

# SaM revista

SERVEI D'ASSISTÈNCIA MUNICIPAL

número 12

OCTUBRE, 2001

## Àmbits

PROTOCOL

JURÍDIC

PROMOCIÓ  
ECONÒMICA

TURISME

## Col·laboracions

PROTOCOL

Presentació

SAMcalendari

Tractaments protocol·laris

Consells sobre les clàusules de recursos  
que es posen al peu de les notificacions

L'u per cent cultural de l'Administració  
de l'Estat i de la Generalitat de Catalunya

El nou règim retributiu dels càrrecs electes

Una aproximació al creixement demogràfic  
de les comarques de Tarragona

Els Plans d'Excel·lència, un instrument per  
la qualificació de les destinacions turístiques

Equip de Treball versus Treball  
en equip: Aspectes Funcionals

Relació amb els mitjans  
de comunicació (I)



DIPUTACIÓ DE  
TARRAGONA

# Sumari

**Presentació** 3

## **Àmbits**

**SAM**calendari 4

**PROTOCOL**  
Tractaments protocol·laris 6

**JURÍDIC**  
Consells sobre les clàusules  
de recursos que es posen al peu  
de les notificacions 10

L'ú per cent cultural  
de l'Administració de l'Estat  
i de la Generalitat de Catalunya 13

El nou règim retributiu  
dels càrrecs electes 16

**PROMOCIÓ ECONÒMICA**  
Una aproximació al creixement  
demogràfic de les comarques  
de Tarragona 22

**TURISME**  
Els Plans d'Excel·lència,  
un instrument per la qualificació  
de les destinacions turístiques 26

## **CRÈDITS**

**EDITA:** DIPUTACIÓ DE TARRAGONA  
Servei d'Assistència Municipal (SAM)  
**DIRECCIÓ TÈCNICA:** Francesc Cid  
**REALITZACIÓ I COORDINACIÓ:** Josep Ribé  
**TÈCNIC EDITORIAL:** J. Carlos Martínez  
**DISSENY:** Sergi Grau  
**FOTOGRAFIA:** Mireia Buyó  
**IMPRESSIÓ:** Ind. Gràf. Gabriel Gibert, SA  
**DIPÒSIT LEGAL:**

**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: www.sam.altanet.org

La Diputació de Tarragona  
no comparteix necessàriament  
les opinions dels col·laboradors  
de la SAM revista.

## **Col·laboracions**

Equip de Treball *versus* Treball  
en equip: Aspectes Funcionals 28

**PROTOCOL**  
Relació amb els mitjans  
de comunicació (I) 33



# Presentació

ELS REPRESENTANTS DEL MÓN MUNICIPALISTA CATALÀ HEM OBERT UN PROCÉS DE REFLEXIÓ A L'ENTORN DEL MODEL D'ADMINISTRACIÓ LOCAL DE FUTUR QUE VOLEM PER AL NOSTRE PAÍS. HO HEM FET MITJANÇANT UN CONGRÉS QUE VOL RECOLLIR, TAN EN EL PROCÉS DE REDACCIÓ DELS SEUS TEXTOS COM EN LA MATEIXA CELEBRACIÓ DE LES SESSIONS DE TREBALL, LA MÀXIMA PARTICIPACIÓ DELS ELECTES LOCALS MITJANÇANT LA SEVA PROXIMITAT AL TERRITORI I A LA CIUTADANIA CATALANA.

El segon congrés que s'obrí a la ciutat de Tarragona s'inicià en un moment en el qual es consolidà la democràcia, amb uns ajuntaments plenament implicats en una societat que actualment cerca vies d'expressió i de participació sovint allunyades de les formes polítiques tradicionals.

Els electes locals parlem de les oportunitats per a tothom perquè compartim el convenciment que els Ajuntaments són els principals espais de relació des d'on la ciutadania ha de trobar l'entorn favorable a les seves necessitats. Els Ajuntaments, conjuntament amb altres administracions i al costat dels agents social i econòmics del nostre territori, reivindicuem aquest paper de forma activa.

Estem perfilant com l'administració local ha de donar resposta als reptes que té plantejats la societat, tota la societat, perquè entenem que no som aliens als grans moments de canvi del món. I per afrontar-ho hem plantejat una reflexió concreta a l'entorn dels municipis d'Europa com a espai proper.

La voluntat manifestada pels municipalistes en el dia a dia és configurar un sistema local que estigui en condicions de posicionar-se activament. Catalunya té com a valor altament positiu l'existència d'un conjunt articulat de municipis, comarques, vegueries (que haurien de prendre el relleu a les diputacions) i altres administracions locals preparats, de forma permanent, per adaptar-se als canvis en benefici dels serveis a la nostra comunitat local.

El segon congrés de municipis de Catalunya s'estructura a l'entorn de les idees, tots els temes acabaran girant a l'entorn de trobar solució al deficient sistema de finançament municipal. Aquest ha de ser el punt de partida per a tractar el compliment de les obligacions municipals en la prestació de serveis i en el desenvolupament de les seves competències.

És un procés certament ambiciós que s'ha procurat fer de la forma més participativa possible. Així, s'ha triat la xarxa d'internet per obrir les consideracions d'experts i dels electes locals a la ciutadania des del convenciment que les aportacions de la societat ens han de facilitar una millor comprensió de les necessitats i de les vies de solució que requerirà aquest segle XXI que just iniciem.

**Josep Mariné i Grau**

*President de la Diputació de Tarragona*

# saMcalendari

CALENDARI D'ACTIVITATS, OCTUBRE - DESEMBRE DE 2001

## OCTUBRE

### 1 - ESTATS I COMPTES ANUALS

Un cop elaborats i tramitats els estats i comptes anuals (establerts a l'article 190 de la Llei 39/1988), la Comissió Especial de Comptes examinarà les reclamacions i emetrà un nou informe, que serà sotmès al ple perquè l'aprovi abans de l'1 d'octubre. Aprovat el Compte General es trametrà a la Sindicatura de Comptes abans del 15 d'octubre.

### 2 - IRPF

Fins el 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 el 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 el 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 de presentar-les degudament facturades, a la Intervenció d'Hisenda de la seva província, perquè els siguin liquidades 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-les. Si no se'n presenten, el pressupost es considerarà definitivament aprovat. Aquest any, el pressupost es veurà, evidentment afectat pel canvi de moneda. Per això el nou pressupost s'haurà d'elaborar en euros.

## Octavi Anguera Ortiga

Servei d'Assistència Municipal

### ACTIVITATS COMUNES TOTS ELS MESOS DE L'ANY

#### 1 - Revisió contínua del padró municipal.

D'acord amb 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, i amb la normativa de desenvolupament dictada per l'INE, mensualment s'han de trametre a aquest ens les variacions produïdes en el padró d'habitants.

#### 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.

Dins dels 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 20 de juliol de 2000 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 2000 els ajuntaments de Catalunya que tenen dipòsit municipal de detinguts en funcionament, per la seva condició de cap de partit judicial. Per als anys posteriors al 2000, la quantitat fixada a l'ordre s'incrementarà amb l'IPC corresponent. Aquests ajuntaments encarregats de la custòdia de detinguts han de

presentar, cada mes, a la Conselleria de Justícia (Presó de Tarragona) mitjançant certificació acreditativa, el 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, on s'acompanyarà 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 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 haguessin 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.

## 6 - RÈGIM GENERAL DE LA SEGURETAT SOCIAL

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

## 7 - ORDENANCES FISCALLS

Es recomana la presentació, per a la seva publicació al Butlletí de la Província, abans del dia 26 d'octubre, de l'aprovació inicial de les ordenances fiscals que hagin d'entrar en vigor a partir de l'1 de gener de 2002, per tal que hi hagi temps suficient per al termini d'exposició pública.

## NOVEMBRE

### 1 - CONCESSIÓ DE CRÈDIT EXTRAORDINARI O DE SUPLEMENT DE CRÈDIT

La primera quinzena d'aquest mes, cal aprovar els expedients de modificació de pressupost (mitjançant crèdit extraordinari o suplement de crèdit), per tal d'evitar endarreriments posteriors que els pugués fer ineficaços, en el termini d'exposició al públic i de publicació en el Butlletí Oficial de la Província.

## 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 la plantilla del personal, que haurà de comprendre tots els llocs de treball degudament classificats reservats a funcionaris, personal laboral i eventual. El pressupost definitivament aprovat s'ha de trametre a l'Administració de l'Estat i a la Generalitat de Catalunya.

### 2 - ORDENANCES FISCALLS

Abans del 31 de desembre s'hauran de publicar les Ordenances Fiscals amb els nous tributs, taxes i preus públics que entrin en vigor a partir de l'1 de gener del 2002. Per tal de poder publicar la seva aprovació definitiva es recomana la seva presentació al BOP abans del dia 17 de desembre de 2001.

### 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 de baixes i altes que s'hagin produït.



# àmbit de PROTOCOL

## TRACTAMENTS PROTOCOL·LARIS

Josep **Canadell Armengol**

*Cap de Protocol de la Diputació de Tarragona*

AL LLARG DELS SEGLES LES PERSONES I LES INSTITUCIONS S'HAN DISTINGIT AMB UNA VARIETAT DE TRACTAMENTS QUE LA HISTÒRIA DOCUMENTAL, ELS USOS, LES TRADICIONS I LA NORMATIVA LEGAL, S'HAN ENCARREGAT DE CONFIRMAR O ELIMINAR.

ELS TRACTAMENTS TENEN CARÀCTER HONORÍFIC I VAN LLIGATS AL RANG DEL BENEFICIARI, QUE PODEN TENIR CONDICIÓN DE TEMPORAL (MENTRE DURI EL CÀRREC) EL DE L'ALCALDE, PER EXEMPLE, O PERMANENT (VITALIC), PER EXEMPLE LA DISTINCIÓ D'UN SENADOR.

QUI ELS REP POT SER UNA PERSONA FÍSICA, UN COL·LECTIU O UNA INSTITUCIÓN. ELS BENEFICIARIS A TÍTOL PERSONAL PODEN SER-HO PEL CÀRREC QUE OCUPEN O PER CONDECORACIONS, TÍTOLS ACADÈMICS, ETC.

EN LA PRÀCTICA PROTOCOL·LÀRIA ÉS NECESSARI CONÈIXER ELS TRACTAMENTS QUE CORRESPONEN A LES AUTORITATS I PERSONALITATS.

EN LA PRÀCTICA HABITUAL, EN RARES OCASIONS S'UTILITZA EL TRACTAMENT DE FORMA ORAL, EXCEPTE EN OCASIONS SOLEMNES O EN PERSONALITATS DEL MÀXIM RANG COM ÉS EL CAS DELS MEMBRES DE LA FAMÍLIA REIAL.

EN ELS ESCRITS ADREÇATS A PERSONALITATS ÉS HABITUAL, PERÒ, UTILITZAR ELS TRACTAMENTS NORMATIUS. EL CÀRREC ANIRÀ PRECEDIT SEMPRE DEL TRACTAMENT I EL NOM I COGNOMS, PER EXEMPLE:

MOLT HONORABLE SR. JORDI PUJOL I SOLEY  
PRESIDENT DE LA GENERALITAT DE CATALUNYA

### ELS TRACTAMENTS PROTOCOL·LARIS A CATALUNYA

#### MOLT HONORABLE SENYOR/A

M. Hble. Sr. / M. Hble. Sra.

- President de la Generalitat
- President del Parlament
- Expresidents del Govern de la Generalitat i del Parlament

#### HONORABLE SENYOR/A

Hble. Sr. / Hble. Sra.

- Consellers i exconsellers de la Generalitat
- President del Consell Consultiu
- Cònsols

#### EXCEL·LENTÍSSIM/A SENYOR/A

Excm. Sr. / Excma. Sra.

- Senadors (a títol personal amb caràcter vitalici)
- Delegat del Govern Central
- Diputats al Congrés <sup>1</sup>
- Alcalde de Barcelona
- President Diputació de Barcelona
- President i Fiscal del Tribunal Superior de Justícia
- Vicerectors Universitat
- Persones condecorades amb la Creu de Sant Jordi
- Comandant Militar

#### EXCEL·LENTÍSSIM/A I MAGNÍFIC/A SENYOR/A

Excm. i Mgfc. Sr. / Excma. i Mgfc. Sra.

- Rectors Universitat

#### IL·LUSTRÍSSIM/A SENYOR/A

Il·lm. Sr. / Il·lma. Sra.

- Alcaldes (llevat del de Barcelona)<sup>2</sup>
- President de la Diputació (Tarragona, Lleida i Girona)
- President del Consell Comarcal
- President de l'Audiència Provincial
- Fiscal de l'Audiència Provincial
- Degà de Facultat
- Director d'escola universitària
- Delegats dels ministeris
- Subdelegat del Govern Central
- Cap sector naval i aeri
- Delegat de Defensa

#### IL·LUSTRE SENYOR/A

Il·ltre Sr. / Il·ltre. Sra.

- Diputats al Parlament de Catalunya
- Membres del Consell Consultiu de la Generalitat
- Membres de la Mesa del Parlament de Catalunya
- Síndic de Greuges
- Síndic Major de la Sindicatura de Comptes
- Diputats de la Diputació

1. Per analogia amb els senadors que segons el reglament del senat tenen aquest tractament.  
2. La llei Municipal i de Règim Local de Catalunya – 8/1987 de 15 d'abril, a l'article 154.2 apartats a i b diu: "a) l'alcalde de Barcelona Excel·lentíssim Senyor i els altres alcaldes Il·lustríssim Senyor. b) Els presidents dels Consells Comarcals Il·lustríssim Senyor".

