos dels préstecs concertats pels ajuntaments, en el marc d'aplicació del conveni de col·laboració formalitzat per la Diputació amb les Entitats "La Caixa, Caixa de Tarragona, Banc de Crèdit Local i Banc de Santander Central Hispano.



ÀMBITS SAM

MEDI AMBIENT

9 ajuntaments han demanat la confecció de les agendes 21 local amb l'objectiu d'efectuar la redacció dels Plans d'Acció Local per a la Sostenibilitat (PALS).

JURÍDIC

S'està portant a terme una iniciativa per intentar que les empreses d'electricitat i de telefonia que no ocupen el domini públic local, però que utilitzen la infraestructura i les instal·lacions d'altres companyies elèctriques o de telefonia, paguin la taxa corresponent.

URBANISME

S'estan tramitant 7 expedients de disciplina urbanística, com a prova pilot, per impulsar l'any 2001 una nova línia de servei als ajuntaments.

ENGINYERIA

Es realitzen projectes per a la legalització de les xarxes d'aigua potable dels ajuntaments.

ECONÒMIC

- S'han elaborat 5 estudis econòmics i financers d'ajuntaments, que fan una anàlisi de l'estat de l'endeutament de l'Ajuntament i de la seva capacitat d'inversió en un termini de 4 anys. Aquests estudis són una bona eina de gestió municipal per saber la capacitat econòmica de l'Ajuntament.
- S'estan confeccionant els models CL per demanar al Departament de Política Financera l'autorització per sol·licitar préstecs.

LA PUBLICACIÓ DE L'OFERTA PÚBLICA D'OCUPACIÓ

▮ Pere-Joan **Torrent Ribert**, Silvia **Salas Castillo** i Yolanda **Martínez Zambrano**
Serveis de l'Àrea Jurídica

UN AJUNTAMENT APROVA LA SEVA OFERTA PÚBLICA D'OCUPACIÓ I HO ENVIA A PUBLICAR AL BUTLLETÍ OFICIAL DE L'ESTAT, SENSE HAVER-SE PUBLICAT ENCARA L'EDICTE CORRESPONENT. ÉS LEGAL QUE EL PLE APROVI LES BASES PER COBRIR LES PLACES VACANTS I LES REMETI AL BUTLLETÍ OFICIAL DE LA PROVÍNCIA PER A LA SEVA PUBLICACIÓ?

FONAMENTS DE DRET Referent a l'oferta pública d'ocupació

1.1. La *Llei 30/84*, de 2 d'agost, de mesures urgents per a la reforma de la Funció Pública estableix en l'article 18:

«Las plazas dotadas que no puedan ser cubiertas con los efectivos de personal existentes constituyen la oferta de empleo de la Administración del Estado.

Aprobada la *Ley de Presupuestos Generales del Estado*, el *Ministro de la Presidencia* propondrà al *Gobierno* para su aprobación la oferta anual de empleo de personal al servicio de la *Administración del Estado*.

La oferta de empleo deberá contener necesariamente todas las plazas dotadas presupuestariamente y que se hallen vacantes (...)

La publicación de la oferta pública obliga a los órganos competentes a proceder, dentro del primer trimestre de cada año natural a la convocatoria de las pruebas selectivas de acceso para las plazas vacantes comprometidas (...)

Las demás administraciones públicas elaborarán y propondrán públicamente sus ofertas de empleo ajustándose a los criterios anteriormente expuestos.»

1.2. D'altra banda, el *Decret Legislatiu 1/97*, de 31 d'octubre, que aprova la refosa en un text únic dels preceptes de determinats textos legals vigents a Catalunya en matèria de Funció Pública, estableix en l'article 25:

«Les necessitats de recursos humans que no puguin ser cobertes amb els efectius de personal existents poden ser

objecte d'oferta d'ocupació pública».

1.3. En el mateix sentit, la *Llei 7/85*, de 2 d'abril, reguladora de les bases del règim local, en l'article 91.1 i 2 disposa:

«Las Corporaciones Locales formularán públicamente su oferta de empleo, ajustándose a los criterios fijados en la normativa básica estatal.

La selección de todo el personal, sea funcionario o laboral, debe realizarse de acuerdo con la oferta de empleo público, mediante convocatoria y a través del sistema de concurso, oposición o concurso-oposición libre (...).

1.4. L'article 128.1 del *Reial Decret Legislatiu 781/1986* de Refosa de les Disposicions Legals vigents en matèria de règim local diu:

«Las Corporaciones Locales aprobarán y publicarán anualmente, dentro del plazo de un mes desde la aprobación de su Presupuesto la oferta de empleo público para el año correspondiente, ajustándose a la legislación básica del Estado sobre función pública y a los criterios que reglamentariamente se es-

tablezcan en desarrollo de la normativa básica estatal para su debida coordinación con las ofertas de empleo del resto de las *Administraciones Públicas*».

1.5. Per últim, d'acord amb els preceptes 57.1 i 58.2 del *Decret 214/1990*, de 30 de juliol, pel qual s'aprova el reglament de personal al servei de les entitats locals:

«57.1. El Ple o l'òrgan corporatiu màxim de l'entitat local en el primer trimestre de cada any natural ha d'aprovar l'oferta pública d'ocupació, quan sigui aprovat el presupost de l'exercici.

L'oferta pública d'ocupació, un cop aprovada, s'ha de publicar al *Diari Oficial de la Generalitat de Catalunya*, sens perjudici de la comunicació als òrgans de l'Administració de l'Estat que correspongui, a l'efecte de publicació coordinada amb la resta de les ofertes públiques d'ocupació de la resta de les administracions públiques, i se n'ha de tramentre còpia a la *Direcció General de l'Administració Local de la Generalitat de Catalunya*».

58.- «No es pot efectuar cap convocatòria de proves selec-



tives d'accés sense l'aprovació i publicació prèvies de l'oferta pública d'ocupació (...).

1.6. La Llei 8/1987, de 15 d'abril, municipal i de règim local de Catalunya ens diu:

Art.292.1: «Les corporacions locals han de formular públicament llurs ofertes d'ocupació, d'acord amb els criteris fixats per la normativa bàsica estatal, la qual pot ésser desenvolupada per Reglament de la Generalitat».

2.2. Referent a la convocatòria pública

2.2.1. L'article 97 de la Llei 7/85 disposa:

«Los anuncios de convocatorias de pruebas de accesos a la función pública local y de concursos para la provisión de puestos de trabajo deberán publicarse en el Boletín Oficial del Estado.

Las bases se publicarán en el Boletín Oficial de la Provincia salvo las relativas a las convocatorias de pruebas selectivas para la obtención de la habilitación de carácter nacional, que se publicarán en el Boletín Oficial del Estado».

2.2.2. En el mateix sentit, en l'article 91 apartats 1 i 2 disposa:

«Las Corporaciones Locales formularán públicamente su oferta de empleo, ajustándose a los criterios fijados en la normativa básica estatal.

La selección de todo el personal, sea funcionario o laboral, debe realizarse de acuerdo con la oferta de empleo público, mediante convocatoria y a

traves del sistema de concurso, oposición o concurso-oposición libre (...).

2.2.3. La Llei 30/84, de mesures urgents per a la reforma de la funció pública, en l'article 18 estableix que:

«La publicación de la oferta obliga a los órganos competentes a proceder, dentro del primer trimestre de cada año natural a la convocatoria de las pruebas selectivas de acceso para las plazas vacantes comprometidas (...).

2.2.4. La Llei 8/1987, de 15 d'abril, municipal i de règim local de Catalunya estableix el següent:

Art.291.2: «Els ens locals han de formar la relació de llocs de treball de llur organització, d'acord amb la legislació bàsica de l'Estat i amb el desenvolupament reglamentari existent a la Generalitat».

Art.291.6: «S'ha de trametre còpia de la plantilla i de la relació de llocs de treball al Departament de Governació en el termini de trenta dies des de l'aprovació, i s'han de publicar íntegrament en el Butlletí oficial de la província i en el Diari Oficial de la Generalitat de Catalunya».

2.2.5. Per últim, d'acord amb el que estableix l'article 58.2 del Decret 214/1990, de 30 de juliol, pel qual s'aprova el Reglament de personal al servei de les entitats locals:

58.- «No es pot efectuar cap convocatòria de proves selectives d'accés sense l'aprovació i publicació prèvies de l'oferta pública d'ocupació (...).

CONCLUSIONS

- En principi, s'ha de respondre a la qüestió formulada de manera afirmativa, però amb les condicions que s'exposaran posteriorment.
- El «modus operandi» serà el següent:
 - a) Aprovació del Pressupost.
 - b) El Ple ha d'aprovar l'oferta pública d'ocupació.
 - c) Aquesta oferta s'enviarà al BOE i al BOP per a la seva publicació.
 - d) A la vegada, el Ple aprova les Bases per a cobrir les places vacants i les remet al BOP.
 - e) Un cop publicades al BOP cal remetre un anunci en extracte al BOE.

És aquí on entra en lloc la condició: Aquest anunci en extracte al BOE de les Bases de la convocatòria d'una plaça vacant, no pot publicar-se si no ha estat publicada l'oferta pública d'ocupació. És a dir, es poden simultanejar els tràmits, però cal que les publicacions en el BOE i BOP respectin l'ordre lògic:

- 1) Oferta pública d'ocupació.
- 2) Base de la convocatòria de places vacants.

àmbit de PROTOCOL

NORMATIVA SOBRE PROTOCOL

I Josep Canadell Armengol

Cap de Protocol de la Diputació de Tarragona

ACTUALMENT, EL PROTOCOL ESTÀ REGULAT PER LES NORMES JURÍDIQUES I LES QUE ES BASEN EN LA CONVIVÈNCIA HUMANA, COM SÓN ELS USOS I ELS COSTUMS.

LA FONT LEGAL FONAMENTAL QUE REGEIX EL PROTOCOL OFICIAL ÉS EL REIAL DECRET 2099/1983, DE 4 D'AGOST, QUE REGULA L'ORDENAMENT GENERAL DE PRECEDÈNCIES DE L'ESTAT. EN ELS ARTICLES 12, 13 I 16 REGULA L'ORDENAMENT D'AUTORITATS A LES COMUNITATS AUTÒNOMES.

LA GENERALITAT DE CATALUNYA VA PROMULGAR EL DECRET 189/1981, DE 2 DE JULIOL, ON DISPOSA LES NORMES DE PROTOCOL I CERIMONIAL EN L'ÀMBIT TERRITORIAL DE CATALUNYA.

REIAL DECRET 2099/1983 SOBRE L'ORDENAMENT GENERAL DE PRECEDÈNCIES A L'ESTAT **Algunes consideracions sobre aquest Reial Decret**

Aquest ordenament pretén donar resposta a la problemàtica que, en l'àmbit dels actes públics, va representar la nova estructura de poders i institucions de l'Estat. Estableix el règim de precedències dels càrrecs i ens públics en els actes oficials.

Segueix l'ordre de poders establert a la Constitució Espanyola de 1978: corona i família reial; Poder Legislatiu: president del Govern, president del

Congrés i president del Senat; Poder Judicial: president del Tribunal Constitucional i president del Consell General del Poder Judicial; Poder Executiu: govern i administració.

Classificació dels actes oficials en *actes de caràcter general* i *actes de caràcter especial*.

Caràcter general

Són *actes de caràcter general* tots els organitzats per la Corona, Govern o l'Administració de l'Estat, comunitats autònomes o corporacions locals amb ocasió de commemoracions o esdeveniments estatals, de les autonomies, o dels ens locals.



El protocol s'ajustarà al RD 2099/1983 (Relació al marge).

Caràcter especial

Actes de caràcter especial són els organitzats per determinades institucions, organismes o autoritats amb ocasió de commemoracions o esdeveniments propis de l'àmbit específic dels seus respectius serveis, funcions i activitats. L'ordre de precedències les determina qui organitza l'acte.