## ELS TRACTAMENTS PROTOCOL·LARIS A LA RESTA DE L'ESTAT ESPANYOL

### CIVILS

#### SES MAJESTATS SS.MM.

---

- Reis d'Espanya

#### SA ALTESA REIAL SAR

---

- Príncep d'Astúries, hereu de la corona i Infantes d'Espanya

#### EXCEL·LENTÍSSIM/A SENYOR/A Excm. Sr. / Excm. Sra.

---

- President del Govern, vicepresident i ministres
- President del Congrés de Diputats i membres de la Mesa
- President del Senat i senadors (aquests darrers a títol personal i vitalici segons el reglament del Senat)
- President Tribunal Constitucional
- President del Consell General Poder Judicial
- Fiscal General de l'Estat
- President del Govern de les Comunitats Autònomes, excepte Catalunya, Balears i València que tenen el de Molt Honorable Senyor
- Presidents de les Assemblees Legislatives de les Comunitats Autònomes, excepte Catalunya, Balears i València que tenen el de Molt Honorable Senyor
- Diputats al Congrés
- Degà del Cos Diplomàtic, Ambaixadors estrangers acreditats a Espanya i espanyols a l'estranger
- Cap de l'Oposició (Govern Central)
- Cap del Tribunal del Consell Superior de Justícia Militar
- President Junta Caps d'Estat Major de l'Exèrcit
- Almirall General de l'Estat Major de l'Armada
- Almirall en Cap de la Zona Marítima
- Expresidents del Govern Central
- Defensor del Poble
- President del Tribunal Superior de Justícia
- President del Parlament Europeu
- Eurodiputats
- Delegats del Govern a la Comunitat Autònoma
- Alcaldes de Madrid i Barcelona
- Cap de la Cambra Militar de la Casa de SM el Rei
- Secretari General de la Casa de SM el Rei
- Consellers dels governs autònoms, excepte els de Catalunya, Balears i València, que tenen el d'Honorable Senyor
- Membres de la Mesa de l'Assemblea Legislativa de cada Comunitat Autònoma
- President i Fiscal de Tribunal Superior de Justícia de les Comunitats Autònomes
- Secretaris de les Meses Congrés i Senat
- Secretaris d'Estat i assimilats
- President de l'Institut d'Espanya

- Cap de Protocol de l'Estat
- Grans d'Espanya i Grans Creus de totes les Ordres
- Presidents Diputacions de Madrid i Barcelona
- Vicerectors d'Universitat
- Comandant Militar
- Membres de les Reials Acadèmies

#### IL·LUSTRÍSSIM/A SENYOR/A Il·lm. Sr. / Il·lma. Sra.

---

- Presidents Diputacions i Consells Insulars ("Cabildos") llevat dels de Barcelona i Madrid
- Alcaldes Capital de província i ciutats amb més de 100.000 habitants (llevat Barcelona i Madrid)
- President i Fiscal Audiència Provincial
- Directors Generals (Govern Central)
- Sots Secretaris de departaments ministerials
- Magistrats de Treball
- Delegats regionals o provincials Ministeris
- Magistrats Jutges de 1a. Instància
- Cap Sector Naval i Aeri
- Delegat de Defensa
- Magistrats de l'Audiència Provincial
- Magistrats del Tribunal Superior de Justícia
- Degà i vicedegà de facultats universitàries
- Directors Instituts d'Ensenyament Mitjà
- Director d'Escoles Universitàries
- Comissaris de Policia
- Caps superiors de l'administració central i assimilats

### MILITARS DE TERRA I AIRE

#### EXCEL·LENTÍSSIM SENYOR Excm. Sr.

---

- Capitans Generals
- Tinents Generals
- Generals
- Llorejats

#### IL·LUSTRÍSSIM SENYOR Il·lm. Sr.

---

- Coronels
- Tinents Coronels

### REIAL ARMADA

#### EXCEL·LENTÍSSIM SENYOR

---

- Capità General Armada
- Almirall
- Vicealmirall
- Contralmirall

#### IL·LUSTRISSÍM SENYOR

---

- Capità de navili

## TRACTAMENTS ECLESIASTICS

### SA SANTEDAT

#### SS

- El Papa

### EMINENTÍSSIM I REVERENDÍSSIM SENYOR

#### Emm. i Rvdm. Sr.

- Cardenal

### EXCEL·LENTÍSSIM I REVERENDÍSSIM SENYOR

#### Excm. i Rvdm. Sr.

- Arquebisbe
- Bisbe
- Nunci Apostòlic

### IL·LUSTRÍSSIM SENYOR

#### Il·lm. Sr.

- Administrador apostòlic, si no és bisbe
- Defensor del vincle
- Fiscal de diòcesi
- Jutge de Tribunal Eclesiàstic
- President del Tribunal Eclesiàstic
- Prior d'ordre militar
- Provicari General
- Vicari General

### REVEREND SENYOR – Rvd.Sr.

#### MOSSÈN (Mn)

- Diaca
- Preveres

### MARE

#### M.

- Religiosa professa

### PARE

#### P.

- Religios profés i ordenat de prevere

### MOLT IL·LUSTRE SENYOR

#### M. Il·ltre. Sr.

- Canonge

### REVERENDÍSSIM/A PARE/MARE

#### Rvdm. P. / Rvdma. M.

- Abat
- Abadessa

### REVERENDÍSSIM/A SENYOR/A

#### Rvdm. Sr. / Rvdma. Sra.

- Superior general d'ordre i de congregació religiosa



## TRACTAMENTS SEGONS LES CONDECORACIONS

El reglament de cada ordre fixa els tractaments per a cada categoria, si bé per a un coneixement general, detallarem algunes condecoracions de diferents ordres:

### EXCEL·LENTÍSSIM SENYOR

- Grans Creus
- Cavallers Grans Creus
- Collars i Grans Creus
- Gran Creu Llorejada Sant Ferran
- Medalla del Treball categoria or
- Creu Llorejada Sant Ferran

### IL·LUSTRÍSSIM SENYOR

- Comanador de número
- Comanador amb placa
- Comanda
- Comanda amb placa
- Medalla del Treball d'Argent amb branques de roure

### SENYORIA

- Comanadors
- Altres graus
- Resta de graus
- Cavallers
- Creus senzilles
- Medalles del Treball d'argent

## TRACTAMENTS PELS TÍTOLS NOBILIARIS

### EXCEL·LENTÍSSIM SENYOR

- Grans d'Espanya
- Ducs

### IL·LUSTRÍSSIM SENYOR

- Marquès
- Comtes
- Comanadors

### SENYORIA

- Barons

Presidents de les Diputacions de Madrid i Barcelona .....	Excm. Sr. / Excma. Sra.
Presidents de les Diputacions i Consells Insulars ("Cabildos")	
llevat dels de Barcelona i Madrid .....	II-Im. Sr. / II-Ima. Sra.
Príncep d'Astúries, hereu de la corona i Infantes d'Espanya .....	SAR
Reis d'Espanya .....	SSMM
Secretari General de la Casa de SM el Rei .....	Excm. Sr. / Excma. Sra.
Secretaris d'Estat i assimilats .....	Excm. Sr. / Excma. Sra.
Secretaris de les Meses Congrés i Senat .....	Excm. Sr. / Excma. Sra.
Senadors (a títol personal amb caràcter vitalici) .....	Excm. Sr. / Excma. Sra.
Síndic de Greuges de Catalunya .....	II-Iltre. Sr. / Sra.
Síndic Major de la Sindicatura de Comptes de Catalunya .....	II-Iltre. Sr. / Sra.
Sots Secretaris de departaments ministerials .....	II-Im. Sr. / II-Ima. Sra.
Subdelegat del Govern Central .....	II-Im. Sr. / II-Ima. Sra.
Vicepresident del Govern Central .....	Excm. Sr. / Excma. Sra.

### Càrrecs acadèmics

Degà de Facultat .....	II-Im. Sr. / II-Ima. Sra.
Director d'escola universitària .....	II-Im. Sr. / II-Ima. Sra.
Directors Instituts d'Ensenyament Mitjà .....	II-Im. Sr. / II-Ima. Sra.
Rector d'Universitat .....	Excm. i Mgfíc. Sr. / Excma. i Mgfíca. Sra.
Vicedegà de facultats universitàries .....	II-Im. Sr. / II-Ima. Sra.
Vicerectors d'Universitat .....	Excm. Sr. / Excma. Sra.

### Graus Militars

Almirall .....	Excm. Sr. / Excma. Sra.
Cap de la Cambra Militar de la Casa de SM el Rei .....	Excm. Sr. / Excma. Sra.
Capità de navili .....	II-Im. Sr. / II-Ima. Sra.
Cap d'Estat Major .....	Excm. Sr. / Excma. Sra.
Capità General Armada .....	Excm. Sr. / Excma. Sra.
Capitans Generals .....	Excm. Sr. / Excma. Sra.
Cap Sector naval .....	II-Im. Sr. / II-Ima. Sra.
Cap Sector aeri .....	II-Im. Sr. / II-Ima. Sra.
Comandant General de l'Armada .....	Excm. Sr. / Excma. Sra.
Comandant Militar .....	Excm. Sr. / Excma. Sra.
Contralmirall .....	Excm. Sr. / Excma. Sra.
Coronels .....	II-Im. Sr. / II-Ima. Sra.
Delegat de Defensa .....	II-Im. Sr. / II-Ima. Sra.
Generals .....	Excm. Sr. / Excma. Sra.
Llorejats .....	Excm. Sr. / Excma. Sra.
Tinents Coronels .....	II-Im. Sr. / II-Ima. Sra.
Tinents Generals .....	Excm. Sr. / Excma. Sra.
Vicealmirall .....	Excm. Sr. / Excma. Sra.

### Càrrecs eclesiàstics

Abadessa .....	Rvdma. M.
Abat .....	Rvdm. P.
Administrador apostòlic, si no és bisbe .....	II-Im. Sr.
Arquebisbe .....	Excm. i Rvdm. Sr.
Bisbe .....	Excm. i Rvdm. Sr.
Canonge .....	M. II-Iltre. Sr.
Cardenal .....	Emm. i Rvdm. Sr.
Defensor del vincle .....	II-Im. Sr.
Diaconat .....	Rvd. Sr. / Mn.
El Papa .....	SS
Fiscal de diòcesi .....	II-Im. Sr.
Jutge de Tribunal Eclesiàstic .....	II-Im. Sr.
Nunci Apostòlic .....	Excm. i Rvdm. Sr.
President del Tribunal Eclesiàstic .....	II-Im. Sr.
Preveres .....	Rvd. Sr. / Mn.
Prior d'ordre militar .....	II-Im. Sr.
Provicari General .....	II-Im. Sr.
Religiós profès i ordenat de prevere .....	P.
Religiosa professa .....	M.
Superior general d'ordre i de congregació religiosa .....	Rvdm. P. / Rvdma. M.
Vicari General .....	II-Im. Sr.

## TRACTAMENTS PROTOCOL·LARIS PER ORDRE ALFABÈTIC

### Càrrecs civils

Alcaldes (llevat del de Barcelona i de Madrid) .....	II-Im. Sr. / II-Ima. Sra.
Alcaldes de Madrid i Barcelona .....	Excm. Sr. / Excma. Sra.
Ambaixadors estrangers acreditats a Espanya i Espanyols a l'estranger ...	Excm. Sr. / Excma. Sra.
Cap de l'Oposició (Govern Central) .....	Excm. Sr. / Excma. Sra.
Cap de Protocol de l'Estat .....	Excm. Sr. / Excma. Sra.
Caps superiors de l'administració central i assimilats .....	II-Im. Sr. / II-Ima. Sra.
Comissaris de Policia .....	II-Im. Sr. / II-Ima. Sra.
Consellers dels governs autònoms, excepte els de Catalunya, Balears i València, que tenen el d'Honorable Senyor .....	Excm. Sr. / Excma. Sra.
Consellers i exconsellers de la Generalitat .....	Hble. Sr. / Sra.
Cònsols .....	Hble. Sr. / Sra.
Defensor del Poble (Govern Central) .....	Excm. Sr. / Excma. Sra.
Degà del Cos Diplomàtic .....	Excm. Sr. / Excma. Sra.
Delegats del Govern a la Comunitat Autònoma .....	Excm. Sr. / Excma. Sra.
Delegats regionals o provincials Ministeris .....	II-Im. Sr. / II-Ima. Sra.
Diputats al Congrés .....	Excm. Sr. / Excma. Sra.
Diputats al Parlament de Catalunya .....	II-Iltre. Sr. / Sra.
Diputats de la Diputació .....	II-Iltre. Sr. / Sra.
Directors Generals (Govern Central) .....	II-Im. Sr. / II-Ima. Sra.
Eurodiputats .....	Excm. Sr. / Excma. Sra.
Expresidents del Govern Central .....	Excm. Sr. / Excma. Sra.
Expresidents del Govern de la Generalitat .....	M. Hble. Sr. / Sra.
Expresidents del Parlament de Catalunya .....	M. Hble. Sr. / Sra.
Fiscal de l'Audiència Provincial .....	II-Im. Sr. / II-Ima. Sra.
Fiscal en Cap del Tribunal Superior de Justícia .....	Excm. Sr. / Excma. Sra.
Fiscal General de l'Estat .....	Excm. Sr. / Excma. Sra.
Grans d'Espanya i Grans Creus de totes les Ordres .....	Excm. Sr. / Excma. Sra.
Magistrat de l'Audiència provincial .....	II-Im. Sr. / II-Ima. Sra.
Magistrat del Tribunal Superior de Justícia .....	II-Im. Sr. / II-Ima. Sra.
Magistrats de Treball .....	II-Im. Sr. / II-Ima. Sra.
Magistrats Jutges de 1a. Instància .....	II-Im. Sr. / II-Ima. Sra.
Membres de la Mesa de l'Assemblea Legislativa de cada Comunitat Autònoma (excepte Catalunya) .....	Excm. Sr. / Excma. Sra.
Membres de la Mesa del Parlament de Catalunya .....	II-Iltre. Sr. / Sra.
Membres de les Reials Acadèmies .....	Excm. Sr. / Excma. Sra.
Membres del Consell Consultiu de la Generalitat .....	II-Iltre. Sr. / Sra.
Ministres del Govern Central .....	Excm. Sr. / Excma. Sra.
Persones condecorades amb la Creu de Sant Jordi .....	Excm. Sr. / Excma. Sra.
President de l'Audiència Provincial .....	II-Im. Sr. / II-Ima. Sra.
President de l'Institut d'Espanya .....	Excm. Sr. / Excma. Sra.
President de la Diputació (excepte Barcelona i Madrid) .....	II-Im. Sr. / II-Ima. Sra.
President de la Generalitat de Catalunya .....	M. Hble. Sr. / Sra.
President del Congrés de Diputats i membres de la Mesa .....	Excm. Sr. / Excma. Sra.
President del Consell Comarcal .....	II-Im. Sr. / II-Ima. Sra.
President del Consell Consultiu de la Generalitat de Catalunya .....	Hble. Sr. / Sra.
President del Consell General Poder Judicial .....	Excm. Sr. / Excma. Sra.
President del Consell Superior de Justícia Militar .....	Excm. Sr. / Excma. Sra.
President del Govern Central .....	Excm. Sr. / Excma. Sra.
President del Parlament de Catalunya .....	M. Hble. Sr. / Sra.
President del Parlament Europeu .....	Excm. Sr. / Excma. Sra.
President del Senat i senadors .....	Excm. Sr. / Excma. Sra.
President del Tribunal Superior de Justícia .....	Excm. Sr. / Excma. Sra.
President Govern de les Comunitats Autònomes, excepte Catalunya, Balears i València que tenen el de Molt Honorable Senyor .....	Excm. Sr. / Excma. Sra.
President Junta Caps d'Estat Major de l'Exèrcit .....	Excm. Sr. / Excma. Sra.
President Tribunal Constitucional .....	Excm. Sr. / Excma. Sra.
Presidents de les Assemblees Legislatives de les Comunitats Autònomes, excepte Catalunya, Balears i València que tenen el de Molt Honorable Senyor .....	Excm. Sr. / Excma. Sra.