- Els actes seran presidits per la persona que organitza l'acte, o bé ocuparà el lloc immediat. Si l'organitzador o amfitrió de l'acte cedeix la presidència, ho farà per una sola vegada i a la màxima autoritat present.

La distribució dels llocs de la resta d'autoritats es farà segons les precedències que regula aquest R.D., i s'alternaran a dreta i esquerra del lloc ocupat per la presidència.

- En el cas de les representacions, la persona que representa en el seu càrrec una autoritat superior a la del seu propi rang, no gaudirà de la precedència reconeguda a l'autoritat que representa, i ocuparà el lloc que li correspon segons

el seu propi rang, excepte si porta expressament la representació del Rei o del president del Govern.

- Es dona gran importància als càrrecs electes. Un exemple clar és la figura de l'alcalde, que està situat en el número 19 de l'ordre de precedències.

- Quan coincideixen diverses persones del mateix rang i ordre de precedència, prevaldrà sempre la pròpia residència.

- El càrrec preval per sobre de la categoria personal

- Es respecten els costums del lloc

- Quan coincideixen els càrrecs, preval l'antiguitat

- La preeminència del càrrec es perd fora del seu àmbit territorial

ORDENACIÓ DE LES AUTORITATS

La precedència de les autoritats en el territori d'una Comunitat Autònoma es regulen segons el que disposa el Reial Decret 2099/1983, de 4 d'agost. (Relació al marge)

ORDENACIÓ DE LES AUTORITATS

SEGONS EL REIAL DECRET 2099/1983, DE 4 D'AGOST, ACTUALITZADA D'ACORD AMB LES DIFERENTS MODIFICACIONS PUBLICADES

- 1.- Rei o Reina
- 2.- Reina consort o consort de la Reina
- 3.- Príncep o princesa d'Astúries
- 4.- Infants d'Espanya
- 5.- President del Govern
- 6.- President del Congrés dels Diputats
- 7.- President del Senat
- 8.- President del Tribunal Constitucional
- 9.- President del Consell General del Poder Judicial
- 10.- President del Consell de Govern de la Comunitat Autònoma
- 11.- Vicepresidents del Govern, segons el seu ordre

.../...

.../...

- 12.- Ministres del Govern, segons el seu ordre, d'acord amb la creació de cada Ministeri
- 13.- Degà del Cos Diplomàtic i ambaixadors estrangers acreditats a l'Estat espanyol
- 14.- Expresidents del Govern, per ordre d'antiguitat
- 15.- Presidents dels Consells de Govern d'altres comunitats autònomes
- 16.- Cap de l'oposició
- 17.- President de l'Assemblea Legislativa de la Comunitat Autònoma
- 18.- Delegat del Govern a la Comunitat Autònoma
- 19.- Alcalde del municipi
- 20.- Cap de la Casa de Sa Majestat el Rei
- 21.- President del Consell d'Estat
- 22.- President del Tribunal de Comptes
- 23.- Fiscal General de l'Estat
- 24.- Defensor del Poble
- 25.- Secretaris d'Estat, segons el seu ordre
President de la Junta de Caps d'Estat Major
Caps d'Estat Major dels Exèrcits de Terra, Mar i Aire
- 26.- Vicepresidents de les Meses del Congrés dels Diputats i del Senat
- 27.- President del Consell Suprem de Justícia Militar
- 28.- General en Cap de la Regió Militar,
Almirall en Cap de la Zona Marítima
General en Cap de la Regió o Zona Aèria, segons el seu ordre
- 29.- Cap del «Cuarto» Militar i Secretari de la casa de Sa Majestat el Rei
- 30.- Consellers Govern Comunitat Autònoma, segons el seu ordre
- 31.- Membres de la Mesa de l'Assemblea Legislativa de la Comunitat Autònoma
- 32.- President i Fiscal del Tribunal Superior de Justícia de la Comunitat Autònoma

.../...

Càrrecs que no estan inclosos en aquest Reial Decret

El Reial Decret no inclou alguns càrrecs d'autoritats pròpies de Catalunya: president del Consell Consultiu de la Generalitat, expresidents de la Generalitat, Síndic de Greuges, Síndic de Comptes, delegats territorials de la Generalitat i presidents dels consells comarcals.

El Cap de Protocol de la Generalitat de Catalunya en el II Congrés Internacional de Protocol celebrat a Sevilla el mes de juny de 1997, en relació als càrrecs no inclosos en el R.D. va proposar intercalar-los en els llocs següents:

- Síndic de Comptes i Síndic de Greuges (després del lloc 19)
- Delegat Territorial de la Generalitat (després del lloc 41)
- Presidents dels consells comarcals (després del lloc 43)

Aquesta proposta d'ordenació del director del Gabinet de Relacions Externes i Protocol de la Generalitat de Catalunya, ha estat publicada en la Revista Internacional de Protocolo, núm. 8 (juliol de 1997).

DECRET 189/1981 DE LA GENERALITAT DE CATALUNYA

Aquest Decret estableix les normes de Protocol i Cerimonial en l'àmbit de la Generalitat de Catalunya. Estan derogades les disposicions relatives als diputats al Congrés i als senadors, incloses al Decret i, concretament, les especificades en els seus articles 6.1 i 18. És d'ús necessari per a l'ordenació de càrrecs de la Generalitat i dels seus tractaments.

Ordenació de les autoritats de la Generalitat de Catalunya

- President de la Generalitat de Catalunya
- President del Parlament de Catalunya
- Consellers, d'acord amb l'ordre establert
- President del Tribunal Superior de Justícia de Catalunya
- President del Consell Consultiu de la Generalitat
- Expresidents de la Generalitat, d'acord amb la data de llur cessament, començant per la més reculada
- Síndic d'Aran ¹
- Mesa del Parlament
- Exconsellers, d'acord amb la data de llur cessament

¹ Càrrecs no inclosos en el Decret. Intercalats segons indica l'Escola d'Administració Pública de la Generalitat de Catalunya.

- Síndic de Greuges
- Síndic president de la Sindicatura de Comptes
- Membres del Consell Consultiu
- Delegat del Govern de la Generalitat ¹
- President del Consell Comarcal ¹
- Membres de les corporacions, per ordre del seu àmbit territorial, encapçalades pel seu President
- President de la Comissió Jurídica Assessora
- Alts càrrecs de l'Administració de la Generalitat, d'acord amb l'estructuració orgànica del Departament, començant pel secretari general de la Presidència i seguint pel secretari del Consell Consultiu, els secretaris generals tècnics, l'oficial major del Parlament, els directors generals, subdirectors generals, caps de Gabinet, de Serveis, de Secció i de Negociat.

ORDENACIÓ PROTOCOL·LÀRIA DE LES CONSELLERIES DE LA GENERALITAT

- Presidència
- Governació i Relacions Institucionals
- Economia, Finances i Planificació
- Ensenyament
- Cultura
- Sanitat i Seguretat Social
- Política Territorial i Obres Públiques
- Agricultura, Ramaderia i Pesca
- Treball
- Justícia
- Indústria, Comerç i Turisme
- Benestar Social
- Medi Ambient
- Interior
- Universitats, Recerca i Societat de la Informació

.../...

- 33.- Subsecretaris i assimilats, segons el seu ordre
- 34.- Secretaris de les Meses del Congrés dels diputats i del Senat, segons el seu ordre
- 35.- Encarregats de negocis estrangers acreditats a l'Estat espanyol
- 36.- President de l'Institut de l'Estat espanyol
- 37.- Cap de Protocol de l'Estat
- 38.- President de la Diputació Provincial, Mancomunitat o "Cabildo insular"
- 39.- Directors generals i assimilats, segons el seu ordre
- 40.- Diputats i Senadors per la província, Mancomunitat o "Cabildo insular"
- 41.- Subdelegat del Govern
- 42.- Rectors de la Universitat del districte en el qual tingui lloc l'acte, d'acord amb l'antiguitat de la Universitat.
- 43.- President i fiscal de l'Audiència Territorial o Provincial
- 44.- Governador Militar i caps dels sectors Naval i Aeri
- 45.- Director Insular de l'Administració General de l'Estat
- 46.- Tinents d'alcalde de l'Ajuntament del lloc, segons el seu ordre
- 47.- Comandant militar de la plaça, comandant o ajudant militar de Marina i Autoritat de l'àrea local
- 48.- Representants consulars estrangers

A continuació se situaran la resta d'autoritats que no consten en aquest Reial Decret, segons l'ordenament que s'estableix en cada cas.

àmbit de PROMOCIÓ

PROGRAMA INTEGRAT D'ACTUACIONS D'INICIATIVA ESTRUCTURALS (FEDER)

MUNTANYES DE PRADES-SERRA DEL MONTSANT

PORTS DE TORTOSA-BESEIT

| Dolors Micola

Servei de Promoció i Estudis Econòmics

LA DIPUTACIÓ DE TARRAGONA, MITJANÇANT EL SERVEI DE PROMOCIÓ I ESTUDIS ECONÒMICS, HA PROMOGUT LA PRESENTACIÓ A LA CONVOCATÒRIA DEL FEDER DE DOS PROGRAMES INTEGRATS D'INICIATIVES LOCALS, DESTINATS ALS MUNICIPIS QUE CONFORMEN EL SISTEMA D'ESPAYS NATURALS DE LES MUNTANYES DE PRADES-SERRA DEL MONTSANT I EL SISTEMA D'ESPAYS NATURALS DELS PORTS DE TORTOSA-BESEIT. AQUESTS DOS PROGRAMES INTEGREN LES ACTUACIONS DELS MUNICIPIS ADHERITS DESTINADES AL DESENVOLUPAMENT RURAL I A LA DINAMITZACIÓ ECONÒMICA, SOTA UNA ESTRATÈGIA COMUNA.

ORIGEN

El Pla de Reestructuració Corporativa de la Diputació, en el marc estratègic de dinamització de les comarques de Tarragona a partir de la promoció del turisme d'interior i d'iniciatives mediambientals, determinava una sèrie d'objectius estratègics i operacionals per al període 1999-2000, d'entre els quals hi havia un objectiu definit com «Elaborar almenys dos projectes interdepartamentals i d'àmbit supramunicipal de dinamització i desenvolupament del territori».

Un cop valorades les possibilitats d'actuació en projectes de desenvolupament a les zones de l'interior de les comarques de Tarragona, per donar compliment a l'esmentat objectiu, es van definir dues línies per potenciar l'espai interior. Es va dirigir dirigint l'actuació cap a dos inclosos en les zones PEIN, com són les Muntanyes de Prades-Serra del Montsant i els Ports de Tortosa-Beseit.

PROGRAMES PRESENTATS PER LA DIPUTACIÓ EN L'ÀMBIT DE LA PROMOCIÓ ECONÒMICA

Per poder dur a terme aquests projectes es va considerar necessari comptar amb fons comunitaris, per la qual cosa, la Diputació, des del Servei de Promoció i Estudis Econòmics, es va plantejar la presentació de dos programes integrats d'iniciatives locals —un per a la zona PEIN de les Muntanyes de Prades-Serra del Montsant i l'altre per la dels Ports de Tortosa-Beseit—, que englobessin les actuacions puntuals a dur a terme en els municipis adherits, per presentar-los a la convocatòria del FEDER 2000-2006, optant al 50% —com a màxim— de cofinançament. Amb el propòsit d'endegar-ho, es van iniciar els contactes amb els alcaldes dels municipis inclosos en les zones PEIN esmentades, convocant-los a l'abril a dues reunions —una reunió per a cadascun d'aquests dos programes— per exposar-los la idea. Els muni-



ECONÒMICA

LOCAL A INCLOURE EN ELS FONS 2000-2006

cipis englobats en cadascun dels programes són a la relació en el quadre lateral.

En les reunions es va lliurar als ajuntaments l'avantprojecte elaborat pel Servei de Promoció i Estudis Econòmics juntament amb una consultoria externa, AGRO-3, on es relacionaven unes línies d'actuació generals en aquests espais supracomarçals que podien servir de base per a cada programa conjunt, les quals van semblar ajustades als municipis inclosos. Es va demanar als ajuntaments que, a partir d'aquests avantprojectes, assenyalessin les actuacions que consideraven bàsiques per al desenvolupament econòmic dels seus municipis i que estiguessin emmarcades en alguna de les accions elegibles enumerades en l'Ordre de 25 de maig de 2000, publicada al DOGC núm. 3151 de 2 de juny de 2000, que regula el procediment per a la selecció de les

actuacions dels ens locals susceptibles de cofinançament pel Fons Europeu de Desenvolupament Regional (FEDER) 2000-2006.

Igualment, es va contactar amb els consells comarcals -que ja eren coneixedors de la proposta, mitjançant reunions mantingudes entre els gerents i el Servei de Promoció i Estudis Econòmics de la Diputació- per informar-los de l'estat dels programes.

Els ajuntaments van enviar la descripció de les actuacions previstes, informació que, un cop rebuda, va ser tractada i ajustada per integrar-la en el programa conjunt. Així, al juliol es va celebrar una darrera reunió amb els ajuntaments implicats, en la qual se'ls va lliurar els formularis a omplir i la relació de documentació necessària, referents a les actuacions definitives de cada municipi, per a la confecció

MUNTANYES DE PRADES-SERRA DEL MONTSANT

Municipi	Comarca
Alcover	Alt Camp
Aleixar, l'	Baix Camp
Bisbal de Falset, la	Priorat
Cabacés	Priorat
Capafonts	Baix Camp
Cornudella de Montsant	Priorat
Espluga de Francolí, l	Conca de Barberà
Febró, la	Baix Camp
Figuera, la	Priorat
Margalef	Priorat
Mont-ral	Alt Camp
Montblanc	Conca de Barberà
Morera del Montsant, la	Priorat
Prades	Baix Camp
Riba, la	Alt Camp
Ulldemolins	Priorat
Vallclara	Conca de Barberà
Vilanova de Prades	Conca de Barberà
Vilaplana	Baix Camp
Vilaverd	Conca de Barberà
Vilella Alta, la	Priorat
Vilella Baixa, la	Priorat
Vimbodí	Conca de Barberà
TOTAL 23 MUNICIPIS	

PORTS DE TORTOSA- BESEIT

Municipi	Comarca
Alfara de Carles	Baix Ebre
Arnes	Terra Alta
Horta de Sant Joan	Terra Alta
Mas de Barberans	Montsià
Paüls	Baix Ebre
Prat de Compte	Terra Alta
Roquetes	Baix Ebre
Sénia, la	Montsià
Tortosa	Baix Ebre
TOTAL 9 MUNICIPIS	

**RESUM DE PRESSUPOST DE LES ACTUACIONS PER AL SISTEMA NATURAL
DE LES MUNTANYES DE PRADES-SERRA DEL MONTSANT**

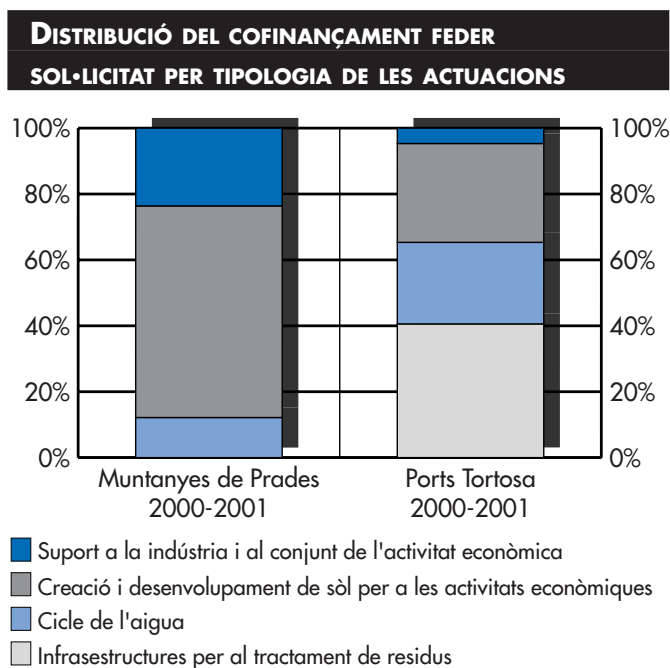
ENS BENEFICIARI	TIPOLOGIA ACTUACIÓ*	TÍTOL DE L'ACTUACIÓ	PRESSUPOST TOTAL (PTA)	FINANÇAMENT FEDER
RELACIÓ FEDER 2000				
Bisbal de Falset, Aj.	2	Pavimentació c/Major, Pl. Portal i c/Metge Curçó a la Bisbal de Falset	18.990.000	8.523.124
Cabacés, Aj.	2	Actuació per al desenvolupament de les infraestructures turístiques, la millora de l'accessibilitat del nou vial i zones d'esbarjo i aparcament a Cabacés	48.884.993	24.442.496
Mont-ral, Aj.	2	Substitució de la xarxa d'aigua a l'Eixample de Mont-ral	20.796.557	6.238.967
Mont-ral, Aj.	2	Electrificació rural als Masos de la Cadeneta de Mont-ral	42.619.716	15.725.223
Patronat de Turisme Diputació de Tarragona	1	Edició de pòsters promocionals del conjunt del sistema natural Muntanyes de Prades-Serra del Montsant	460.000	230.000
Patronat de Turisme Diputació de Tarragona	1	Campanya publicitària del conjunt del sistema natural Muntanyes de Prades-Serra del Montsant	1.000.000	500.000
Prades, Aj.	1	Creació d'una oficina de turisme a Prades	543.020	234.061
Total relació FEDER 2000			133.294.286	55.893.871
RELACIÓ FEDER 2001				
Capafonts, Aj.	3	Arranjament de l'Ermita de la Mare de Déu de Barrulles	7.590.642	3.271.829
Capafonts, Aj.	3	Arranjament del Pont Vell del Camí Reial	3.242.664	1.397.700
Capafonts, Aj.	3	Arranjament del Camí de la Llúdriga i sendera vora el riu	9.807.426	4.227.339
Espluga de Francolí, Aj.	1	Construcció d'un centre d'informació i interpretació del medi natural del sistema Muntanyes de Prades-Serra del Montsant	43.776.750	21.888.375
Morera de Montsant, Aj.	2	Actuació per a la millora i acondicionament de l'accés al nucli de la Morera de Montsant	23.648.066	11.824.033
Patronat de Turisme Diputació de Tarragona	1	Actuacions de promoció turística del conjunt del sistema natural Muntanyes de Prades-Serra del Montsant	5.500.000	2.750.000
Vallclara, Aj.	2	Millora de l'abastament d'aigua potable des de la Font de Biern al dipòsit regulador, per donar suport a l'activitat turística	18.829.262	9.414.631
Vilaplana, Aj.	1	Creació d'un telecentre Muntanyes de Prades-Montsant	4.789.890	2.394.945
Vilaverd, Aj.	3	Entorn, rehabilitació i accessos a l'Ermita Mare de Déu de Montgoi a Vilaverd	11.073.142	5.536.571
Total relació FEDER 2001			128.257.842	62.705.423
Total relació FEDER 200-2001			261.552.128	118.599.294

* Tipologia de les actuacions susceptibles de cofinançament FEDER: (1) Suport a la indústria i al conjunt de l'activitat econòmica. (2) Creació i desenvolupament de sòl per a les activitats econòmiques. (3) Cicle de l'aigua. (4) Infraestructures per al tractament de residus.

dels dos programes integrats i la seva presentació a la Direcció General d'Administració Local de la Generalitat, per incloure'ls en la relació FEDER 2000-2001.

Dels 23 municipis integrats en el sistema natural de les Mun-

tanyes de Prades-Serra del Montsant, han sol·licitat finançament per al 2000-2001, 10 municipis i el Patronat de Turisme de la Diputació. Aquests municipis han inclòs en la relació FEDER 2000-2001 un total de 16 actuacions, per un import global de 261,5 milions



de pessetes, dels quals se sol·licita finançament de 118,6 milions de pessetes.

El sistema natural dels Ports de Tortosa-Beseit està integrat per 9 municipis, 7 dels quals, el Patronat de Turisme de la Diputació i la pròpia Diputació, tenen previstes inversions per al 2000-2001, subvencionables pel FEDER. Han inclòs en la relació FEDER 2000-2001 un total de 15 actuacions, per un import global de 215,2 mi-

lions de pessetes, dels quals se sol·licita finançament per 100,1 milions de pessetes.

Com es pot observar en la gràfica i en els quadres següents, en el programa de les Muntanyes de Prades-Serra del Montsant, un 64% les inversions cofinançades pel FEDER es destinaran a actuacions de creació i desenvolupament de sòl per a les activitats econòmiques —principalment orientades cap al turisme i el lleure—

, un 24% en suport a la indústria i al conjunt de l'activitat econòmica, i la resta d'actuacions en el cicle de l'aigua. En canvi, en el programa dels Ports de Tortosa-Beseit, la tipologia de les inversions per a les quals s'ha sol·licitat finançament té una estructura més homogènia —predomini d'inversions en infraestructures per al tractament de residus amb un 40%, i un 30% i un 25% en sòl industrial i cicle de l'aigua respectivament—, amb un pes

inferior en actuacions de suport a l'activitat econòmica.

L'òrgan responsable de la sol·licitud dels dos programes integrats FEDER, Sistema Muntanyes de Prades-Serra del Montsant i Sistema Ports de Tortosa-Beseit, ha estat la Diputació de Tarragona, mentre que l'òrgan beneficiari i executor de les actuacions és cadascun dels municipis adherits per als projectes que han inclòs en aquest programa.

RESUM DE PRESSUPOST DE LES ACTUACIONS PER AL SISTEMA NATURAL DELS PORTS DE TORTOSA-BESEIT

ENS BENEFICIARI	TIPOLOGIA ACTUACIÓ*	TÍTOL DE L'ACTUACIÓ	PRESSUPOST TOTAL (PTA)	FINANÇAMENT FEDER
RELACIÓ FEDER 2000				
Alfara de Carles, Aj.	4	Construcció dels vestidors de les instal·lacions de l'àrea de lleure d'Alfara	15.805.157	6.494.157
Alfara de Carles, Aj.	4	Renovació de la zona d'esbarjo de les piscines i l'àrea de lleure d'Alfara de Carles	4.326.530	2.136.265
Arnes, Aj.	3	Mercat municipal d'Arnes	33.364.565	16.682.282
Diputació de Tarragona	4	Acondiciament del Pont sobre el Barranc de les Fonts a la carretera TV-3541 de Paüls a Xerta	46.986.000	23.493.000
Horta de Sant Joan, Aj.	1	Equipament expositiu de la primera sala de l'Ecomuseu dels Ports	2.452.862	1.226.431
Horta de Sant Joan, Aj.	3	Recuperació i restauració "Font Major"	2.350.458	11.755.229
Patronat de Turisme Diputació de Tarragona	1	Edició de pòsters promocionals del conjunt del sistema Ports de Tortosa-Beseit	460.000	230.000
Prat de Comte, Aj.	2	Reconstrucció del molí de blat per a la inclusió en una ruta turística-cultural	8.370.486	4.185.243
Total relació FEDER 2000			114.116.058	66.202.607
RELACIÓ FEDER 2001				
Alfara de Carles, Aj.	4	Pavimentació de carrers com a suport a la dinamització econòmica d'Alfara de Carles	25.507.415	6.689.483
Mas de Barberans, Aj.	2	Adequació de l'Antiga Mútua de Sant Roc de Mas de Barberans com a museu i alberg	48.702.850	24.351.425
Patronat de Turisme Diputació de Tarragona	1	Actuacions de promoció turística del conjunt del sistema natural Ports de Tortosa-Beseit	5.500.000	2.750.000
Paüls, Aj.	4	Acondiciament de la zona del Faidor de Paüls com a centre d'acollida dels visitants	11.467.690	5.733.845
Paüls, Aj.	4	Acondiciament dels exteriors de l'ermita de Sant Roc de Paüls	4.141.200	2.070.600
Sénia, Aj.	1	Creació d'una guia turística i senyalització informativa dels recursos d'interès de la Sénia	2.320.000	1.160.000
Sénia, Aj.	2	Creació d'una infraestructura cultural per a l'estudi de la història local i la creació artística a la Sénia	3.480.000	1.740.000
Total relació FEDER 2001			101.119.155	44.495.353
Total relació FEDER 200-2001			215.235.213	100.117.960

* Tipologia de les actuacions susceptibles de cofinançament FEDER: (1) Suport a la indústria i al conjunt de l'activitat econòmica. (2) Creació i desenvolupament de sòl per a les activitats econòmiques. (3) Cicle de l'aigua. (4) Infraestructures per al tractament de residus.