# àmbit JURÍDIC

## CONSELLS SOBRE LES CLÀUSULES DE RECURSOS QUE ES POSEN

Pere-Joan Torrent Ribert

Cap dels Serveis Jurídics de la Diputació de Tarragona

1.- No posar peu de recursos en les notificacions dels **actes de tràmit**.

2.- Utilitzar **clàusules de recursos senzilles, clares i intel·ligibles**. Hi ha sentències que es queixen de la complexitat de les clàusules de recursos, que volen ser una lliçó de dret administratiu.

3.- **No és aconsellable citar lleis i articles**. Hi ha clàusules que citen 10 articles de 4 lleis diferents (règim local, hisendes locals, procediment i jurisdicció contenciosa). Curiosament tenim exemples en els quals després de citar tants articles i lleis, el peu de recurs està totalment equivocat.

4.- **És molt important no equivocar-se al donar peu de recursos**.

Es cometen errors entre el recurs de reposició obligatori i potestatiu. Les conseqüències

són greus. Si el recurs hagués estat ben donat, podríem després al·legar extemporaneïtat que els Tribunals accepten de forma clara.

Equivocar-se entre la Sala contenciosa i els Jutjats contenciosos no és tan greu, si bé cal procurar no fer-ho.

### 5.- Els deu models diferents

Els Serveis Jurídics de la Diputació, conjuntament amb els secretaris interventors del SAM, han redactat **DEU MODELS diferents de clàusules de recursos** que comprenen gairebé totes les possibilitats, amb les instruccions de quan cal aplicar cadascuna d'elles, de forma que pot fer-ho un administratiu degudament format.

Aconsellem la utilització d'aquestes clàusules senzilles i clares.

Tarragona, juliol de 2001

### MODELS DE CLÀUSULES DE RECURSOS

**1. Actes administratius referents a tributs, preus públics i sancions monetàries per qualsevol causa (art 14.2 LRHL):** gestió, inspecció i recaptació de tributs locals, preus públics i resta d'ingressos de dret públic **regulats en la Llei reguladora d'hisendes locals** (al Jutjats contenciosos administratius).

**1.1. Clàusula de recursos contra l'acte originari** (reposició obligatori):

*“Contra aquesta resolució, que no és definitiva en via administrativa podem interposar recurs de reposició davant el mateix òrgan que l'ha dictat, en el termini d'un mes comptats a partir del dia següent de la recepció d'aquesta notificació”.*

**Nota explicativa:** Considerem que els actes tributaris i els al-

tres regulats per l'article 14.2 de la Llei reguladora de les hisendes locals **no posen fi a la via administrativa**, malgrat que això contradigui l'article 109 c) de la Llei 30/1992, ja que els òrgans dels ens locals no tenen superior jeràrquic.

Tanmateix si s'afirma que aquests actes posen fi a la via administrativa, estem acceptant que contra ells es pot interposar directament el recurs contenciós administratiu, per aplicació de l'article 25.1 de la Llei reguladora de la jurisdicció contenciosa administrativa, cosa que no és certa.

Aquesta interpretació que aquests actes no posen fi a la via administrativa, ve avalada per les recents sentències de la Secció 1a de la Sala contenciosa administrativa del TSJ de Catalunya, i d'altres Comunitats Autònomes (per exemple Sentència 1141/2000, de 16 d'octubre de 2000, Secció 1a Sala contenciosa administrati-

## AL PEU DE LES NOTIFICACIONS

va del Tribunal Superior de Justícia de Catalunya).

**1.2.** Clàusula de recursos **contra la resolució del recurs obligatori de reposició** (al Jutjat contenciós administratiu):

*“Contra aquesta resolució, que és definitiva en via administrativa poden interposar recurs administratiu davant el Jutjat contenciós administratiu de Tarragona, en el termini de dos mesos, comptats a partir del dia següent al de la recepció d’aquesta notificació”.*

**2. Actes administratius referents a quotes de conservació o d’urbanització** (a la Sala contenciosa administrativa del Tribunal Superior de Justícia).

**2.1.** Clàusula de recursos **contra l’acte originari** (reposició obligatori):

*“Contra aquesta resolució, que no és definitiva en via administrativa, poden interposar recurs de reposició davant el mateix òrgan que l’ha dictat, en el termini d’un mes comptats a partir del dia següent al de la recepció d’aquesta notificació”.*

**2.2.** Clàusula de recursos **contra la resolució del recurs obligatori de reposició** (a la Sala contenciosa administrativa del TSJ de Catalunya):

*“Contra aquesta resolució, que és definitiva en via administrativa, poden interposar recurs contenciós administratiu, davant la Sala contenciosa administrativa del Tribunal Superior de Justícia de Catalunya, en el termini de dos mesos, comptats a partir del dia següent al de la recepció d’aquesta notificació”.*

**Nota aclaratòria:** en el cas d’aquestes quotes la competència per conèixer de la desestimació del recurs obligatori de reposició correspon a la Sala contenciosa administrativa del Tribunal Superior de Justícia i no pas als Jutjats contenciosos administratius, perquè aquests darrers només tenen competència per conèixer de la impugnació dels actes de gestió, inspecció i recaptació de tributs locals i preus públics **regulats en la Llei reguladora d’hisendes locals**. En canvi tant les quotes d’urbanització com les quotes de conservació es contemplen en la legislació urbanística.

**3. Acords d’aprovació d’ordenances fiscals i norma reguladora de preus públics** (Sala Contenciosa Administrativa).

*“Contra aquesta resolució, que és definitiva en via administrativa, poden interposar recurs contenciós administratiu davant de la Sala contenciosa administrativa del Tribunal Superior de Justícia de Catalunya, en el termini de dos mesos, comptats a partir del dia següent al de la seva publicació”.*

**4. Respecte les matèries competència del Jutjat contenciós administratiu de Tarragona.** (Article 8 de la Llei de la Jurisdicció Contenciosa Administrativa)

**Matèries:**

- qüestions de personal (tant funcional com laboral), excepte si es refereix a selecció de funcionaris de carrera (bases, procés selectiu, i nomenament) i a la separació del servei de funcionaris de carrera.

- llicències d’edificació i ús del sòl i subsòl amb pressupost que no superi els 250 milions de pessetes.

- llicències d’obertura (activitat).

- declaració de ruïna.

- ordres d’execució d’obres de conservació, reforma i rehabilitació d’immobles.

- sancions administratives de qualsevol naturalesa i matèria, excepte les econòmiques.

**4.1.** Clàusula de recursos **contra l’acte originari:**

*“Contra aquesta resolució, que és definitiva en via administrativa, poden interposar recurs contenciós administratiu davant el Jutjat Contenciós Administratiu de Tarragona, en el termini de dos mesos comptats a partir del dia següent al de la recepció d’aquesta notificació”.*

*Alternativament i de forma potestativa, es pot interposar*



recurs de reposició davant el mateix òrgan que l'ha dictat, en el termini d'un mes a comptar des del dia següent de la seva notificació”.

#### 4.2. Clàusula de recursos **contra la resolució del recurs potestatiu de reposició.**

“Contra aquesta resolució, que és definitiva en via administrativa, poden interposar recurs contenciós administratiu davant el Jutjat Contenciós Administratiu de Tarragona, en el termini de dos mesos, comptats a partir del dia següent al de la recepció d'aquesta notificació”.

#### 5. Respecte la resta de matèries competència de la Sala contenciosa administrativa del Tribunal Superior de Justícia. (Article 10 de la Llei de Jurisdicció Contenciosa Administrativa).

**Matèries:** en general, totes les no assignades al Jutjat Contenciós Administratiu de Tarragona.

Entre altres, les següents:

- projectes d'urbanització, projectes d'obra, reparcel·lació, compensació i altres actes de desenvolupament de planejament.

- llicències d'edificació i ús del sòl i subsòl amb pressupost superior als 250 milions de pessetes.

- contractació pública, expropiació forçosa (**acord de necessitat d'ocupació**) i responsabilitat patrimonial, de qualsevol quantia.

- selecció, nomenament i separació del servei de funcionaris de carrera.

- drets i deures dels càrrecs electes.

- composició i funcionament dels òrgans col·legiats.

- matèries pressupostàries i financeres.

- activitat de foment en general (subvencions).

#### 5.1. Clàusula de recursos **contra l'acte originari:**

“Contra aquesta resolució, que és definitiva en via administrativa, poden interposar recurs contenciós administratiu, davant de la Sala contenciosa administrativa del Tribunal Superior de Justícia de Catalunya, en el termini de 2 mesos comptats a partir del dia següent al de la recepció d'aquesta notificació”.

Alternativament i de forma potestativa, es pot interposar recurs de reposició davant del mateix òrgan que l'ha dictat, en el termini d'un mes a comptar des del dia següent de la seva notificació”.

#### 5.2. Clàusula de recursos **contra la resolució del recurs potestatiu de reposició:**

“Contra aquesta resolució, que és definitiva en via administrativa, poden interposar recurs contenciós administratiu, davant la Sala contenciosa administrativa del Tribunal Superior de Justícia

de Catalunya, en el termini de dos mesos, comptats a partir del dia següent al de la recepció d'aquesta notificació”.

#### 6.- Aprovació de reglaments, ordenances de policia, instruments de planejament i altres disposicions generals. (Sala contenciosa administrativa).

- catàleg i relació de llocs de treball.

- instruments de planejament urbanístic .

- potestat reglamentària en general (ordenances, reglaments, pressupostos...).

“Contra aquesta resolució, que és definitiva en via administrativa, poden interposar recurs contenciós administratiu, davant la Sala contenciosa administrativa del Tribunal Superior de Justícia de Catalunya, en el termini de dos mesos, comptats a partir del dia següent al de la recepció d'aquesta notificació”.

#### 7. Nota complementària per a l'Organisme Autònom de Recaptació de Tributs i per a aquells Ajuntaments que tenen competències delegades per conveni amb la Direcció General del Cadastre o per Ordre del Ministeri d'Econo-

#### mia i Hisenda, en matèria d'IBI i d'IAE.

7.1. Clàusula de recursos **contra l'acte originari en matèria d'IBI i IAE**, dictats per delegació de la Direcció General del Cadastre o per delegació del Ministeri d'Economia i Hisenda (reposició obligatori).

“Contra aquesta resolució, dictada per delegació de ..... que no és definitiva en via administrativa poden interposar recurs de reposició davant el mateix òrgan que l'ha dictat, en el termini d'un mes, comptats a partir del dia següent al de la recepció d'aquesta notificació”.

7.2. Clàusula de recursos **contra la resolució dels recursos obligatori de reposició** (reclamació econòmica administrativa).

“Contra la present resolució, dictada per delegació de ..... que no posa fi a via administrativa, procedeix interposar reclamació econòmica administrativa davant del Tribunal Econòmic Administratiu Regional de Catalunya, en el termini de quinze dies, a comptar des del dia següent de la seva notificació”.

# àmbit JURÍDIC

## L'U PER CENT CULTURAL DE L'ADMINISTRACIÓ DE L'ESTAT I DE LA GENERALITAT DE CATALUNYA

Josep **González Escoda**

*Secretari-Interventor del Servei d'Assistència Municipal*

UNA DE LES QÜESTIONS QUE PLANTEGEN ELS AJUNTAMENTS AL SERVEI D'ASSISTÈNCIA MUNICIPAL DE LA DIPUTACIÓ DE TARRAGONA, ÉS LA POSSIBILITAT DE DEMANAR SUBVENCIONS A L'ADMINISTRACIÓ DE L'ESTAT I A L'ADMINISTRACIÓ DE LA GENERALITAT PER LES INVERSIONS DUTES A TERME PER AQUESTES ADMINISTRACIONS, EN EL SEU TERME MUNICIPAL O SIGUI, EL CONEGUT COM U PER CENT CULTURAL.