àmbit GERÈNCIA

LA GESTIÓ DE LES ORGANITZACIONS EL MODEL

I Enric **Brull Alabart**

Cap del Gabinet Tècnic de la Diputació de Tarragona

LA MILLORA DE LA EFICIÈNCIA DE LES ORGANITZACIONS DEL SECTOR PÚBLIC PASSA PER LA MILLORA DE LA SEVA GESTIÓ. EN AQUEST ARTICLE ES FA UNA REFLEXIÓ SOBRE LA NECESSITAT DE INTRODUIR-SE EN LA GESTIÓ DE FORMA CIENTÍFICA ALHORA QUE ES PRESENTA EL MODEL D'EXCEL·LÈNCIA EUROPEU EFQM COM UN MODEL DE GESTIÓ.

EL MARC DE GESTIÓ DELS TÈCNICS PÚBLICS El grau de llibertat per a gestionar

Els gestors tècnics de les organitzacions públiques no disposem de total llibertat a l'hora de prendre decisions de gestió. *Les directrius polítiques i l'ordenament jurídic* formen el marc d'actuació que cal conèixer amb molta precisió.

Dins d'aquest marc disposem, no obstant això, d'una bona quantitat de tècniques de gestió que podem aplicar per a millorar l'eficiència de les nostres organitzacions.

Les directrius polítiques

Hi ha nombroses intervencions de polítics rellevants que mostren l'increment de referències als conceptes d'eficiència, productivitat, gestió, etc.

Concretament, en el seu discurs d'investidura de juliol de 1999, el president de la Diputació de Tarragona va indicar «La gestió de la qualitat ha esdevingut un instrument de primera magnitud davant l'escassetat dels recursos econòmics, materials i humans amb els quals les administracions locals han d'afrontar les necessitats i les inquietuds de la ciutadania durant aquests últims anys».

L'ordenament jurídic

La Constitució, en l'article 31.2, ens indica que la programació i l'execució de la despesa pública respondran als criteris d'eficiència i economia. Veiem, doncs, que la Constitució ens indica la necessitat que les organitzacions del sector públic siguin eficients.

GRAU DE LLIBERTAT PER GESTIONAR

Directrius polítiques



Ordenament jurídic

DEL SECTOR PÚBLIC: EUROPEU EFQM

EL SECTOR PÚBLIC I ELS MODELS

Moltes de les activitats que es realitzen al sector públic estan definides per models i, a més, tenen el suport de l'ordenament jurídic. Per exemple, la «Instrucció Comptable» és un model per a les activitats comptables; la «Llei de procediment administratiu» és un model per al registre; la «Llei de contractes de l'estat» és un model per establir relacions contractuals amb l'Administració; el «ROAS» és un model per a la formació de projectes dels ens locals; la «Llei de la funció pública» és un model per a la contractació dels empleats públics i podríem continuar amb una llarga llista de models utilitzats actualment en el sector públic i que estan suportats per l'ordenament jurídic.

Aquests models implícits presenten certs avantatges, ja que ens proporcionen unes guies de «què» hem de fer i, de vegades, «com» hem de fer les coses, la qual cosa permet reduir la possibilitat de discrepàncies de criteris personals i facilita, per tant, l'execució de les activitats.

Davant dels clars avantatges dels models suportats per l'ordenament jurídic del sector públic, podem detectar algun inconvenient. Encara que es pot afirmar que bona part del que es fa ha d'estar suportat per l'ordenament jurídic, no es pot dir que «només» s'ha de fer allò que estigui suportat per l'ordenament jurídic. En els temps actuals, fer només allò que indica l'ordenament jurídic pot portar a la paràlisi de les organitzacions.



EL SECTOR PÚBLIC I ELS MODELS

Les activitats del sector públic

Activitats	Model
• Comptable	Instrucció de comptabilitat
• Registre	Procediment administratiu
• Contractes	Llei de contractes de l'Estat
• Personal	Llei de la funció pública
• ...	
• GESTIÓ*	→ ?

** La capacitat d'utilitzar els recursos disponibles per aconseguir uns objectius*

LA GESTIÓ, UNA ACTIVITAT MÉS

Estem, doncs, servint a unes organitzacions on és habitual utilitzar els models per realitzar moltes de les seves activitats. Si recollim els exemples descrits anteriorment, podem fer una primera relació d'activitats. Hem fet esment de les activitats comptable, jurídica, contractació d'obres, contractació de personal...

Efectivament, a les organitzacions del sector públic es realitzen moltes activitats i, entre elles, també, *l'activitat de gestió*. L'activitat de gestió és una activitat més que cal resituar en el lloc que li pertoca, ja que una organització ben gestionada millora notablement la seva eficiència.

Fent una primera aproximació, podem definir la gestió com «la capacitat d'utilitzar recursos disponibles amb la finalitat d'aconseguir uns determinats objectius».

Quina particularitat-dificultat té l'activitat de gestió davant les altres activitats descrites com a exemples? Doncs que per a la

gestió no disposem de cap Model —més o menys acceptat— dins del Sector Públic que ens pugui facilitar la seva implantació. Per entendre'ns: no hi ha la «Llei de la Gestió del Sector Públic Local».

Massa sovint es compara la bona gestió amb el sector privat i la mala gestió amb el sector públic. Convindria fer una nova agrupació de les organitzacions. Davant dels que manegen els conceptes antagònics d'organitzacions públiques *versus* organitzacions privades, organitzacions grans *versus* organitzacions petites..., volem defensar els conceptes d'organitzacions ben gestionades *versus* organitzacions mal gestionades.

Per tant, en el grup d'organitzacions ben gestionades pot haver-hi tant organitzacions del sector privat com del sector públic, que puguin aplicar tècniques de gestió equivalents.

Nosaltres, el sector públic local, entenem que hem d'estar dins de les organitzacions ben gestionades.

LA CONVENIÈNCIA DE DISPOSAR D'UN MODEL DE GESTIÓ

La gestió és una activitat que ha estat motiu de diversos estudis, majoritàriament en el segle XX. Amb la finalitat de poder triar el model més adient, podem fer una investigació de les aportacions metodològiques més rellevants que s'han fet en l'àmbit de la gestió de les organitzacions. Fruit d'aquesta investigació podem triar el model que més s'adapti al Sector Públic actual.

Des de Taylor (1856-1915), passant per Fayol (1841-1925), Elton Mayo (1880-1949), McKinsey, ... hi ha hagut nombroses aportacions metodològiques cap a determinar models de gestió. Tots ells van considerar que hi havia determinats conceptes que, si se'ls prestava l'adequada atenció, podrien aportar notables millores en l'eficiència de les organitzacions.

No obstant això, el sistema de valors que va donar forma al model de gestió de les organitzacions de principis del segle XX, ja no resulta adequat

avui en dia per mantenir-se i competir en un entorn cada vegada més global, complex, professionalitzat, canviant i orientat al client.

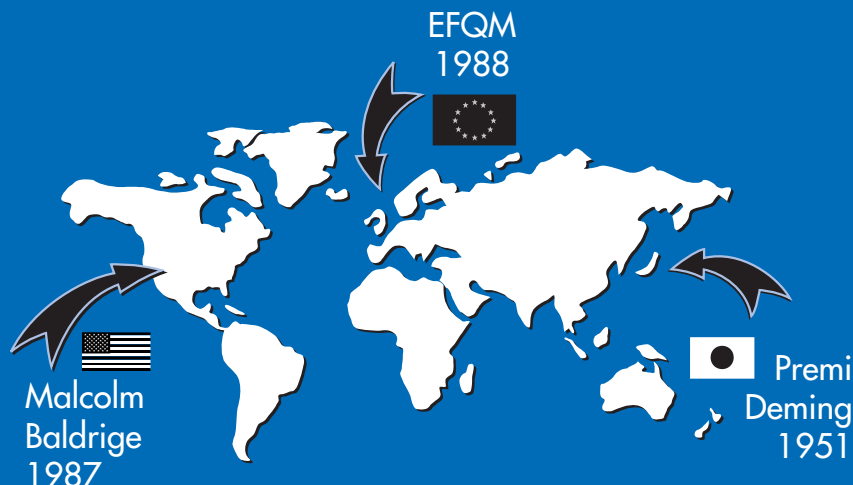
LA GESTIÓ DE LA QUALITAT TOTAL (TQM)

Una segona generació de metodologies de gestió va sorgir amb el concepte de Gestió de la Qualitat Total (Total Quality Management – TQM). Aquestes metodologies van una mica més enllà d'investigar determinats conceptes útils per a la gestió de les organitzacions. Els autors més destacats de la TQM són Deming i Juran.

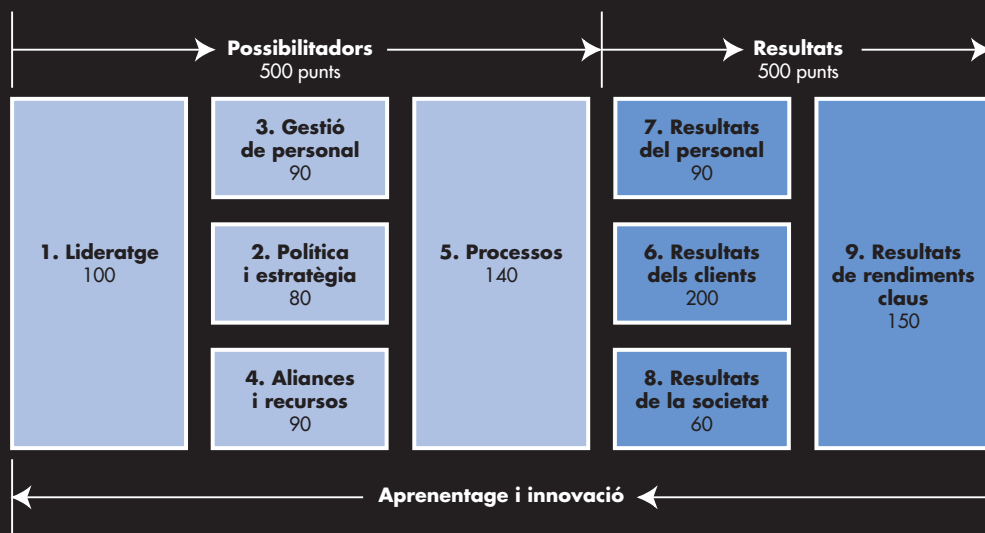
Tot i la proliferació de conceptes associats a la gestió de la qualitat total, podem aportar que el denominador comú a tots ells és compartir els mateixos principis fonamentals de la TQM [Vernis99]. Alguns, els més significatius d'aquests principis, diuen que:

— **1. Orientació al client.** Sobre el client gira tota l'activitat de les organitzacions, que existeixen per donar serveis a determinats clients (ciutadans). Ells són els que

LA GESTIÓ DE LA QUALITAT TOTAL (TQM)



ELS 9 CRITERIS DEL MODEL



condicionen el seu funcionament.