LA NORMATIVA QUE EL REGULA ÉS DIFERENT SEGONS QUI REALITZA LA INVERSIÓ SI ÉS L'ADMINISTRACIÓ DE L'ESTAT O BÉ L'ADMINISTRACIÓ DE LA GENERALITAT.

AQUEST ARTICLE FA UNA APROXIMACIÓ A LA NORMATIVA QUE HO REGULA DIFERENCIANT SI ÉS DE L'ADMINISTRACIÓ DE L'ESTAT O DE L'ADMINISTRACIÓ DE LA GENERALITAT, SENSE ENTRAR A VALORAR EL PROCEDIMENT DE DISTRIBUCIÓ.

### ADMINISTRACIÓ DE L'ESTAT

#### Normativa reguladora

Llei 16/1985, de 25 de juny de 1985, regula el patrimoni històric nacional.

Reial Decret que desenvolupa parcialment la llei 16/1985, de 25 de juny de 1985.

#### Obres en que s'ha d'efectuar la reserva

Les efectuades per qualsevol organisme públic.

#### Destí de l'u per cent cultural

El destí d'aquests fons ha d'estar destinat a finançar treballs de conservació i enriquiment del Patrimoni Històric Espanyol o foment de la creativitat artística, amb preferència en la pròpia obra o en el seu immediat entorn art. 68 Llei 16/1985.

Aquesta preferència desapareix en el Reial Decret que desenvolupa aquesta llei.

### Concepte de béns del Patrimoni Històric Espanyol

Són béns del Patrimoni Històric Espanyol, de conformitat amb la llei 16/1985, art. 1,2, els immobles i objectes mobles d'interès artístic, històric, paleontològic, arqueològic, etnogràfic, científic o tècnic. També hi formen part, el patrimoni documental i bibliogràfic, els jaciments i les zones arqueològiques, així com els llocs naturals, jardins i parcs, que tinguin valor artístic, històric o antropològic.

L'article 1,2 regula que hauran d'ésser inventariats aquells béns més rellevants del Patrimoni Històric Espanyol.

#### Inventari d'aquests béns

La normativa no contempla que aquests béns hagin d'ésser inventariats per poder-hi efectuar les inversions derivades d'aquest fons.



### Quan s'efectua la reserva d'aquest 1% cultural

En el pressupost de cada obra pública, finançada total o parcialment per l'estat, s'inclourà una partida equivalent, pel cap baix, a l'u per cent dels fons que **siguin d'aportació estatal**, amb destí a finançar els treballs de conservació i enriquiment del patrimoni històric espanyol o de foment de la creativitat artística, amb preferència a la seva pròpia obra o al seu immediat entorn (art. 68 de la llei).

En les obres públiques construïdes i explotades pels particulars en raó de concessió administrativa i sense participació financera de l'estat, la reserva de l'u per cent s'aplica sobre el pressupost total de la seva execució.

### Procediment per a la reserva

Hi ha dos procediments per a la reserva de l'u per cent. L'organisme públic ha de concretar quin dels dos considera escaient en el moment que presenti el projecte davant del Comitè d'Inversions

Públiques o bé al Ministeri de Cultura, i són:

**a) Finançar els treballs**, de conservació o d'enriquiment del Patrimoni Històric Espanyol o de foment de la creativitat artística que s'inclouen en els plans anuals que elabora el Ministeri de Cultura amb la prèvia consulta al Consell del Patrimoni Històric. El finançament anirà amb càrrec al corresponent crèdit del Ministeri de Cultura.

**b) Realitzar els treballs**, de conservació o d'enriquiment del Patrimoni Històric Espanyol amb preferència a la pròpia obra o en el seu entorn immediat o en qualsevol dels béns d'interès cultural relacionats amb les activitats de l'Organisme corresponent.

Per tant, és l'organisme públic que fa la inversió, qui decideix entre les dues opcions. Així mateix però, la normativa no garanteix que la inversió feta per un organisme públic en el terme municipal sigui una inversió

de l'u per cent cultural en el seu municipi.

### Excepcions a la reserva

Les obres amb un pressupost inferior als 100 milions de pessetes.

Les que afectin a la seguretat i defensa de l'estat, així com a la seguretat dels Serveis públics.

### Sistemes de control

El Ministeri de Cultura informà cada any al Govern sobre el grau de compliment i destí d'aquest 1%.

## ADMINISTRACIÓ DE LA GENERALITAT

### Normativa reguladora

Llei 9/1993, de 30 de setembre, del Patrimoni Cultural Català.

Decret 175/1994, de 28 de juny, sobre l'u per cent cultural.

Ordre de 18 de març de 1996, per la qual s'aprova el model de fitxa que ha d'acompanyar els documents relatius a la retenció de l'u per cent cultural.

### Obres en les que s'ha d'efectuar la reserva

Les executades pels Departaments de la Generalitat, per les entitats autònomes, pels ens públics, per empreses de la Generalitat, pels consorcis en els que participi l'Administració de la Generalitat o les entitats i ens públics que en depenen, sempre que la seva participació en el finançament del consorci sigui superior el 50%, pels particulars mitjançant concessió administrativa de la

Generalitat o de qualsevol entitat autònoma... etc.

El Decret 175/1994, de 28 de juny estableix en el seu article 1,2 i 1,3 el criteri interpretatiu sobre el finançament de les obres subjectes a l'u per cent cultural amb càrrec a quins crèdits consignats al pressupost van.

### Destí de l'u per cent cultural

Conservació, restauració, l'excavació, adquisició de béns protegits per aquesta Llei 9/1993 i en la creació artística contemporània.

L'art 57, 6 de la llei estableix els criteris i la forma d'aplicació dels fons obtinguts que de conformitat amb aquest article s'ha de determinar per reglament. En qualsevol cas, tenen caràcter preferent els béns culturals que poden quedar afectats directament per l'obra pública de què es tracta i els que es trobin situats en el seu entorn. El Departament de Cultura ha d'emetre informe prèviament a l'aplicació dels fons.

L'art. 4,3 del Decret 175/1994, de 28 de juny, sobre l'u per cent cultural determina que malgrat aquest criteri preferent en l'aplicació dels fons, el Departament de Cultura pot invertir cada any una part dels fons provinents de l'u per cent cultural a comarques on, durant els dos anys precedents, no s'hagi fet cap obra pública de les descrites a l'apartat d'obres en que s'ha d'efectuar la reserva.

També pot destinar cada any una part dels fons a l'adquisició de béns culturals i a la creació artística contempo-

rània sense aplicar criteris territorials.

### Concepte de béns del Patrimoni Cultural català

El patrimoni cultural català és integrat per tots els béns mobles o immobles relacionats amb l'història i la cultura de Catalunya que per llur valor històric, artístic, arquitectònic, arqueològic, paleontològic, etnològic, documental, bibliogràfic, científic o tècnic mereixen una protecció i una defensa especials, de manera que puguin ésser gaudits pels ciutadans i puguin ésser transmesos en les millors condicions a les generacions futures.

### Inventari d'aquests béns

Els béns més rellevants del patrimoni cultural català, tant mobles com immobles, han d'ésser declarats d'interès nacional i hauran d'ésser inscrits en el Registre de Béns Culturals d'interès Nacional.

La resta de béns que tot i llur significació no compleixin les condicions pròpies dels béns culturals d'interès nacional han d'ésser inclosos en el Catàleg del Patrimoni Cultural Català.

### Quan s'efectua la reserva d'aquest 1% cultural

En el cas d'inversions efectuades pels departaments de la Generalitat, la retenció de l'u per cent cultural s'efectua mitjançant l'emissió d'un document ADOP al dipositiari, amb líquid 0, que s'ingressa per formalització en un compte específic habili-

tat a aquest efecte en la comptabilitat de la Tresoreria de la Generalitat. L'emissió d'aquest document ADOP s'ha de fer simultàniament a l'emissió de qualsevol document comptable que incorpori la fase D relatiu a les inversions descrites a l'article.

En el cas d'inversions efectuades per entitats autònomes, empreses públiques, consorcis i d'altres ens públics, la retenció de l'u per cent cultural s'efectua mitjançant la transferència de fons a la tresoreria de la Generalitat.

En les obres públiques executades per particulars en virtut de concessió administrativa, cal acreditar l'ingrés de l'u per cent cultural a la Tresoreria de la Generalitat prèviament a l'inici de l'obra pública.

En el cas d'obres que afecten a diversos exercicis econòmics, la reserva de l'u per cent s'aplica a la part del pressupost de l'obra que s'executa en cada anualitat.

### Procediment per la reserva

En els expedients de contractació de les obres s'ha d'acreditar la disponibilitat del crèdit necessari per al compliment de l'obligació de reserva de l'u per cent cultural.

Aquest s'aplica sobre l'import d'adjudicació de l'obra.

La disposició de l'u per cent cultural correspon al Departament de Cultura, el qual sol-

licitarà semestralment, sobre la base dels fons existents en el compte específic descrit en l'article 3, les modificacions comptables corresponents a fi de poder aplicar aquells fons a les inversions previstes a l'apartat de destí de l'u per cent cultural.

### Excepcions a la reserva

Aquelles obres en que l'aportació de la Generalitat o del concessionari és inferior a cent milions de pessetes. En conseqüència, queden excloses les obres de les empreses i els consorcis que, tot i tenint un import superior als cent milions de pessetes, resulti una quantitat inferior als cent milions si s'aplica a l'import de l'obra, el percentatge de participació de la Generalitat en l'empresa o consorci.

Les que es fan per a la protecció, la conservació, l'acreciment, la investigació la difusió o el foment del patrimoni cultural català. Per poder efectuar aquesta excepció cal que el Departament de Cultura emeti informe favorable abans de l'adjudicació del contracte d'obres.

Les que es financen totalment amb càrrec a fons rebuts per la Generalitat amb caràcter finalista.

### Sistemes de control

Anualment, el Departament de Cultura ha de presentar al Govern un informe sobre l'aplicació dels fons que li han estat transferits en concepte de l'u per cent cultural.

## CONCLUSIÓ

- 1a La normativa estatal i autonòmica deixa una total discrecionalitat per repartir aquests fons.
- 2a Els municipis o les administracions estatal i autonòmiques efectuen inversions subjectes a l'u per cent cultural, no tenen preferència per rebre l'import derivat d'aquest u per cent.
- 3a No existeixen criteris territorials per distribuir aquest u per cent.

# àmbit JURÍDIC

## EL NOU RÈGIM RETRIBUTIU DELS CÀRRECS ELECTES

| Eugènia Díez Rodríguez

*Serveis de Suport Municipal - Servei d'Assistència Municipal*

L'art. 7 de la Carta Europea d'Autonomia Local fet a Estrasburg el 15 d'octubre de 1985 i ratificada per instrument de 20 de gener de 1988 preveu que l'estatut dels representants locals ha de permetre la compensació financera adequada a les despeses causades amb motiu de l'exercici del seu mandat.

L'art. 75 de la Llei 7/1985, de 2 d'abril, reguladora de les bases del règim local (LBRL) en la seva primera redacció pre-

veia el dret dels membres de les corporacions locals de percebre retribucions per a l'exercici de llurs càrrecs, quan els desenvolupessin amb dedicació **exclusiva** (...). A més a més, reconeixia el dret a percebre indemnitzacions en la quantia i les condicions que acordés el ple de la corporació.

L'anterior redacció de l'art. 75 LBRL fou objecte d'una important modificació per la Llei 11/1999, de 21 d'abril, coneguda com la "Llei del pacte lo-

cal" en el sentit que va preveure el dret a percebre retribucions tant per dedicació **exclusiva** com per dedicació **parcial**.

Amb la Llei de mesures fiscals, administratives i de l'ordre social 14/2000 es torna a modificar la redacció de l'art. 75 de la LBRL i en ordre al règim d'incompatibilitats, modifica també l'art. 5 de la Llei 53/1984, d'incompatibilitats del personal al servei de les administracions públiques.

Avui per avui, de la redacció de l'art. 75 LBRL podem diferenciar entre:

- retribucions en el cas de dedicació exclusiva
- retribucions en el cas de dedicació parcial
- assistències per la concurrència efectiva a les sessions dels òrgans col·legiats
- indemnitzacions per despeses efectives



	RETRIBUCIONS	ASSISTÈNCIES	INDEMNITZACIONS				
<b>Quan?</b>	- 2 supòsits: a) quan desenvolupin el càrrec en règim de dedicació exclusiva. b) quan el desenvolupin en règim de dedicació parcial per realitzar funcions de presidència, vicepresidència, ostentar delegacions o desenvolupar responsabilitats que així ho requereixin.	Quan no tinguin dedicació ni exclusiva ni parcial.  Estan destinades a remunerar l'assistència efectiva a les sessions dels òrgans col·legiats de la corporació dels quals formen part.	Tots els membres de la corporació (tant si tenen dedicació exclusiva com parcial com si no la tenen) tenen dret a percebre indemnitzacions per les despeses efectives ocasionades en l'exercici del seu càrrec.				
<b>Competència</b>	- El president determinarà el règim de dedicació exclusiva o parcial. - El ple determinarà: • les retribucions. • el règim de dedicació dels que la tenen parcial.	Les determinarà el Ple	Les determinarà el Ple				
<b>Incompatibilitats</b>	<table border="1"> <tr> <td>Per ded. exclusiva</td> <td>Per ded. parcial</td> </tr> <tr> <td> <ul style="list-style-type: none"> <li>amb altres retribucions amb càrrec als pressupostos de les AAPP així com pel desenvolupament d'altres activitats en els termes de la Llei 53/84.</li> <li>amb la percepció d'assistències.</li> </ul> </td> <td> <ul style="list-style-type: none"> <li>amb les assistències.</li> <li>si són personal d'una Administració pública, únicament poden percebre retribucions per la seva dedicació parcial a les seves funcions fora de la seva jornada en els respectius centres de treball tal i com disposa l'art. 5 L53/84.</li> </ul> </td> </tr> </table>	Per ded. exclusiva	Per ded. parcial	<ul style="list-style-type: none"> <li>amb altres retribucions amb càrrec als pressupostos de les AAPP així com pel desenvolupament d'altres activitats en els termes de la Llei 53/84.</li> <li>amb la percepció d'assistències.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>amb les assistències.</li> <li>si són personal d'una Administració pública, únicament poden percebre retribucions per la seva dedicació parcial a les seves funcions fora de la seva jornada en els respectius centres de treball tal i com disposa l'art. 5 L53/84.</li> </ul>	Amb retribucions per dedicació exclusiva i parcial	
Per ded. exclusiva	Per ded. parcial						
<ul style="list-style-type: none"> <li>amb altres retribucions amb càrrec als pressupostos de les AAPP així com pel desenvolupament d'altres activitats en els termes de la Llei 53/84.</li> <li>amb la percepció d'assistències.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>amb les assistències.</li> <li>si són personal d'una Administració pública, únicament poden percebre retribucions per la seva dedicació parcial a les seves funcions fora de la seva jornada en els respectius centres de treball tal i com disposa l'art. 5 L53/84.</li> </ul>						

Per tal d'adequar el règim retributiu dels càrrecs electes a la nova redacció de l'art. 75 LBRL s'ha elaborat aquest modelatge que pot servir d'orientació.