- **2. Tothom hi ha de participar.** Si està prou clar que la primera prioritat són els clients, convé afirmar que quan es parla de clients, dins de l'entorn de la TQM, es parla de clients en un sentit més ampli: clients externs i clients interns. Pel que fa a aquests últims, són una peça fonamental en la gestió de la qualitat. És a dir, o la qualitat està en la consciència de tots i esdevé un llenguatge comú, arrelat a la cultura profunda d'aquesta organització, o no funcionarà mai.
- **3. S'aplica la millora contínua.** La qualitat no s'assoleix mai, és una alerta constant, perquè sempre està per fer. El repte és aconseguir un entorn de treball on aquesta característica sigui present, una organització sempre llesta a canviar, en disposició de qüestionar contínuament el seu rendiment, d'aprendre, que no té por de tornar a començar... És difícil ser bo, però encara més difícil és ser millor, perquè llavors has de decidir exactament què és el que has de fer per millorar.
- **4. S'utilitza el mètode científic.** Encara que sabem

del cert que els col·laboradors d'una organització no són científics, sí que podem afirmar que el mètode científic és el que ha permès d'avançar fins al moment actual.

Els models de la TQM més estesos avui són:

- **Deming**, al Japó, s'inicia l'any 1951. Es compon de 10 criteris: política i objectius, organització i la seva operació, educació i comunicació, formació i divulgació de la informació i la seva utilització, anàlisi, estandardització, control, assegurement de la qualitat, resultats i plans futurs.
- **Malcom Baldrige**, als EEUU, s'inicia l'any 1987. Es compon de 7 criteris ponderats: liderat (90), informació i anàlisi (75), planificació estratègica (55), direcció i desenvolupament de recursos humans (140), direcció dels processos (140), resultats del negoci (250), enfocament a client i nivell de satisfacció (250).
- **EFQM**, a Europa, s'inicia l'any 1988. L'any 1995 s'inclou EFQM per al sector públic. Es compon de 9 criteris.

EL MODEL D'EXCEL·LÈNCIA EN LA GESTIÓ DE LA QUALITAT: EL MODEL EUROPEU EFQM

L'any 1988, 14 organitzacions europees punteres van reconèixer les possibilitats d'obtenir un avantatge competitiu a través de la Gestió de la Qualitat Total (TQM) i van crear la Fundació Europea per a la Gestió de la Qualitat (EFQM). El mes de març de 1999 la Fundació ja tenia més de 700 membres, de la majoria dels països d'Europa i de diferents sectors [Alabart99].

EFQM té dissenyada l'àrea del Sector Públic amb les subàrees de Govern local, autonòmic i central, i Salut i Educació.

És important utilitzar un model d'ús generalitzat, ja que això ens facilitarà la comparació, no solament entre les organitzacions del Sector Públic, sinó, també, entre les de tots els sectors. Encara que cada organització és única, aquest model ofereix un marc genèric de criteris que pot aplicar-se àmpliament a qualsevol organització o en part de la mateixa.

Els principis generals

El Model EFQM es basa en uns principis generals:

- Orientació al client
- Aprentatge, innovació i millora contínua
- Liderat i constància en el propòsit
- Desenvolupament i implicació de les persones
- Desenvolupament d'aliances
- Gestió per processos i dades
- Responsabilitat pública
- Orientació als resultats

Aquests principis bàsics es fan operatius per mitjà del concepte de «Criteris» que, com veurem en el següent apartat, configuren l'estructura del model.

Els 9 criteris del model

El fonament del model EFQM és:

La **Satisfacció dels Clients** (ciutadans) i la **Satisfacció dels empleats**, així com l'**Impacte en la Societat** s'aconsegueixen mitjançant un **Liderat** que impulsi la **Política i Estratègia**, la **Gestió del Personal**, els **Recursos** i els **Processos** cap a la consecució dels **Resultats de l'organització**



BIBLIOGRAFIA RECOMANADA

[Akao94]: Akao, Yoji – *Hoshin Kanri. Dirección y planificación de empresas y despliegue por políticas* – 1994 – TGP Hoshin

[Alabart99]: Alabart Córdoba, Joan Ramon – *L'autoavaluació en les organitzacions i el model europeu de gestió de la qualitat total, el Model EFQM* – 1999 – SAMmonogràfic núm. 1; Diputació de Tarragona

[Badia99]: Badia, Albert i Bellido, Sergio – *Técnicas para la gestión de la calidad* – 1999 – Tecnos

[Castan99]: Castan Farrero, Jose M. i altres – *Direcció de la Producció II* – 1999 – Universitat Oberta de Catalunya

[Costa98]: Costa Estany, Josep M. – *Gestió de la Qualitat en un món de serveis* – 1998 – Gestió 2000

[Fayol49]: Fayol, Henry – *General and Industrial Management* – 1949 – Pitman, London

[Garcia97]: Garcia, Salvador i Dolan, Shimon L. – *La dirección por valores* – 1997 – McGraw-Hill

[Gil97]: Gil Estallo, Maria de los Angeles – *Cómo crear y hacer funcionar una empresa. Conceptos y instrumentos* – 1997; 4 edició – ESIC

[Navas96]: Navas Lopez, José Emilio i Guerras Martin, Luis Angel – *La dirección estratégica de la empresa. Teoría y aplicaciones* – 1996 – Civitas

[Perez96]: Pérez Fernandez de Velasco, José Antonio – *Gestión por procesos. Reingeniería y mejora de los procesos de empresa* – 1996 – ESIC

[Smith76]: Smith, Adam – *The Wealth of Nations* – 1910 – Dent, London

[Taylor47]: Taylor, Frederick Winslow – *Scientific Management* – 1947 – Harper & Row, New York

[Vernis99]: Vernis Ricart, Lluís – *Principis de la Qualitat Total* – 1999 – SAMmonogràfic núm. 1; Diputació de Tarragona

Cadascun dels nou elements ressaltats constitueix un *criteri* que pot utilitzar-se per avaluar l'avançament de l'organització cap a l'excel·lència.

El model està estructurat en els 9 criteris que s'han d'avaluar. A la vegada, els fixa un pes, en punts, segons la importància que els dóna. El màxim de punts que es pot aconseguir són 1.000 punts, que seria el cas hipotètic d'una organització excel·lent segons aquest model.

1. Liderat. 100 punts (10%). Com els líders desenvolupen i faciliten la consecució de la missió i de la visió, desenvolupen valors necessaris per a l'èxit a llarg termini i els posen en pràctica mitjançant accions i comportaments adequats, i estan implicats personalment en assegurar que el sistema de gestió de l'organització es desenvolupa i s'implanta

2. Política i estratègia. 80 punts (8%). Com l'organització fa efectiva la seva missió i la seva visió mitjançant d'una clara estratègia enfocada en els stakeholders, suportada per polítiques rellevants, plans, objectius i processos

3. Personal. 90 punts (9%). Com l'organització gestiona, desenvolupa i allibera el coneixement i potencial dels seus treballadors en l'àmbit individual, d'equip i de tota l'organització i planifica aquestes activitats per donar suport a la

seva política i estratègia i a l'operació efectiva dels seus processos.

4. Aliances i recursos. 90 punts (9%). Com l'organització planifica i gestiona les seves aliances externes i els seus recursos interns amb la finalitat de donar suport a la seva política i estratègia i a una efectiva operació dels seus processos.

5. Processos. 140 punts (14%). Com l'organització dissenya, gestiona i millora els seus processos amb la finalitat de donar suport a la seva política i estratègia, per satisfer completament els seus clients i altres stakeholders, generant contínuament més valor

6. Resultats dels clients. 200 punts (20%). Quins resultats s'estan assolint en relació amb la satisfacció dels clients externs

7. Resultats del personal. 90 punts (9%). Quins resultats s'estan assolint en relació amb la satisfacció del personal

8. Resultats de la societat. 60 punts (6%). Quins resultats s'estan assolint en relació amb la societat local, nacional i internacional.

9. Resultats de rendiment claus. 150 punts (15%). Què està assolint l'organització en relació amb allò que es va planificar.

METODOLOGIES D'AUTOAVALUACIÓ

L'autoavaluació

Un element important de la missió de l'EFQM és la promoció de l'autoavaluació com a procés clau per impulsar la millora empresarial. Amb aquesta finalitat publica, des de l'any 1992, unes directrius destinades a ajudar a les organitzacions.

L'autoavaluació es una revisió global, sistemàtica i periòdica de les *activitats i resultats* d'una organització en relació a un *model d'excel·lència en la gestió*. L'autoavaluació permet, a les organitzacions, distingir els seus *punts forts* i les seves *àrees de millora*, i culmina en *projectes de millora* planificats.

Les diferents metodologies d'autoavaluació, segons EFQM

Hi ha diferents metodologies per desenvolupar l'autoavaluació, segons EFQM. Es pot utilitzar:

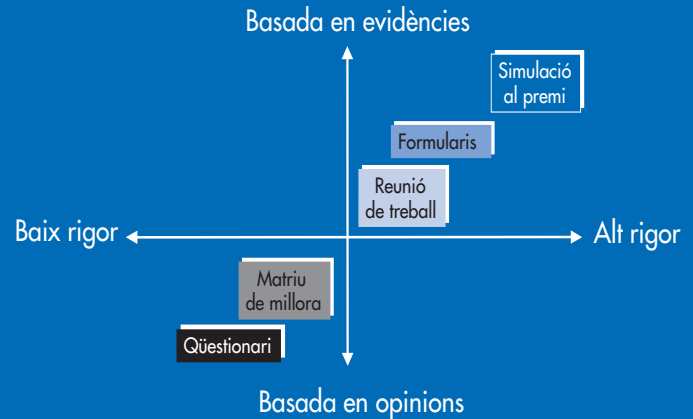
El *qüestionari*, utilitza un qüestionari on les respostes són del tipus si/no, 0-100 o A,B,C i D com a mètode per recollir les dades.

La *reunió de treball*, cada una de les persones de l'equip de direcció és responsable de reunir les dades i presentar als altres l'evidència recollida en una reunió de treball. Això serveix com a punt de partida perquè l'equip directiu acordi la situació actual.

La *matriu de millora*, implica la creació d'una matriu que inclou resultats específics de l'organització dins del marc del Model EFQM i acostuma a estar formada per una sèrie de declaracions d'objectius puntuats en un escala de 0 a 10.

El *formulari*, es creen un conjunt de formularis preestablerts que fan un total de 32 formularis, un per a cada subcriteri. De cada subcriteri es determinen els punts forts i les àrees de millora. A continuació, si es desitja, es puntuja cada subcriteri.

La *simulació de presentació al premi*, suposa redactar un document complet de sol·licitud (es permeten fins a 75 planes) en la línia de l'Opuscle Informatiu del Premi Europeu de la Qualitat. A continuació s'avalua.



CONCLUSIONS

Hem de fer la transició d'un passat on les persones de les organitzacions (i també els clients) tenien designades unes tasques molt mecàniques i repetitives que requerien, per tant, una formació reduïda cap a un futur on les persones de les organitzacions (i també als clients) han de tenir unes tasques més creatives, més participatives i que requeriran una formació i capacitat més ampla.

Tal com es reflexa en els principis fonamentals del Model EFQM, les persones són la peça fonamental de la qualitat. La inversió amb les persones proporciona una productivitat molt més alta que la inversió amb actius. Tanmateix, davant l'escassetat de recursos econòmics que disposaran les organitzacions del sector públic, no hi ha altra via que treballar amb els

recursos humans, amb les persones.

Ara bé, encara que les persones constitueixen el fonament per a la millora, no n'hi ha prou amb actuar a nivell individual. Cal encaixar les accions personals de forma que produeixin el màxim resultat per al client. D'aquí la importància en centrar-se en la Gestió com a instrument bàsic per a la millora de les organitzacions.

Es preveu un futur proper molt dinàmic i les organitzacions que hi perviuran seran organitzacions orientades al client, àgils en la seva organització i ràpides amb la seva resposta. Només les organitzacions enfocades a la gestió de la qualitat total, és a dir, enfocades a la millora continua, el mètode científic i amb la implicació de tothom, podran afrontar amb solidesa el segle XXI.

E-mail: ebrull@oasi.org

àmbit de CULTURA

PROGRAMA DE SUPORT ALS EQUIPAMENTS LOCALS. EXPOSICIONS ITINERANTS.

| Pilar Casas

Cap del Servei de Cultura

LA DIPUTACIÓ DE TARRAGONA, CONTINUANT LA LÍNIA D'ACTUACIONS ADREÇADES ALS AJUNTAMENTS DE LA SEVA DEMARCACIÓ, PRETÉN OFERIR, MITJANÇANT EL SERVEI DE CULTURA, UN NOU SERVEI D'EXPOSICIONS ITINERANTS QUE TÉ COM A OBJECTIUS PRIMORDIALS COL·LABORAR A REFORÇAR I COMPLEMENTAR LA PROGRAMACIÓ D'ACTIVITATS CULTURALS DELS MUNICIPIS I ALHORA CONTRIBUÏR A VALORAR I RENDABILITZAR ELS EQUIPAMENTS CULTURALS DE TITULARITAT PÚBLICA.

Aquest servei d'exposicions itinerants ofereix als ajuntaments diverses exposicions d'artistes procedents de les comarques tarragonines o que hi estan vinculats creativament, destinades a ser exhibides en equipaments culturals de la demarcació de Tarragona.

En el marc de la política cultural de la Diputació, aquesta iniciativa, que es complementarà en un futur amb altres actuacions, neix amb la voluntat d'esdevenir un servei dinàmic i obert al conjunt de la pobla-

ció i de potenciar l'acció cultural vinculada als municipis.

NORMES QUE REGULEN EL SERVEI D'EXPOSICIONS ITINERANTS ALS AJUNTAMENTS Destinatari

Tots els ajuntaments de la demarcació de Tarragona i/o organismes autònoms que en depenguin.

Documentació a presentar

I.- Sol·licitud (segons model annex I)

IMATGES MONÀSTIQUES FOTOGRAFIA

La fotografia ha culminat un llarg camí fins a esdevenir una activitat artística autònoma a l'igual que la pintura i l'escultura. Aquesta realitat ens ofereix la possibilitat d'apropar-nos, alhora, al món de la fotografia i dels nostres monuments, de la mà de l'obra de Ramon Cornadó.

Títol: Imatges Monàstiques

Artista: Ramon Cornadó

Característiques de l'exposició:

Consta de 40 fotografies en blanc i negre, 20 del

monestir de Santes Creus i 20 de la cartoixa d'Escaladei, muntades en marcs negres de plàstic de 40 x 50 cm. Hi ha la possibilitat d'exposar per separat "les imatges del Císter" i "les imatges de la Cartoixa".

Característiques del muntatge:

Espai: Tancat

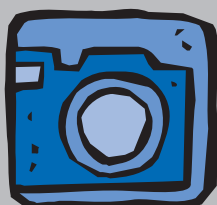
Metres lineals: 28 ml. el total de fotografies

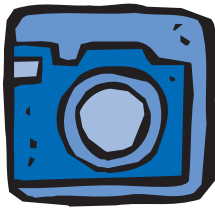
14 ml. "Imatges del Císter"

14 ml. "Imatges de la Cartoixa"

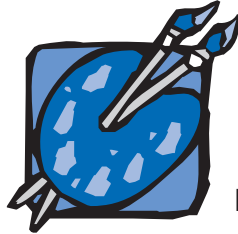
Condicions per exposar:

- espai expositiu permanent o temporal
- il·luminació natural o artificial
- vigilància semipermanent
- sistemes de seguretat mínims
- condicions ambientals normals
- transport propi

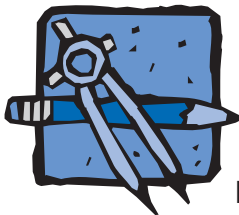




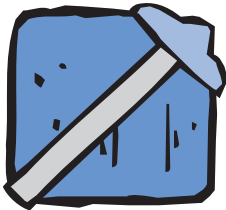
FOTOGRAFIA



PINTURA



DIBUIX



ESCULTURA

2.- Condicions generals de préstec en comodat (annex II)

3.- Qüestionari sobre la sala d'exposicions (annex III)

Tramitació

Les peticions d'exposicions itinerants s'hauran d'adreçar a la Diputació de Tarragona i seran considerades segons l'ordre d'entrada al Registre general.

No es podrà atendre la petició, si l'equipament cultural municipal que ha d'allotjar l'expo-

sició no reuneix el mínim de condicions establert per a cadascuna de les exposicions ofertades, i que s'especifiquen en el full de característiques tècniques.

Les peticions seran dictaminades per la Comissió dels Serveis d'Assistència al Ciutadà i sotmeses a la Comissió de Govern per a la seva aprovació, llevat que per la concurrència de circumstàncies extraordinàries puguin ser atorgades puntualment per la Presidència de

DONES PINTURA I ESCULTURA

Amb la temàtica de dona, presència constant en el món de l'art, se'ns mostra una selecció de pintures i escultures realitzades al llarg d'aquest segle. L'interès d'aquest conjunt rau en la possibilitat d'apreciar les diferents formes de concebre i representar la figura de la dona.

Títol: Dones

Artistes: Antoni Terres Fuster, José Nogué Massó, Joan Lahosa Valimaña. Santiago Costa Vaqué, Josep Sancho Piqué, Julio Antonio, J. Emilio Gallardo, Jordi Sarrà, Manolo Hugué, Apelles Fenosa, Josep Segú, Bruno Gallart Pardo, Tomàs Roures, Ramon Carreté Móra, Elisabeth Giesler



Característiques de l'exposició:

Aquesta exposició que consta d'un total de 19 obres: 13 quadres realitzats en diverses tècniques i 6 escultures de bronze i marbre, mostra el tractament de la Figura de la dona al llarg del segle XX.

Característiques del muntatge:

Espai : Tancat
Metres lineals: 30 ml.
Metres quadrats: 24 me

Condicions per a l'exposició :

- espai expositiu permanent
- il·luminació artificial regulable. amb possibilitat d'il·luminació natural complementària.
- vigilància permanent
- sistemes de seguretat diürns i nocturns, connectats als cossos de seguretat.
- condicions ambientals acurades, amb possibilitat de condicionament de la temperatura i la humitat relativa.
- transport professional

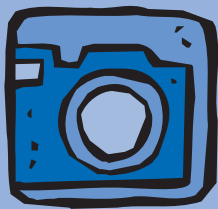
L'activitat com a fotògraf del professor Isidre Valentines ens mostra una vessant més d'un home polifacètic que s'endinsa en aquest camp com un veritable investigador, amb un gran interès pels aspectes teòrics de la fotografia, així com per l'experimentació dels mètodes fotogràfics. La solarització, els fotogrames..., qualsevol procediment tenia interès per a aquest fotògraf inquiet.

Però a més, Valentines amb la seva Leica va esdevenir un atent observador de la vida tarragonina dels anys trenta als cinquanta, i va perpetuar en les seves fotografies escenes, paisatges i personatges de l'època, imatges que avui arriben fins a nosaltres lluitant contra l'oblit.

Aquesta exposició fou produïda amb motiu de la 10a Primavera fotogràfica de Catalunya i presentada al Museu d'Art Modern d'aquesta Diputació del 7 d'abril al 24 de juny de 2000.

Títol: Fotografia i Modernitat. Isidre Valentines (1900-1959), a la recerca de la fotografia moderna.

Artista: Isidre Valentines



Característiques de l'exposició:

Consta de 45 fotografies en blanc i negre de diversos formats, emmarcades individualment o en grup.

Total de marcs: 22 (6 de 42 x 26 cm; 10 de 40 x 50 cm; 6 de 50 x 60 cm)

Característiques del muntatge:

Espai : Tancat

Metres lineals : 25 ml

Condicions per a exposar:

- espai expositiu permanent o temporal
- il·luminació natural o artificial
- vigilància semipermanent
- sistemes de seguretat mínims
- condicions ambientals normals
- transport propi

la Diputació, en el benentès que els responsables dels centres (Museu d'Art Modern i Escoles d'Art i Disseny, hauran de fer el seguiment de les obres cedides fins al seu retorn, del qual n'hauran de donar compte, per escrit, a la Diputació (Servei de Cultura)

Condicions

L'Ajuntament haurà de sol·licitar l'exposició amb un mínim de dos mesos d'antelació, per raons organitzatives i de disponibilitat.

La sol·licitud haurà d'anar acompanyada del document de condicions generals de préstec en comodat (Annex II) i del qüestionari sobre les condicions de la sala d'exposicions municipal, degudament emplenat (Annex III).

Cada exposició podrà ser cedida en préstec per un període d'entre 10 i 45 dies, incloent en aquest període des del dia de la recollida de les obres fins al seu retorn a la Diputació. La recollida i devolució de les obres es farà en els 5 dies anteriors i posteriors respectivament, a la data d'obertura i tancament de l'exposició.

Serà requisit indispensable, per part de l'ajuntament, la signatura del "Contracte de cessió temporal d'obres d'art en règim de préstec en comodat", que serà tramès per la Diputació.

L'Ajuntament expositor es farà càrrec de :

El transport de les obres, en les degudes condicions, les despeses de vigilància i el manteniment de l'exposició i de qualsevol altre despesa de caràcter extraordinari no prevista en aquestes normes.

El muntatge i desmuntatge de l'exposició i el material necessari anirà a càrrec de l'ajuntament, que podrà comptar, si així ho desitja, amb l'assessorament del personal de la Diputació.

La Diputació és farà càrrec de:

Les despeses de l'assegurança a tot risc "clau a clau" de l'exposició, o sigui el transport d'anada i tornada, així com el període de l'exposició.

Proporcionar cartells de difusió de l'exposició a cada municipi, en un nombre mínim de 25. L'Ajuntament receptor, només haurà de reimprimir la part in-

SEGUINT LES PETJADES DE GOYA

DIBUIXOS

“Los Desastres de la Guerra” de Goya és el referent més immediat de la sèrie de dibuixos “Els Horrors d’una Guerra”, de Josep Sancho Piqué.

La vigència dels dibuixos que conformen aquesta exposició és indubtable i obliguen a una profunda reflexió davant les imatges dels horrors de les guerres actuals a tot el món, gràcies al fotoperiodisme, presents en la vida diària de la nostra societat.



ferior del cartell, per tal de fer-hi constar les dades específiques: nom del municipi, lloc, dies i horari de l’exposició

Proporcionar postals de difusió de l’exposició, en un nombre mínim de 100. L’Ajuntament receptor només haurà d’imprimir al dors de la postal les dades específiques: nom, dies, lloc....

El comodat

El comodat és un contracte unilateral segons el qual una de les parts deixa gratuïtament a l’altra una cosa no fungible (o una cosa fungible sempre que hom no l’hagi de consumir) perquè l’usi un quant temps i després la hi torni.