**Índex:**

1. Resolució de l'alcaldia d'inici de l'expedient
2. Informe del secretari interventor
3. Resolució de l'alcaldia
4. Acord plenari

## RESOLUCIÓ D'INICI DE L'EXPEDIENT

Data resolució: .....

Número d'expedient: .....

RESOLUCIÓ NÚMERO .....

Per tal d'adequar el règim retributiu dels càrrecs electes d'aquest ajuntament a la nova regulació existent sobre aquesta matèria,

RESOLC:

Iniciar l'expedient administratiu i que el secretari interventor emeti el corresponent informe jurídic sobre el procediment a seguir.

L'alcalde/essa

Nom i cognoms

....., secretari  
interventor de l'ajuntament de .....  
emeto el següent:

### I N F O R M E

#### 1. Fets

Per resolució de l'alcaldia número ..... de data  
..... es va acordar iniciar un expedient d'adequació del règim retributiu dels càrrecs electes de l'ajuntament de ..... a la nova regulació existent sobre la matèria.

#### 2. Fonaments de dret

2.1. De conformitat amb l'art. 75 de la Llei 7/1985, de 2 d'abril, reguladora de les bases de règim local (en endavant LBRL), modificat per les Lleis 11/1999, de 21 d'abril i 14/2000, de 29 de desembre i, l'art. 13 del Reial decret 2568/1986, de 28 de novembre, pel qual s'aprova el Reglament d'organització, funcionament i règim jurídic dels ens locals, ha de diferenciar-se entre:

a) **Retribucions** dels càrrecs electes per a l'exercici dels seus càrrecs:

- quan el desenvolupin en règim de dedicació exclusiva
- quan el desenvolupin en règim de dedicació parcial per realitzar funcions de presidència, vicepresidència, ostentar delegacions o desenvolupar responsabilitats que així ho requereixin.

b) **Dietes** que percebran els membres de la corporació que no es trobin en cap dels anteriors supòsits **per l'assistència efectiva a les sessions dels òrgans col·legiats** de la corporació.

c) **Indemnitzacions** per les despeses efectives ocasionades en l'exercici del seu càrrec.

2.2. En base a l'apartat 5è de l'art. 75 de la LBRL correspon al president de l'ens local determinar els membres d'aquesta que realitzaran les seves funcions en règim de dedicació exclusiva o parcial i al ple de la corporació determinar les retribucions dels càrrecs amb dedicació exclusiva i parcial i el règim de dedicació d'aquests últims especificant el règim de dedicació mínima, així com les indemnitzacions i dietes per assistències.

2.3. Pel que fa als **membres de la corporació que exerceixin el seu càrrec en règim de dedicació exclusiva**:

a) les retribucions que perceben són incompatibles amb:

- la d'altres retribucions amb càrrec als pressupostos de les administracions públiques i dels ens, organismes o empreses d'ells dependents, així com pel desenvolupament d'altres activitats, en els termes de la Llei 53/1984, de 26 de desembre, d'incompatibilitats del personal al servei de les administracions públiques.
- la percepció de dietes per assistències per la concurrència efectiva a sessions dels òrgans col·legiats de la corporació.

b) les retribucions que perceben són compatibles amb la percepció d'indemnitzacions per despeses efectives ocasionades en l'exercici del seu càrrec.

c) Els membres de la corporació que exerceixin el seu càrrec en règim de dedicació exclusiva seran donats d'alta en el Règim general de la Seguretat Social amb l'assumpció per part de la corporació del pagament de les quotes empresarials que corresponguin.

d) Les percepcions estan sotmeses a retenció d'IRPF en el percentatge que correspongui en funció de l'import de la retribució assignada.

2.4. Pel que fa als **membres de la corporació que exerceixin el seu càrrec en règim de dedicació parcial**, per realitzar funcions de presidència, vicepresidència o ostentar delegacions o desenvolupar responsabilitats:

a) percebran retribucions pel temps de dedicació efectiva



b) les retribucions que percebin són incompatibles amb les dietes per assistències per la concurrència efectiva a sessions dels òrgans col·legiats de la corporació dels quals en formin part.

c) les retribucions que percebin són compatibles amb les indemnitzacions per despeses efectives ocasionades per l'exercici del seu càrrec.

d) els membres de les corporacions locals que siguin personal de les administracions públiques i dels ens, organismes i empreses d'elles depenents únicament podran percebre retribucions per la seva dedicació parcial a les seves funcions fora de la seva jornada en els seus respectius centres de treball, en els termes de l'art. 5 de la Llei 53/1984, de 26 de desembre, d'incompatibilitats del personal al servei de les administracions públiques.

e) seran donats d'alta en el Règim general de la Seguretat Social.

f) Les percepcions estan sotmeses a retenció d'IRPF en el percentatge que correspongui en funció de l'import de la retribució assignada.

2.5. De conformitat amb l'art. 75.3 de la LBRL, els membres de la corporació que no tinguin dedicació exclusiva ni parcial percebran assistències per la concurrència efectiva a les sessions dels òrgans col·legiats<sup>1</sup> de la corporació de la que formin part, en la quantia que determini el ple.

2.6 En base a l'art. 75.4 de la LBRL, els membres de les corporacions locals percebran indemnitzacions per les despeses efectives ocasionades en l'exercici del seu càrrec, d'acord amb les normes d'aplicació general en les administracions públiques, constituïda pel Reial decret 236/1988, actualitzat per Resolució de 22 de gener de 2001, i les que en el seu desenvolupament aprovi el ple de la corporació.

2.7. L'ajuntament ha de consignar en el seu pressupost les retribucions, indemnitzacions i assistències i han de publicar-se en el BOP i fixar-se en el tauler d'anuncis de l'ajuntament els acords plenaris referents a retribucions dels càrrecs amb dedicació exclusiva i parcial i règim de dedicació d'aquests últims; indemnitzacions i assistències, així com els acords del president de la corporació determinant els membres d'aquesta que realitzaran les seves funcions en règim de dedicació exclusiva o parcial

### 3. Conclusions

3.1 Per resolució de l'alcaldia, que ha de publicar-se en el BOP i tauler d'anuncis de l'ajuntament, es determinarà els membres de la corporació que realitzaran les seves funcions en règim de dedicació exclusiva o parcial.

3.2. Per acord del ple de la corporació, que ha de publicar-se en el BOP i tauler d'anuncis de l'ajuntament, es determinaran les retribucions dels qui exerceixin el seu càrrec en règim de dedicació exclusiva i parcial i el règim de dedicació d'aquests últims; indemnitzacions i assistències.

Lloc i data

(signatura)

1. Ple, Comissió de Govern i Comissions informatives.

## RESOLUCIÓ DE L'ALCALDIA

Data resolució: .....

Número d'expedient: .....

RESOLUCIÓ NÚMERO .....

De conformitat amb el que disposen els articles 75 de la Llei 7/1985, de 2 d'abril, reguladora de les bases de règim local (en endavant LBRL), modificat per la Llei 11/1999, de 21 d'abril i la Llei 14/2000, de 29 de desembre, de mesures fiscals, administratives i de l'ordre social i, l'art. 13 del Reial decret 2568/1986, de 28 de novembre pel qual s'aprova el Reglament d'organització, funcionament i règim jurídic dels ens locals, els membres de les corporacions locals tenen dret a percebre retribucions per l'exercici dels seus càrrecs en dos supòsits: quan els desenvolupin en règim de dedicació exclusiva i quan els desenvolupin en règim de dedicació parcial per realitzar funcions de presidència, vicepresidència, ostentar delegacions o desenvolupar responsabilitats que així ho requereixin.

L'art. 75.5 de la LBRL disposa que correspon al president de la corporació determinar els membres d'aquesta que realitzaran les seves funcions en règim de dedicació exclusiva o parcial.

Per això,

RESOLC:

Primer.- Determinar que exerciran les seves funcions en règim de dedicació exclusiva, perquè així ho han acceptat de forma expressa:

.....  
.....  
.....

Segon.- Determinar que exerciran les seves funcions en règim de dedicació parcial:

.....  
.....  
.....

Tercer.- Publicar l'esmentada resolució en el BOP i en el tauler d'anuncis de la corporació

Quart.- Donar compte de l'esmentada resolució al ple de la corporació

En dóno fe

L'alcalde/essa

El secretari interventor

Nom i cognoms

Nom i cognoms

## ACORD PLENARI

Expedient: acord d'adequació del règim retributiu dels càrrecs electes

Data de l'acord: .....

### ACORD PLENARI D'ADEQUACIÓ DEL RÈGIM RETRIBUTIU DELS CÀRRECS ELECTES

De conformitat amb el que disposen els articles 75 de la Llei 7/1985, de 2 d'abril, reguladora de les bases de règim local, modificat per la Llei 11/1999, de 21 d'abril i la Llei 14/2000, de 29 de desembre, de mesures fiscals, administratives i de l'ordre social i, l'art. 13 del Reial decret 2568/1986, de 28 de novembre, pel qual s'aprova el Reglament d'organització, funcionament i règim jurídic dels ens locals, els membres de les corporacions locals tenen dret a percebre retribucions per a l'exercici dels seus càrrecs en dos supòsits: quan els desenvolupin en règim de dedicació exclusiva i quan els desenvolupin en règim de dedicació parcial per realitzar funcions de presidència, vicepresidència, ostentar delegacions o desenvolupar responsabilitats que així ho requereixin.

Per altra banda, els membres de la corporació que no tinguin dedicació exclusiva ni dedicació parcial percebran assistències per l'assistència efectiva a les sessions dels òrgans col·legiats de la corporació de què formin part, en la quantia determinada pel ple.

Per últim, els membres de les corporacions locals tenen dret a percebre indemnitzacions per les despeses efectives ocasionades en l'exercici del seu càrrec.

La modificació que sobre el tema retributiu dels càrrecs electes s'ha produït tant amb la Llei 11/1999 com amb la Llei 14/2000 fa necessari adoptar un nou acord plenari.

Per Resolució de l'Alcaldia de data .....  
es va acordar els regidors que exercirien el seu càrrec en règim de dedicació exclusiva i en règim de dedicació parcial, el qual va publicar-se en el BOP número .....  
de data .....

Aquest acord modifica l'anterior règim retributiu establert mitjançant acord plenari de data .....

Per tot això,

ACORDA:

Primer.- Establir que amb efectes del dia ....., els membres de la corporació que exerceixen el seu càrrec en règim de dedicació exclusiva percebran les retribucions que tot seguit es relacionen, les quals són incompatibles amb la d'altres retribucions amb càrrec als pressupostos de les administracions públiques i dels ens, organismes o empreses d'ells depenents, així com pel desenvolupament d'altres activitats, en els termes de la Llei 53/1984, de 26 de desembre, d'incompatibilitats del personal al servei de les administracions públiques. En tot cas, la percepció de les esmentades retribucions és compatible amb la percepció d'indemnitzacions per les despeses efectives ocasionades en l'exercici del seu càrrec però és incompatible amb la percepció de dietes per assistències per la concurrència efectiva a sessions dels òrgans col·legiats de la corporació.

Nom i càrrec .....

Retribucions .....

Els membres de la corporació relacionats seran donats d'alta en el Règim general de la Seguretat Social i les percepcions corresponents resten subjectes a la retenció de l'IRPF.

Segon.- Establir que amb efectes del dia ....., els membres de la corporació que exerceixen el seu

càrrec en règim de dedicació parcial, percebran les retribucions que tot seguit es relacionen, que s'estableixen en funció del temps de dedicació efectiva, essent el temps de dedicació mínima per a poder-les percebre el de .....

Nom i càrrec .....

Temps de dedicació efectiva .....

Retribucions .....

Els membres de la corporació relacionats seran donats d'alta en el règim general de la Seguretat Social i les percepcions corresponents resten subjectes a la retenció de l'IRPF.

La percepció d'aquestes retribucions és incompatible amb la percepció de dietes per assistències per la concurrència efectiva a les sessions dels òrgans col·legiats de la corporació però compatible amb la percepció d'indemnitzacions per les despeses efectives ocasionades en l'exercici del seu càrrec.

Els membres de l'Ajuntament que siguin personal de les administracions públiques i dels ens, organismes i empreses d'elles depenents únicament podran percebre retribucions per la seva dedicació parcial a les seves funcions fora de la seva jornada en els seus respectius centres de treball en els termes que estableix l'art. 5 de la Llei 53/1984, de 26 de desembre, d'incompatibilitats del personal al servei de les administracions públiques.

Tercer.- Establir que els regidors que tot seguit es relacionen, que no tenen dedicació exclusiva ni parcial, percebran les següents dietes per assistències per la concurrència efectiva a les sessions dels següents òrgans col·legiats:

a) Per assistència a .....

Sr/a ..... ptes

b) Per assistència a .....

Sr/a ..... ptes

Quart.- Publicar l'esmentat acord al BOP i al tauler d'anuncis de la corporació.

# àmbit de **PROMOCIÓ**

## **UNA APROXIMACIÓ AL CREIXEMENT DEMOGRÀFIC**

### **DE LES COMARQUES DE TARRAGONA**

**Joaquim Margalef Llebaria**

*Cap del Servei de Promoció i Estudis Econòmics*

L'AUGMENT DE POBLACIÓ A LA DEMARCACIÓ DE TARRAGONA ELS DARRERS ANYS HA ESTAT UNA DE LES BASES DEL SEU CREIXEMENT ECONÒMIC, A LA VEGADA QUE PODRÍEM ASSENYALAR QUE LA POBLACIÓ CREIX, ESSENCIALMENT PER LA IMMIGRACIÓ, PERQUÈ HI HA UN BON CREIXEMENT ECONÒMIC. ÉS INDUBTABLE QUE AMBDÓS FENÒMENS ESTAN FORTAMENT INTERRELACIONATS, I NO CAL ESBRINAR QUIN ES LA CAUSA I LA CONSEQÜÈNCIA, JA QUE LES DUES HO PODEN SER EN FUNCIÓ DE COM HO CONSIDEREM.

Hi ha una dada que s'ha de tenir molt present a l'hora d'analitzar l'evolució demogràfica de la zona els darrers anys, com és que la població de la demarcació de Tarragona creix més que la del conjunt català. Analtzarem en aquest article (que és fruit d'un estudi més ampli que duem a terme a Promoció i Estudis Econòmics) com s'ha produït aquest creixement al llarg de la dècada dels anys noranta i quina distribució territorial ha tingut, agafant com a punts extrems el cens de 1991 i la revisió del padró municipal de 1999.

Durant el període 1991-1996, el conjunt de la demarcació va experimentar un

augment demogràfic de l'1,18% anual acumulatiu, mentre que entre 1996-1999 aquesta variació en referència anual va ser del 0,80%, és a dir, bastant inferior. El que ens porta a valorar com a primera consideració que el creixement demogràfic de la zona, tot i ser significatives les xifres d'aquest, es desaccelera en relació als ritmes elevats que ha tingut durant el primer quinquenni de la dècada.

Al costat d'aquest element general que hem considerat, n'hi ha un altre que es desprèn del quadre 1 com és que el creixement no és uniforme per tot el territori, els principals augments es donen al



# ECONÒMICA

Baix Penedès, Tarragonès i Baix Camp, seguits amb xifres inferiors, el Baix Ebre, la Conca i l'Alt Camp amb variacions de caràcter similar, però sempre inferiors a la mitjana de la variació interanual de la demarcació. Tres comarques de l'interior (Priorat, Ribera d'Ebre i Terra Alta) es troben amb una disminució de població su-

perior al 0,5% amb variació anual, durant el període.

Si considerem l'evolució entre 1996 i 1999, resulta que l'esquema és molt similar a l'anterior, encara que amb unes petites variacions que podem considerar com a significatives. Així trobaríem el creixement de l'Alt Camp, que després del Baix Penedès

i el Tarragonès és la comarca que experimenta un major dinamisme demogràfic, el que ressalta amb l'estancament relatiu del Baix Camp i la Conca. Les dos comarques del sud de l'Ebre continuen amb la seva estabilització demogràfica i el Priorat, la Ribera d'Ebre i la Terra Alta, tornen a tenir disminució en la seva població. Si valorem

el conjunt de la demarcació de Tarragona, com a Camp de Tarragona i Terres de l'Ebre, podem observar unes diferències de creixement notables, de la qual cosa es pot assenyalar que mentre el Baix Penedès i el Tarragonès estiren el dinamisme demogràfic de la zona, a les Terres de l'Ebre no es dona aquest punt impulsor.

Quadre 1

## VARIACIÓ POBLACIÓ A LES COMARQUES DE TARRAGONA

Comarca	Nombre municipis	Població any 1991	Població any 1996	Població any 1999	Variació % 1991-96	Variació % 1996-99	Núm. municipis augmentent 1991-96	Núm. municipis augmentent 1996-99
Alt Camp	23	34.016	34.403	35.028	0,23	0,60	14	17
Baix Camp	28	131.599	140.540	141.564	1,32	0,24	24	22
Baix Ebre	14	64.645	65.879	66.081	0,38	0,10	6	5
Baix Penedès	14	38.080	47.550	53.436	4,54	3,97	13	14
Conca de Barberà	22	18.001	18.285	18.335	0,31	0,09	12	11
Montsià	12	54.307	54.765	55.389	0,17	0,38	3	6
Priorat	23	9.475	9.212	9.144	-0,56	-0,25	6	8
Ribera d'Ebre	14	23.055	22.442	22.201	-0,54	-0,36	3	3
Tarragonès	21	155.881	169.016	175.038	1,63	1,17	17	17
Terra Alta	12	12.945	12.584	12.283	-0,56	-0,80	3	0
<b>TOTAL</b>	<b>183</b>	<b>542.004</b>	<b>574.676</b>	<b>588.499</b>	<b>1,18</b>	<b>0,80</b>	<b>101</b>	<b>103</b>
<i>Camp de Tarragona</i>	131	387.052	419.006	432.545	1,60	1,07	86	89
<i>Terres de l'Ebre</i>	52	154.952	155.670	155.954	0,09	0,06	15	14

Al costat d'aquesta situació generalista de l'evolució de la població a la demarcació, podem particularitzar d'una manera més concreta el seu creixement demogràfic valorant quins són els municipis que han crescut per damunt de la mitjana global de la demarcació i quina incidència tenen sobre el conjunt comarcal. En el quadre 2 es reflexa aquesta situació i podem considerar una evolució diferenciada si considerem els municipis afectats per

aquest creixement més elevat a cada comarca, el que ens permet establir els següents aspectes en aquesta valoració de municipis amb més creixement.

1. En primer lloc podem considerar que de 53 municipis amb creixement superior a la mitjana de la demarcació entre 1991-1996, es passa a 80 entre 1996-1999.

2. Si la variació de la demarcació va ser de l'1,18% en un període i de 0,80% en un al-

tre, en aquests municipis el creixement ha estat del 4,72% i de l'1,76% respectivament.

3. L'augment demogràfic d'aquests municipis ha representat entre 1991-96 el 77,64% de l'increment de la demarcació, mentre que entre 1996-99 ens explica el 117,02% de l'augment.

4. Entre aquests municipis de creixement superior no n'hi ha cap de més de 25.000 ha-

bitants, és a dir, no hi trobem Tarragona, Reus, ni Tortosa.

5. Tampoc no hi trobem, entre aquest grup de municipis les capitals comarcals, amb dos clares excepcions, el Vendrell que hi és per tot el període i Móra d'Ebre entre 1991-1996.

6. A l'hora d'ordenar la demarcació amb les dues grans àrees contemplades en el Pla General Territorial, podem ob-

Quadre 2

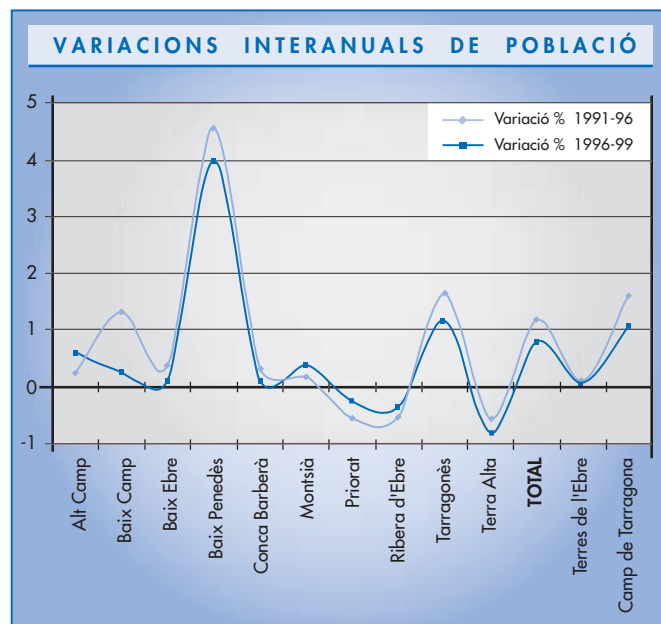
## MUNICIPIS PER COMARCA QUE VARIEN DE POBLACIÓ

Comarca	Nombre municipis	Núm. municipis augmentat 1991-96	Població any 1991	Significació comarcal	Població any 1996	Significació comarcal
Alt Camp	23	6	1.935	5,69	2.192	6,37
Baix Camp	28	12	28.823	21,90	34.010	24,20
Baix Ebre	14	1	5.525	8,55	6.057	9,19
Baix Penedès	14	12	33.051	86,79	42.664	89,72
Conca de Barberà	22	9	1.005	5,58	1.208	6,61
Montsià	12	0	0	0,00	0	0,00
Priorat	23	1	574	6,06	611	6,63
Ribera d'Ebre	14	1	4.425	19,19	4.800	21,39
Tarragonès	21	11	22.434	14,39	31.599	18,70
Terra Alta	12	0	0	0,00	0	0,00
<b>TOTAL</b>	<b>183</b>	<b>53</b>	<b>97.772</b>	<b>18,04</b>	<b>123.141</b>	<b>21,43</b>
<i>Camp de Tarragona</i>	131	51	87.822	22,69	112.284	26,80
<i>Terres de l'Ebre</i>	52	2	9.950	6,42	10.857	6,97

servar com a les Terres de l'Ebre hi ha 2 municipis amb creixements superiors a la mitjana de la demarcació per passar a 7, i en l'altra divisió territorial com és el cas del Camp de Tarragona, 51 per arribar a 73 en el període 1996-99.

Com a consideracions finals d'aquestes reflexions sobre el creixement de població a l'àrea i la seva distribució sobre el territori, podem considerar que el creixement de la

demarcació de Tarragona ha estat el més elevat de les quatre províncies catalanes, a la vegada que aquesta variació decreix en el seu ritme d'augment a partir de 1996, donant-se un fenomen de difusió territorial al ser més el nombre de municipis que creixen per damunt de la mitjana, i en xifres absolutes de població representen un augment considerable; la participació de les capitals comarcals en aquest creixement no ha estat tan determinant com es



podia considerar d'antuvi, car la majoria d'elles no estan representades en aquest grup de municipis amb màxim creixement. Per altra part es dona un fenomen de creixement inestable dels municipis més petits ja que la majoria d'ells no tenen creixements sostinguts al llarg de tot el període.

Per últim cal ressaltar que els majors augments de població durant la dècada dels anys noranta, s'han donat a la zona costanera, principalment al nord i al voltant del Camp de Tarragona, i les comarques del Priorat, la Ribera d'Ebre i la Terra Alta han perdut població al llarg de tot el període.

## PER DAMUNT DE LA MITJANA DE LA DEMARCACIÓ

Variació % 1991-96	Núm. municipis augmentant 1996-99	Població any 1996	Significació comarcal	Població any 1999	Significació comarcal	Variació % 1996-99
2,53	14	9.033	26,26	9.688	27,66	1,41
3,36	17	40.101	28,53	43.068	30,42	1,44
1,86	3	12.065	18,31	12.822	19,40	1,22
5,24	13	47.131	99,12	53.016	99,21	2,38
3,75	9	3.778	20,66	3.935	21,46	0,82
0,00	3	16.321	29,80	16.742	30,23	0,51
1,26	5	1.180	12,81	1.263	13,81	1,37
1,64	1	649	2,89	665	3,00	0,49
7,09	15	47.319	28,00	52.554	30,02	2,12
0,00	0	0	0,00	0	0,00	0,00
<b>4,72</b>	<b>80</b>	<b>177.577</b>	<b>30,90</b>	<b>193.753</b>	<b>32,92</b>	<b>1,76</b>
5,04	73	148.542	35,45	163.524	37,81	1,94
1,76	7	29.035	18,65	30.229	19,38	0,81

# àmbit de TURISME

## ELS PLANS D'EXCEL·LÈNCIA, UN INSTRUMENT PER LA

**I Joan Manel Alonso Quesada**

*Gerent del Patronat de Turisme de Cambrils*

*Gerent del Pla d'Excel·lència Turística de Cambrils*

ELS PLANS D'EXCEL·LÈNCIA TURÍSTICA SUPOSEN LA GENERACIÓ D'UNA NOVA CULTURA TURÍSTICA PELS MUNICIPIS QUE EN GAUDEIXEN D'UN, I A LA VEGADA, UN CLAR EXEMPLE DE COOPERACIÓ, AMB ÈXIT, ENTRE LES DIFERENTS ADMINISTRACIONS QUE FORMEN PART DEL MATEIX, CENTRAL, AUTONÒMICA I LOCAL.

L'objectiu fonamental que es persegueix amb l'inici d'un Pla d'aquestes característiques és la revisió integral de les destinacions, mitjançant l'aplicació dels principis rector de la sostenibilitat. Això, significa que s'haurà de posar en qüestió i revisar el desenvolupament turístic de la destinació des del punt de vista econòmic (evolució de preus, evolució de mercats, tipologia de productes, places turístiques, rendibilitat dels negocis turístics, etc.) però, sobretot, des del punt de vista del desenvolupament i planificació global de la destinació. Aquest objectiu ens ha d'obligar a considerar la destinació d'una

forma integral, encara que sempre tenint en compte la perspectiva turística i, per tant, considerant els diferents components del sector turístic i els turistes com a protagonistes del programa d'actuacions a desenvolupar.