La Diputació ha definit quines són les condicions d’aquest préstec i indica que el comodatari (l’ajuntament), ha de vetllar per la integritat i la conservació de les obres, que les sales han de tenir unes condi-

cions adequades i també que pot ser assessorat respecte a la direcció tècnica, entre altres epígrafs.

L’Ajuntament haurà de signar, en prova de conformitat, que accepta les condicions generals del préstec. Aquest document correspon a l’annex II de les normes reguladors de les exposicions itinerants.

La sala d’exposicions

L’annex III és un qüestionari sobre la sala d’exposicions que vol obtenir les característiques de la sala d’exposicions, del material que disposa i de les mesures de seguretat i el personal de vigilància que té l’ajuntament que ha d’acollir l’exposició.

Aquestes dades orientaran sobre quina és, de les exposicions ofertades, la més adequada a la sala, ja que cadascuna

Títol: Seguint les petjades de Goya

Artista: Josep Sancho Piqué

Característiques de l’exposició:

Consta d’una sèrie de 20 dibuixos a la tinta presentats en marcs negres metàl·lics, de 40 x 50 cm.

Característiques del muntatge :

Espai: Tancat

Metres lineals : 14 ml.

Condicions per a exposar :

- espai expositiu permanent o temporal
- il·luminació natural o artificial
- vigilància semipermanent
- sistemes de seguretat mínims
- condicions ambientals normals
- transport propi

UN PASSEIG PEL PAISATGE

PINTURA

El paisatge és un gènere conreat habitualment pels pintors en els diferents períodes de l’art modern. La mostra “Un passeig pel paisatge” ens permet fer una revisió sobre les diverses visions que d’aquest tema han tingut els nostres artistes al llarg del segle XX.

Títol: Un passeig pel paisatge

Artistes: Josep Burdeus Seritjol, Joan Lahosa Valimaña, Antoni Torres Fuster, Antoni Gonzalo Lindin, Josep Icart Espallargas, Sadurni Garcia Anguera, Alicia Ibarra, José F. Lozano Serrano, Tomàs Olivari Duro, Antoni Pedrola Font, Josep Sancho Piqué, José Nogué Massó, Santiago Costa Vaqué.



Característiques de l’exposició:

17 pintures de diferents artistes. Olis sobre tela, emmarcats, que mostren el tractament del paisatge, en pintura, al llarg del segle XX.

Característiques del muntatge:

Espai: Tancat

Metres lineals: 30 ml.

Condicions per a exposar:

- espai expositiu permanent o temporal
- il·luminació natural o artificial, amb possibilitat de condicionament i control
- vigilància permanent
- sistemes de seguretat diürns i nocturns
- condicions ambientals acurades, amb possibilitat de condicionament de la temperatura i la humitat relativa
- transport propi de qualitat i professional

ANUL·LACIONS DE DRETS.

DEVOLUCIONS D'INGRESSOS INDEGUTS.

I Josep M. Seró Domèneh

Cap de la Unitat de Serveis Econòmics Municipals

EN EL DECURS DE L'EXERCICI, EN EL QUAL S'HA POSAT EN FUNCIONAMENT, DINS DE L'ÀMBIT DEL SAM, LA UNITAT DE SERVEIS ECONÒMICS MUNICIPALS, S'HAN REALIZAT AMB CERTA ASSIDUÏTAT UNA SÈRIE DE CONSULTES RELATIVES A LA COMPTABILITZACIÓ DE LES «ANUL·LACIONS DE DRETS», AIXÍ COM DE LES «DEVOLUCIONS D'INGRESSOS INDEGUTS».

L'ordre de 17 de juliol de 1990, que aprova la Instrucció de Comptabilitat, estableix en la Regla 106 que l'anul·lació de drets s'origina perquè s'ha adoptat un acord administratiu que anul·la totalment o parcialment un dret reconegut, o bé mitjançant aprovació de declaració d'insolvència o altres causes.

En funció del susdit, tenim que diferenciar els supòsits que s'indiquen:

1.- Quan el dret reconegut (liquidació) es trobava pendent de cobrament en el moment de produir-se l'anul·lació.

2.- Quan el dret reconegut estava cobrat i, per consegüent, donaria lloc a un expedient

administratiu de devolució d'ingressos indeguts.

3.- Quan s'hagués ingressat un pagament duplicat o excessiu, gairebé sempre per error del subjecte passiu.

Cal tenir molt clar pel que fa referència al punt 2 d'aquests supòsits que: Les devolucions d'ingressos per anul·lacions de liquidacions sempre s'aplicaran al pressupost de l'exercici corrent, encara que l'ingrés s'hagi produït en exercicis anteriors, *i encara que el seu import superi la recaptació de l'exercici.*

I pel que fa referència al punt 3: Els ingressos duplicats o excessius, així com les seves devolucions, *sempre es consideraran operacions extrapressupostàries.*



QUADRE 1. PRIMER SUPÒSIT

A) RECONeixEMENT DEL DRET (RD)

60.000	(430) a (770)	60.000
(Deutors per drets reconeguts ex. corrent)	(Contribucions especials)	

B) COMPTABILITZACIÓ DE L'ANUL·LACIÓ

60.000	(770) a (433)	60.000
Contribucions especials)	(Drets anul·lats pressupost corrent)	

C) TANCAMENT I REGULARITZACIÓ

xx.xxx	(433) a (430)	xx.xxx
(Drets anul·lats pressupost corrent)	(Deutors per drets reconeguts ex. corrent)	

QUADRE 2. SEGON SUPÒSIT

A) RECONeixEMENT DEL DRET (RD)

100.000	(430) a (720)	100.000
(Deutors per drets reconeguts ex. corrent)	(Tributs lligats a la producció: IBI)	

B) INGRÉS (I)

100.000	(57) a (430)	100.000
(Tresoreria)	(Deutors per drets reconeguts ex. corrent)	

C) ANUL·LACIÓ

100.000	(720) a (420)	100.000
(Tributs lligats a la producció: IBI)	(Creditors per devolucions d'ingressos)	

D) PAGAMENT

100.000	(420) a (57)	100.000
(Creditors per devolucions d'ingressos)	(Tresoreria)	

PRIMER SUPÒSIT

Es pren l'acord d'anul·lar una liquidació de Contribucions especials per un import de 60.000 ptes.

En el seu dia, quan vàrem comptabilitzar el reconeixement del dret vàrem fer els assentaments del QUADRE 1, assentament a). I en el moment que comptabilitzem l'anul·lació, fem l'assentament b) del mateix quadre.

Veiem que el compte del grup 7 que ens identifica les Contribucions especials resta anul·lat, i ens queden oberts els comptes 430 (deutor) i el 433 (creditor). Aquest últim compte és el que ens indica els drets anul·lats durant l'exercici, *tant si han donat lloc a devolucions o no*. En acabar l'exercici, quan procedim al tancament i consegüent regularització de comptes es fa l'assentament c) del QUADRE 1, per l'import del saldo del compte 433, de manera que el compte 433 queda a zero, i el 430 s'aminora pels l'imports de les anul·lacions realitzades.

Aquest assentament només es realitza en acabar l'exercici.

Habitualment, les aplicacions informàtiques comptabilitzen de forma automàtica aquest assentament.

SEGON SUPÒSIT

S'anul·len 2 rebuts cobrats del padró d'IBI per 50.000 ptes. cadascun.

En el seu dia, quan es va reconèixer el dret i es va comptabilitzar l'ingrés, vàrem fer els assentaments a) i b) del QUADRE 2.

Veiem que el compte 430 de deutors per drets reconeguts

queda a zero en produir-se l'ingrés. Queda obert el compte 720 fins al final de l'exercici, a fi i efecte de determinar els resultats corrents de l'exercici, i es dona una entrada a la Tresoreria per l'import de l'ingrés (57).

En el moment que comptabilitzem l'anul·lació, es fa l'assentament c) del QUADRE 2.

Amb aquest assentament anul·lem la imputació comptable realitzada al compte 720, i apareix el compte 420 que ens identifica el reconeixement de l'obligació de pagar o retornar quantitats indegudament recaptades, com a conseqüència d'haver-se acordat l'anul·lació de la liquidació origen de l'ingrés.

Quan paguem, fem l'assentament d) del Quadre 2, de forma que el compte 420 de creditors per devolucions d'ingressos se salda, i es produeix una sortida en la tresoreria de l'entitat per l'import de la devolució.

Cal dir que la Instrucció de comptabilitat fa sortir els comptes 437 (Deutor) i 433 (Creditor) entre els dos últims assentaments esmentats, per tal d'identificar les devolucions d'ingressos efectivament realitzades, així com els drets anul·lats durant l'exercici. Al terme de l'exercici es creuen amb el compte 430, de forma que, ja que una és deutora i l'altra creditora, en creuar-les amb el mateix compte 430, la cosa es queda igual. Creiem que aquest pas és innecessari, ja que la informació de les devolucions d'ingressos realitzades ja ens la dona el saldo del compte 420, i ja n'hi hauria prou amb l'apuntat en els termes que s'esmenten.

TERCER SUPÒSIT

Un contribuent ha pagat dues vegades un rebut de l'Impost de vehicles de tracció mecànica, per 10.000 ptes.

El primer, el comptabilitzem pressupostàriament amb normalitat incorporant els assentaments a) i b) del QUADRE 3, de forma que, com hem apuntat en els partats anteriors, el compte 430 queda saldat, el compte 733 roman amb el saldo creditor que ens identifica l'import del recaptat per aquest concepte, i es dona una entrada en la Tresoreria pel mateix import.

Ens arriba el mateix import duplicat per un error del subjecte passiu, entitat financera, defecte en alguna domiciliació, etc.

Com hem apuntat, *Extrapressupostàriament*, fem l'assentament c) del QUADRE 3.

És a dir, obrim el compte 519 que ens identifica els ingressos recaptats indegudament pendents de devolució.

I, en procedir a la devolució, es fa l'assentament d) del Qua-

dre 3, de forma que el compte 519 queda saldat i la Tresoreria, amb el saldo que li pertoca.

APRECIACIÓ

Cal esmentar que no s'ha de confondre l'anul·lació de drets (susceptibles de devolució o no) referents a l'exercici corrent, amb la modificació de drets i obligacions d'exercicis tancats; ja que, en el primer dels casos, en el qual també podríem estar parlant d'una anul·lació de drets, el fet que sigui d'exercicis tancats, fa que el tractament comptable també sigui diferenciat.

En aquest cas, l'assentament a realitzar seria el del QUADRE 4.

Aquests dos comptes es regularitzen i es tanquen al final de l'exercici i disminueixen el saldo del compte 890 (Resultats exercici), així com minoren el saldo del compte 431 (Deutors per drets reconeguts exercicis tancats). Les aplicacions informàtiques realitzen aquest assentament de forma automàtica en les operacions

QUADRE 3. TERCER SUPÒSIT

A) RECONeixEMENT DEL DRET (RD)

10.000	(430) a (733)	10.000
(Deutors per drets reconeguts ex/corrent)		(Impost sobre vehicles tracció m.)

B) INGRÉS (I)

10.000	(57) a (430)	10.000
(Tresoreria)		(Deutors per drets reconeguts ex/corrent)

C) EXTRAPRESSUPOSTÀRIAMENT

10.000	(57) a (519)	10.000
(Tresoreria)		(Altres creditors no pressupostaris)

D) DEVOLUCIÓ

10.000	(519) a (57)	10.000
(Altres creditors no pressupostaris)		(Tresoreria)

QUADRE 4. APRECIACIÓ

xx.xxx	(840) a (434)	xx.xxx
--------	---------------	--------

àmbit **TURISME**

EL DISSENY DE RUTES I ITINERARIS COM A ESTRATÈGIA PER A LA PROMOCIÓ DEL TURISME EN ELS MUNICIPIS

Salvador Antón Clavé

Director del Grup de Recerca d'Anàlisi Territorial i Estudis Turístics de la Universitat Rovira i Virgili de Tarragona

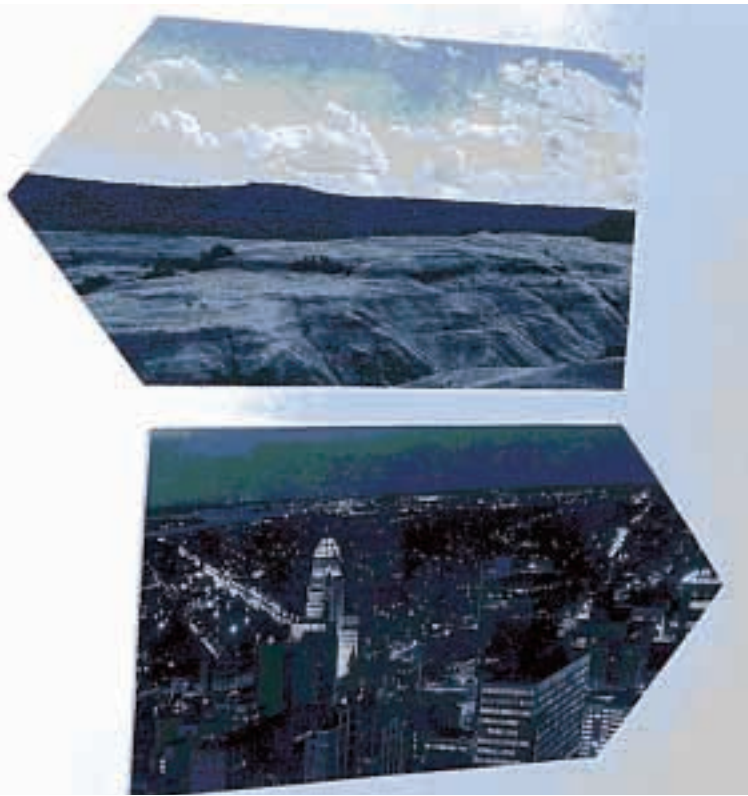
UN ITINERARI ÉS UNA PROPOSTA INTERPRETATIVA QUE COMPACTA LES MANIFESTACIONS DIVERSES I SEGREGADES DEL PATRIMONI D'UNA LOCALITAT I OFEREIX L'OPORTUNITAT D'ARTICULAR PROJECTES DE DESENVOLUPAMENT TURÍSTIC DE CARÀCTER ESPECIALITZAT. MOLTES DE LES RUTES QUE ES PROMOUEN ACTUALMENT SÓN RESULTAT DE LA DEFINICIÓ D'ESTRATÈGIES DE DINAMITZACIÓ TERRITORIAL PER PART DE DIFERENTS ADMINISTRACIONS PÚBLIQUES QUE, A L'AMPARA D'UN LEMA COMÚ, PRETENEN OFERIR UNA LECTURA CULTURAL DELS RECURSOS QUE HI HA EN EL SEU TERRITORI. AIXÍ DONCS, EL FONAMENT D'UNA RUTA COM A PRODUCTE TURÍSTIC ÉS TANT EL SEU RECORREGUT COM EL CONTINGUT PARTICULAR DE CADA UN DELS NODES —ELEMENTS— QUE L'ARTICULEN. DE FET, LES RUTES DOTEN DE CONTINGUT ELS ESPAIS PELS QUALS TRANSCORREN, GENEREN DISTINCIÓ A LES PERSONES QUE LES RECORREN I FACILITEN, EN L'ÒPTIM, LA REDISTRIBUCIÓ DE RENDES ENTRE ESPAIS CONTIGUS.

En molts casos, sota el concepte de ruta es promocionen, en realitat, xarxes de recursos que actuen com a referents semàntics d'una nova identitat simbòlica dels espais on es localitzen. En aquest sentit, la pròpia Resolució (98) 4 de 1998 del Consell d'Europa sobre Rutes Culturals puntualitza que la paraula "ruta" admet diversos continguts:

- Itineraris històrics
- Circuits temàtics
- Xarxes geogràfiques
- Xarxes culturals

L'agrupació de recursos en xarxes que adopta l'aparença promocional d'una ruta permet transcendir la diversitat geogràfica i la distància entre els recursos que en formen part,

facilita la difusió dels efectes del consum turístic i ofereix immillorables perspectives en matèria de comercialització. A més i, en especial, la idea de ruta o itinerari facilita el compliment de les exigències de comunicació que el turisme requereix del patrimoni. De fet, en una societat amb una elevada mobilitat, una ruta, sigui del tipus que sigui, funciona com un element identificador de recursos que, sovint, poden i solen ser visitats per uns mateixos turistes en diferents moments. D'aquí que, més enllà de la ruta cultural com a producte turístic, s'ha d'entendre que cada un dels nodes d'una ruta s'ha de concebir, a més a més, com un producte turístic específic.



FASES DEL DISSENY D'UNA RUTA

A partir dels criteris i reptes enumerats, s'han de considerar les següents fases en el disseny i desenvolupament d'una ruta:

- Disseny conceptual
- Definició del mercat potencial segons el tipus de ruta i el concepte a desenvolupar.
- Delimitació territorial, planificació i programació d'actuacions materials a la ruta.
- Actuació prioritzada sobre el terreny.
- Establiment de l'estratègia de comunicació.
- Disseny d'instruments de gestió.
- Aplicació d'estratègies d'animació, comercialització, venda, avaluació i control.

CRITERIS PER AL DISSENY D'UNA RUTA

La delimitació d'una ruta o itinerari cultural implica definir un contingut temàtic que ha de traduir-se, malgrat la complexitat que pot tenir la seva concepció i gestió, en una proposta cultural específica, és a dir, en un producte de turisme cultural. En tant que producte, la ruta o l'itinerari ha de contemplar aspectes bàsics relatius a l'ús de l'espai i del temps durant el procés de vivència de la ruta. Això implica una correcta definició de:

- Les alternatives de mobilitat (pedestre, no motoritzada, motoritzada individual, motoritzada col·lectiva) que admeti la ruta per a ser realitzada.
- L'adequació de les infraestructures disponibles a les alternatives proposades.
- L'existència d'equipaments complementaris que facilitin la vivència del contingut temàtic de la ruta.
- Els sistemes de gestió i control de la qualitat de la ruta i de les alternatives de consum que hi són possibles.

No s'ha de perdre de vista, tanmateix, que a l'ampara de nombroses polítiques públiques que sovint no han estat massa afortunades, hi ha hagut múltiples fracassos en matèria d'elaboració de rutes i itineraris culturals i s'han generat molts malentesos i problemes,

tant entre els gestors del patrimoni com entre els gestors del turisme. Tant ha estat així, que el propi concepte de ruta o d'itinerari cultural gaudeix d'un cert desprestigi entre alguns agents turístics i responsables del patrimoni pel fet que no s'ha entès el paper dels recursos culturals com a matèria primera per a una aliança positiva entre l'activitat turística i el sector cultural. Estratègies mal enfocades han propiciat la insatisfacció de les expectatives culturals dels turistes, han generat problemes en els recursos i territoris objecte de promoció i han retardat considerablement l'establiment de veritables sistemes productius a redòs de les rutes.

Les polítiques de les administracions públiques haurien d'evitar, de fet, un dels majors problemes que dificulten un ús eficient de les rutes com a estratègia de desenvolupament: l'impuls d'iniciatives que es limiten a la promoció d'imatges sense que els recursos estiguin preparats per al seu consum turístic. En aquest sentit, les qüestions que haurien de tenir en compte les administracions a fi d'assegurar l'èxit de les rutes i itineraris culturals són la creixent competència entre espais, la progressiva multiplicació i clonació d'iniciatives, la tendència a l'homogeneïtzació dels serveis i equipaments i la lluita per uns mateixos segments de demanda.



REPTES QUE CAL SATISFER

Massa sovint, massa preteses rutes i itineraris culturals són simples propostes de recorreguts que incorporen a un mapa una relació de curiositats i equipaments en relació als quals, en la major part dels casos, no s'ha previst ni la seva disponibilitat real d'atendre visites turístiques ni la seva pròpia presentació en el context d'una proposta interpretativa de caràcter temàtic. Per tal de resoldre aquest problema, el disseny d'una ruta com a producte turístic ha d'incloure els següents tres tipus d'exigències:

- Actuar sobre els recursos que hi ha a la ruta i el seu propi traçat a fi de facilitar la seva conservació, propiciar la seva presentació pública i afavorir-ne el consum. Això significa plantejar accions d'intervenció sobre l'itinerari i sobre els nodes que la configuren en la línia de corregir els dèficits, problemes paisatgístics o d'ordenació del propi traçat i del seu entorn, i dotar d'equipaments i serveis la ruta i cadascun dels nodes que la formen (inclosa la senyalització material o immaterial —és a dir a través de guies).
- Establir criteris de comunicació i comercialització eficients, a fi de propiciar el seu consum en tant que producte turístic (és a dir, plantejar una estratègia adequada d'identificació i valoració simbòlica del contingut que s'hagi definit per a la ruta).

No cal dir que la ruta ha de tenir una imatge suggestiva. Una imatge que estigui d'acord amb l'objectiu del producte, la seva materialització, la seva temàtica i el lloc on es localitza. Per a això és fonamental el procés de comunicació que s'estableixi en relació al tema que fonamenta la ruta.

- Possibilitar mecanismes de gestió integrada i coordinada dels agents implicats en el desenvolupament de la ruta com a producte turístic (fins i tot amb preus), ja siguin públics o privats, i ja estiguin directament vinculats tant als recursos que la fonamenten com a les activitats recreatives, comercials o de funcionament bàsic que donen a la ruta caràcter turístic. No s'ha de perdre de vista, tanmateix, que l'articulació territorial d'una ruta està condicionada per dues dificultats fonamentals:
 - La complexitat de la gestió és més gran que en altres productes culturals, pel fet que en cas de les rutes cal vincular agents molt diversos, no ja a efectes de promoció, sinó de la pròpia configuració de producte.
 - L'ordenació cultural del territori requereix intervencions intenses en conservació de recursos i dotació d'equipaments i no només d'imatge de marca, fulletons promocionals i manifestacions d'interès.

CONCLUSIÓ: EL PAPER DELS MUNICIPIS

Nombroses administracions públiques han establert durant els darrers anys polítiques que han tingut com a objectiu la posada en valor i l'aprofitament del patrimoni i el seu ús per a la implantació de processos de dinamització turística a través de rutes i itineraris. De fet, les rutes i itineraris culturals representen un instrument inmillorable per a la definició de models de gestió del desenvolupament turístic integrats socialment, econòmicament i territorialment, és a dir, sostenibles. Tal com suggereix Rizzardo (1994), una correcta inserció territorial de les rutes i itineraris culturals significa, per tant, (1) no limitar la ruta als llocs més prestigiosos; (2) no oblidar el paper de la població local i de les administracions; (3) reflexionar en termes de desenvolupament local (4) optimitzar i difondre els efectes del consum turístic i (4) potenciar la identitat dels llocs.

INFORMACIÓ COMPLEMENTÀRIA

Anton Clavé, S. (1998) "Rutas e itinerarios culturales. Propuestas y desafíos" *Karis. Publicación bimestral de Interarts, Observatorio Europeo de Políticas Culturales, Urbanas y Regionales*, 8, 11-18.

Goodey, B. (1994) "Interpretative planning" Harrison, R. (ed) *Manual of Heritage Management*. Butterworth-Heinemann. Oxford. Pp. 303-311.

Richards, G. (ed) (1996) *Cultural Tourism in Europe*. CAB International. Wallingford.



DIPUTACIÓ DE
TARRAGONA