Cal, però, avançar en el coneixement d'aquest gran objectiu per tal d'exposar quines són les àrees de treball prioritàries: la millora del medi urbà i natural, l'ampliació i la millora dels espais d'ús públic, la millora dels serveis públics, l'augment, diversificació i millora de l'oferta complementària, la creació de nous productes, l'augment de la qualitat dels

serveis turístics i la sensibilització i implicació de la població i agents locals en la cultura de la qualitat.

El programa d'actuacions integral a desenvolupar abans esmentat, ha de provocar diferents línies de treball que es fan necessàries per tal d'aconseguir la qualitat total en l'experiència turística dels nostres visitants. Aquestes línies de treball a desenvolupar passen per diferents àmbits tots ells encaminats a provocar una millora de la destinació turística. Alguns d'aquests projectes passen pel condicionament i millora de les platges, senyalització i equipaments, millora dels ac-

cessos, creació de zones verdes, recuperació urbanística i del patrimoni, medi ambient i diversificació i enriquiment de l'oferta turística.

Els Plans d'Excel·lència no només han de provocar una millora del Producte Turístic, cal aprofundir en el que significa aquesta millora per a un municipi turístic; la important inversió que un Pla suposa no només reverteix en els visitants sinó que les línies de millora són un benefici, principalment, pels residents i per la seva qualitat de vida, per tant l'anàlisi a la que abans fèiem referència ha de plantejar-se des d'aquesta planificació global que és

## QUALIFICACIÓ DE LES DESTINACIONS TURÍSTIQUES

essencial per tenir, en primer lloc una població amb la millor qualitat de vida possible i en segon lloc una població turística preparada per oferir una excel·lent experiència turística als visitants.

Un altre element bàsic que, crec, hem de tenir en compte per tal d'arribar a bon port en aquesta planificació global de la destinació, és la incorporació al procés d'anàlisi i presa de decisió

posterior al sector empresarial, no només al sector empresarial turístic, sinó a tots els components del teixit empresarial de la població. És doncs, peça clau la creació d'una Taula del Turisme o Comissió de Turisme per tal de treballar en el desenvolupament de les actuacions del Pla, aquesta Taula ens permetrà assolir una visió molt més complerta i amb diferents punts de vista de les necessitats de millora de la destinació atès que moltes

vegades la perspectiva de l'administració pública es focalitza en alguns elements que no són tant importants per l'empresa privada.

La meua experiència en el cas del Pla d'Excel·lència Turística de Cambrils es força interessant i positiva atès que nosaltres disposem d'un Patronat de Turisme on hi ha representats tots els sectors empresarials de la població amb un total d'11 vocals, provinents de diferents sectors, a la vegada 11 vocals també representen a l'administració pública, aquest foro de debat ens permet escoltar una important diversitat d'opinions i prendre entre tots, les decisions que creiem són millors pel municipi sempre de forma consensuada. També voldria remarcar que nosaltres varem incorporar el sector empresarial des dels inicis del Pla. Cambrils va realitzar un estudi de desenvolupament

turístic un any i mig abans de engegar el Pla i en aquest estudi hi va jugar de forma prioritària l'empresariat.

Aquesta línia de treball engegada ens ha portat uns resultats força interessants a nivell de col·laboració de l'empresariat i ha provocat que les línies de treball del Pla d'Excel·lència es desenvolupessin abans de començar a treballar en el Pla mateix.

Resumint, un Pla d'Excel·lència ha de millorar el producte turístic d'una destinació. Cal no oblidar dues línies bàsiques de funcionament: la col·laboració i el debat amb el sector empresarial de la població. Això ha de permetre consensuar les línies de treball per la millora de la destinació i tenir sempre present que totes les actuacions a desenvolupar són una millora de la qualitat de vida dels nostres residents i naturalment dels nostres visitants.



# Equip de Treball *versus* Aspectes

**I** Joan **Boada i Grau**

*Professor TU de Psicologia del Treball, Organitzacions i RRHH de la URV*

**I** Josep **Ribé i Fontanilles**

*Cap de Formació i Organització Municipal de la Diputació de Tarragona*

LA MODERNITZACIÓ ACTUAL DE L'ADMINISTRACIÓ PÚBLICA HA ESTAT POSSIBLE, ENTRE ALTRES COSES, GRÀCIES A LA INCORPORACIÓ DE LES NOVES TECNOLOGIES. ENDEMÉS, AQUESTES NOVES TECNOLOGIES, HAN ESDEVINGUT UNA PEÇA CLAU EN UNA SITUACIÓ ON APAREIX UNA SITUACIÓ PLENA DE COMPLEXITATS. ÉS A DIR, BASTANTS SÓN LES PROFESSIONS (PSICÒLEGS, JURISTES, ECONOMISTES, ENGINYERS I ALTRES) QUE SOLEN DESENVOLUPAR UN PROJECTE TÈCNIC EN COMÚ.

A partir d'aquest context actual, comença a aparèixer la necessitat de no treballar individualment. En aquest, sentit els europeus (i també els nord-americans) som fills d'una filosofia del treball anomenada calvinista i luterana (veure Salanova, Gracia y Peiró, 1996). Aquesta es defineix per la insistència en el treball individual (objectius, retribució, promoció, etc.) que també es recollida implícitament pels principis *tayloristes* del treball i de les organitzacions. Tot això junt a altres elements, explicaria en part la gran dificultat que tenen les organitzacions de poder implementar veritables Equips.

El concepte d'Equip engloba múltiples accepcions (veure Boada, 2000), però nosaltres volem reflexionar sobre la dicotomia esmentada en el títol, aportant probablement, nous dubtes i noves preguntes. Volem deixar al lector creatiu la possibilitat de contestar-les. Nosaltres només en farem una proposta.

Abans de concretar els termes, volem fer una observació. El concepte "Equip" està íntimament vinculat als conceptes: grup, treball cooperatiu, liderat i estructura grupal.

Aquesta informació és rellevant quan volem estudiar grups naturals, per exemple a l'escola o a la família; però no necessàriament tenen la mateixa validesa i interpretació quan entrem en món laboral i organitzacional.

Posem un exemple. Una situació apropiada, podria ser, el cas d'un risc per a la ciutadania, com la previsió d'una riuada. Aquest àmbit ens servirà per a diferenciar la dualitat Equip de Treball versus Treball en Equip.

Inicialment considerem com a punt de partida, una situació de crisi, en la qual Protecció Civil intervé, donant una sèrie d'instruccions. A més, es fa una reunió a l'Ajuntament. Les indicacions de Protecció Civil són, per exemple, informar, rebre informació i coordinar l'ajut extern.

Davant de la situació de crisi l'Alcalde convoca a l'Arquitecte Municipal, al Cap de la Brigada, al Cap de la Policia Municipal, a Protecció Civil, al Tinent d'alcalde, algun conseller, i a dos ancians octogenaris del poble que tenen experiència d'alguna riada anterior. L'objectiu és elaborar un Projecte amb els recursos propis

# Treball en Equip: Functionals

disponibles, el.laborar un sistema d'informació que els tingui al corrent i pugui coordinar els recursos disponibles, a més a més, la memòria històrica, l'experiència, els recursos propis, etc. És aquí quan s'està elaborant un Projecte que només es pot fer mitjançant el *Treball en Equip*.

En aquest sentit, la visió històrica la podran donar els dos ancians octogenaris, l'arquitecte podrà organitzar a la Brigada Municipal per actuar preventivament en algun lloc clau, la Policia informarà a la ciutadania i vetllarà per l'ordre, les comunicacions i altres aspectes com ajudar a segments com els vells, malalts, nens, etc. També, hi haurà una persona que és responsabilitzarà de la coordinació, de la comunicació interna i externa, etc. Es repartiran les funcions i tasques d'acord a l'objectiu, sempre de forma ordenada i coordinada. Tanmateix, l'Alcalde decidirà les prioritats i dirigirà les comunicacions. Hi haurà la necessitat de conjuntar esforços i tots els coneixements disponibles, caldrà avaluar allò que és prioritari i allò que no ho és.

El resultat final dependrà de la capacitat d'integrar la informació diversa, les perspectives diferents, el compromís o grau de participació dels seus membres, etc. En aquest sentit, l'autoritat es dilueix dins de l'estructura de l'Equip (tothom té alguna cosa a dir, tothom és expert en quelcom) i el funcionament depèn de la capacitat d'escoltar, d'ésser empàtic i integrar les distintes (i potser, contradictòries) informacions.

Evidentment és un Equip poc jerarquitzat i molt pla, on l'estructura és més horitzontal que vertical, on predomina la gestió del coneixement sobre la categoria o titulació professional. Aquesta estructura és òptima per analitzar i diagnosticar, per prendre decisions correctes, per dissenyar un bon Projecte, i per poder intervenir pràcticament.

Però a partir d'aquí, Projecte en mà, la dinàmica canvia per complert. L'aplicació del Projecte exigeix una estructura verticalitzada i eficient. On tothom faci el que ha de fer (tasques), quan ho hagi de fer (temps) i on hagi de fer-ho (lloc). Això impli-

ca l'organització dels diferents Equips de Treball. (en els quals, la informació i la participació no poden restar eficiència, donat que les decisions ja estan preses).

En aquest exemple hem vist com sorgeixen diferents necessitats. Aquestes responen a les diferents situacions que no es poden tractar per igual, en les quals sempre hi ha un liderat i grups de persones. És possible que per executar el Projecte, algunes persones puguin compartir dos o més estils de liderat, però n'hi haurà d'altres que es resoldran amb un comandament més estricte (per tant, no participatiu).

Així, inicialment podríem plantejar aquesta relació com un contínuum, el qual segons les circumstàncies o necessitats variarà la relació. A l'hora d'estudiar les dife-

rents estructures de cada Equip de Treball, trobaríem com a mínim els següents aspectes a considerar:

- a)** Objectius d'un Pla i d'un Programa.
- b)** Estructura vertical / horitzontal.
- c)** Tipus de liderat orientat a la persona / a la tasca.
- d)** Estructura Formal / Informal.
- e)** Grau de llibertat dels integrants.
- f)** Duració de l'Equip de Treball/Treball en Equip
- g)** Significació de la creativitat / innovació a l'el.laborar el Pla.
- h)** Distints graus de participació.



Intentant estandarditzar les situacions més habituals a les organitzacions, podem diferenciar entre dos models corresponents a l'Equip de Treball i el Treball en Equip (Veure Peiró y Prieto, 1996; Katzenbach, 2000; Boada, 2000).

El *Treball en Equip* és una metodologia bàsicament qualitativa, on els aspectes que es pretenen, entre d'altres, són la creativitat, la innovació, la integració de diferents disciplines en relació a un Projecte o a una idea. La finalitat d'aquesta activitat interdisciplinària i col·lectiva és l'aportació de diferents elements necessaris perquè el resultat sigui el més complet possible i així garantir l'eficàcia. Per tant, cal establir tasques prescrites (per exemple, concretar el disseny de les tasques) i la tasca real (per exemple, esbrinar qui realment fa les tasques).

Per altra banda, el procés de l'*Equip de Treball* conté moltes característiques estudiades en la dinàmica de grups. L'estructura pot tenir una tendència horitzontal, és a dir, el liderat serà participatiu, centrat en les persones i en els objectius. La metodologia serà poc ortodoxa, podent-se fins i tot establir mètodes creatius (Veure Muñoz-Adánez, 1994), poc lògics com són la paradoxa, l'associació i/o el pensament lateral. La motivació i el compromís dels participants serà àmplia i l'estructura de l'equip serà flexible i informal. Així, l'Equip de Treball esdevé el context on podem treballar en una organització.

Una característica important serà que els membres aprenuin a pensar en plural, essent el resultat els processos

de sinèrgia. El protagonisme individual estarà supeditat a l'Equip. L'exemple més evident podria trobar-se en el que s'anomena l'Equip de Projecte. Àdhuc, en altres, com els de Negociació, *Ad hoc* i un llarg etcètera (Veure Boada, 2000).

L'Equip de Treball, pot adoptar diferents formes. Si bé és cert que el Treball en Equip es pot considerar que està compost per un Equip de Treball, és necessari diferenciar les seves característiques, doncs, impliquen concepcions diferents de com s'han de portar les coses a terme.

Un cop s'ha arribat a dissenyar un Pla mitjançant el *Treball en Equip*, per aplicar-ho el grup de treball pot desglossar-se en altres subequips, que tenen un caràcter executiu o pragmàtic. D'ells dependran els diferents programes d'intervenció. I segons siguin aquests, les seves característiques variaran. Allò més habitual és que el caps d'aquests Equips depenguin d'alguns dels membres de l'equip de treball inicial, però el funcionament serà diferent.

D'aquesta descripció es poden extreure algunes característiques diferencials, com:

- a) **El Tipus de Liderat**
- b) **Les Tècniques de Suport : característiques de funcionament grupal.**

Breument les desenvolupem.

- a) **El Tipus de Liderat.**

En el Treball en Equip els aspectes qualitatius solen plantejar-se en base a la participació i el compromís dels integrants de l'Equip.



Aspectes subjectius com la percepció dins del grup, la horitzontalitat de les relacions i el resultat comú, suggereixen que el tipus de liderat tendeixi al carismàtic (Veure López-Zafra y Morales, 1998), on predomina una percepció dels elements més positius de cada persona, en la col·laboració, en un pensament sincronitzat i comú. Per tant, es pretén que els membres actuïn amb llibertat, se sentin còmodes i no censurats. Una de les seves característiques ha de ser la coherència interna.

És molt probable que el tipus de liderat pel Treball en Equip pugui ser ineficient, degut a l'estructura de l'organització o del mateix líder (per exemple, Principi de Peter: l'assoliment de la màxima incompetència quan hom ha assolit un lloc de molta responsabilitat). En

aquest sentit, a l'hora de portar a terme els programes, el líder necessitarà comandaments responsables que apliquin la corresponent "metodologia" a l'hora d'executar. És molt possible que sigui adient diferenciar dins d'un mateix procés els aspectes de liderat dels de comandament, encara que tinguin molts punts en comú i utilitzin algunes eines similars.

- b) **Tècniques de Suport.**

Les tècniques de suport que s'utilitzen són similars, però es diferenciarien en la seva aplicació en base a diferents supòsits.

**1. Equip de Treball:** El personal és percebut com un dels recursos estratègics més importants, per tant es considera el potencial del conjunt.

**2. Treball d'Equip:** El recurs més rellevant és l'execució i la coordinació de les habilitats del personal. Cada persona sap quina és la seva tasca i quan l'ha de fer.

Així en l'Equip es pretén la sinèrgia, és a dir, que el resultat sigui, malgrat les característiques d'interdisciplinarietat de l'equip, superior a les sumes de les parts. Aquesta seria la característica essencial de l'Equip. Però la sinèrgia només sorgeix quan es donen una sèrie de condicions com que l'interès pel resultat es combini amb la confiança i l'interès mutu dels membres.

És aquí novament quan el líder és molt important, ha de generar un sentiment comú, de pertinença grupal, de suport mutu, és a dir, induir un pensament plural, d'equip. Per tant, establertes aquestes condicions poden usar-se diferents combinacions o estratègies de treball.

No hem d'oblidar que la característica base del funcionament d'un Equip és el treball individual previ, per tant, partint d'aquest supòsit, les combinacions tàctiques poden anar des del treball individual, des del treball en parella, al treball individual amb diferents membres o al treball individual amb tot l'equip, fins que tot l'equip treballi en funció d'una persona. Aquestes cinc variables són situacionals, depenen del tema i del moment, però solen donar-se habitualment en un moment o altre. Tot i així és imprescindible que es donin unes condicions prèvies, que és la constitució de l'Equip i dels sentiments associats corresponents.

Per tot això, resulta molt favorable partir de definicions prèvies com la Missió i la Visió, o dit d'una altra forma d'on som i d'on volem anar, per poder definir un projecte. En tot aquest procés la participació és una constant, però aquesta depèn de dues condicions:

**1. Del Liderat,** de com aquest exercita l'autoritat que té.

**2. De l'Equip,** de la seva cultura i de com s'exerceixen les pressions i de com l'Equip les tolera, ja que si el resultat fos un alt grau de conformitat la participació fora escassa i possiblement poc creativa o nul·la. La cohesió tendria a elements aliens a la tasca o seria pura il·lusió; en canvi si el grau de conformitat fos molt baix, es podria parlar d'una actitud que afavoriria l'aparició d'antíliders generant-se actituds intractables i comportaments d'oposició que negarien la característica bàsica de la cohesió interna i podrien generar una crisi.

Així, quan parlem de tècniques de suport serà convenient diferenciar les que s'han d'utilitzar per la constitució de l'Equip, i les que ja es poden utilitzar per l'execució, pel desenvolupament dels objectius de cada Equip de Treball.

La dificultat radicaria en que normalment aquestes dues estructures coexisteixen durant algun període de temps. Si fos possible muntar un Equip de projecte i obtingut els resultat en determinat període de temps, desfer-lo i organitzar el treball amb nous membres i nous rols,

resultaria evidentment més fàcil estalviar-se alguns problemes com haber de mantenir unes relacions personals estimulants, afables i cooperatives, amb l'exercici del control, supervisió i comandament dels Equips de Treball.

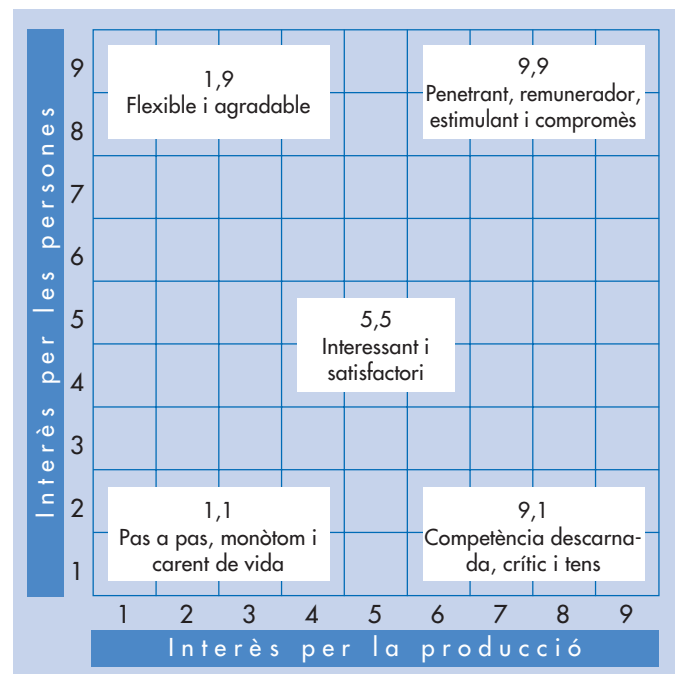
El Treball en Equip, segons Blake i Mouton (1973), té tres elements importants a tenir en compte en relació als resultats, són la productivitat, la creativitat i la satisfacció. Com ja hem indicat l'Equip de Treball es relaciona més amb temes com el contingut i el Treball en Equip es relacionaria amb els processos. Aquest segon punt és sempre el més desenvolupat doncs té el major potencial de perfeccionament.

El quadre que tot seguit presentem reflecteix les característiques de funcionament d'un Equip de Treball, segons les atribucions ens permetrà diferenciar si es tracta d'un Equip de treball o de Treball en Equip. Considerarem que

de l'encreuament de les orientacions, les característiques o resultat que pretenguem, i aquesta haurà de ser la base de decisió de com s'ha d'orientar la gestió de l'Equip de Treball.

La quadrícula que presentem és bidimensional, per una banda hi ha una orientació als resultats i una altra a les persones. Fins ara hem intentat manejar aquestes dues dimensions de forma independent, ara creuant-les veurem on se situa l'òptim relatiu segons el que es pretengui. Del concepte d'interès dependrà l'entusiasme o les resistències, el compromís i il·lusió o l'apatia, la innovació o la rutina, la implicació o el desentenredre's.

El quadre permet avaluar, l'estil de la persona que lidera a l'Equip de Treball. Suggerix la importància de considerar una sèrie de tàctiques a utilitzar respecte a l'Equip. Aquesta es realitza mitjançant una escala de 9 punts, que va des d'un interès baix (1) a un moderat (5) a l'alt (9).



Dins de les possibilitats d'anàlisi, set combinacions són especialment interessants.

**a) 9/1:** Màxim interès pels resultats, mínim per les persones.

El funcionament te probabilitats de ser conflictiu, autoritari, competitiu i crític.

**b) 1/9:** Mínim interès pels resultats, màxim per les persones.

**c) 1/1:** Mínim interès pels resultats, mínim per les persones.

**d) 5/5:** Grau mig d'interès per les persones i resultats.

**e) 9/9:** Grau màxim líder, només algunes vegades pot desenvolupar-se el carismàtic.

**f) 9/9:** Paternalisme. Hi ha un elevat interès pels resultats i per les persones, però de forma consecutiva. És una forma encoberta de control. Les recompenses estan lligades a la submissió i hi ha un rebuig a la manca de conformitat.

**g) Oportunisme:** va lligat a una situació paradoxal, als voltants del 5/5 pels companys, de 9/1 cap els subordinats i de 9/1 cap a les persones de major autoritat.

Tot aquest conjunt de característiques poden donar-se dins d'una mateixa organització depenent de diferents situacions i rols. El més rellevant és que l'anàlisi permet diferenciar quin tipus de liderat és el més convenient en cada circumstància, és a dir, que és necessari quan es parla de

Treball en Equip i quan es parla d'Equip de Treball.

També permet d'alguna forma contrastar l'estructura amb aspectes estratègics de l'organització respecte a la rotació de llocs de treball, diferents estils de liderat i la diferenciació entre la necessitat d'un liderat carismàtic (9/9) a un estil de comandament centrat en els resultats sobre les persones, com pot ser en els casos de subcontractació per un servei.

Per aquesta raó hem cregut convenient simplificar conceptualment aquest quadrant ja que la diferència bàsica es trobaria en la concepció de que el personal és un dels recursos estratègics més importants de l'organització. L'Equip de Treball, la interdisciplinarietat i la sinèrgia han d'ésser objectius prioritaris. Malgrat que les dues opcions son clares (Treball en Equip *versus* Equip de Treball), també és cert que a la realitat quotidiana de les organitzacions se solapen, allò més habitual són les formes mixtes.

Concloent, esperem que aquestes línies afavoreixin la reflexió sobre les diferents necessitats que són presents a l'hora de desenvolupar una òptima gestió dels Recursos Humans d'una organització. Especialment, en un escenari històric de grans canvis socioeconòmics on la gestió dels Recursos Humans (Veure Porret, 1997; González y De Elena, 1998; Boada, 2000) es caracteritzarà pel compromís i el contracte psicològic, tot superant "tics" normativistes i burocràtics.

## BIBLIOGRAFIA

Blake, R.R. y Mouton, J.S: (1973) **El modelo del cuadro organizacional Grid**. Bogotá: Fondo Educativo Interamericano.

Boada, J., (2000) **Psicología del (Trabajo + Organizaciones + Recursos Humanos)**. Barcelona: PPU.

González, L. y De Elena, J. (1998) Propuesta de un modelo de Dirección y Gestión de Recursos Humanos. **Centro de Estudios Financieros**, 189, 95-150.

Katzenbach, J. R. (Comp.) (2000) **El trabajo en equipo. Ventajas y Dificultades**. Barcelona: Granica.

López-Zafra, E. y Morales, J.F. (1998) Utilizando distintos niveles de análisis en el estudio de liderazgo carismático. En R. De Diego y J. D. Valdivieso (Coor.) **Psicología del Trabajo. Nuevos conceptos, controversias y aplicaciones**. Madrid: Pirámide (pp.75-84).

Muñoz-Adánez, A. (1994) **Métodos creativos para Organizaciones**. Madrid: Eudema.

Peiró, J.M. y Prieto, F. (Ed.) **Tratado de Psicología del Trabajo. Vol II. Aspectos psicosociales del trabajo**. Madrid: Síntesis.

Porret, M. (1997) Evolución histórica y situación actual de la dirección y gestión de los recursos humanos en las organizaciones. **Centro de Estudios Financieros**, 171, 125-176.

Salanova, M.; Gracia, F.J; y Peiró, J.M. (1996) Significado del Trabajo y Valores Laborales. En J.M. Peiró y F.Prieto (Ed.) **Tratado de Psicología del Trabajo. Vol II. Aspectos psicosociales del trabajo**. Madrid: Síntesis. (pp. 35-64)

# àmbit de **PROTOCOL**

## **RELACIÓ AMB ELS MITJANS DE COMUNICACIÓ (I)**

**I** Carolina Rion

*Cap de premsa de l'Ajuntament del Vendrell*

LA RELACIÓ ENTRE ELS MITJANS DE COMUNICACIÓ I L'ADMINISTRACIÓ LOCAL PERMET FER PÚBLICA LA GESTIÓ DE GOVERN, DONAR NOTORIETAT ALS ESDEVENIMENTS I GENERAR OPINIÓ PÚBLICA..

Els ajuntaments són una font d'informació legítima. Com a tal, requereixen la intermediació d'un professional de la comunicació per gestionar tots els aspectes relacionats amb els mitjans de comunicació, tant públics com privats. Parlem de la figura que es coneix actualment com a cap de premsa (tot i que s'hauria de dir cap de mitjans de comunicació, ja que tracta amb diaris, ràdios, televisions, agències, revistes, webs, etc.). Per fer-ho, compta amb una sèrie d'eines específiques al seu abast per tal de desenvolupar la seva tasca. L'ús de les diferents eines segueix criteris periodístics. Les eines de què disposem són: nota de premsa, convocatòria de premsa, dossier de premsa, elaboració i anàlisi del recull

de premsa, cartes al director, trobada amb els periodistes, entrevista, i base de dades. També es poden fer trobades amb periodistes amb una periodicitat concreta per tal de parlar de diferents temes d'actualitat. La relació entre els mitjans de comunicació i l'administració local permet fer pública la gestió de govern i generar opinió pública.

Davant l'ampli ventall de mitjans de comunicació, cal donar el mateix tracte a tots i no ser excloents, si no és que es tracti d'un tema molt especialitzat, i tenir en compte les especificitats de cada mitjà. Cal tenir un tracte personalitzat amb els periodistes i donar sempre resposta a les seves trucades i peticions d'informació.

### **NOTA DE PREMSA**

La nota de premsa ha de ser un article periodístic i ha de respondre a dues premisses clau: l'interès i l'actualitat. Ha de seguir la piràmide invertida (començar pel més important), incloure un titular, un encapçalament i un cos de text, clars i concisos. També s'hi solen afegir declaracions de les persones implicades en el tema. Tenint en compte els mitjans als quals ens adrecem, premsa, ràdio, televisió o internet, si aquesta informació l'acompanyem amb material gràfic o audiovisual, encara millor. Es tracta de donar cada vegada informacions més acabades i amb la possibilitat d'ampliar al tema o donar-li més importància si s'adjunta material de suport.

**Tant en la nota de premsa, com en la convocatòria de premsa i el dossier, la presentació ha de tenir com a principals característiques la concisió, la simplicitat, les dades de contacte, una com-**

**posició acurada i la imatge corporativa.**

La nota de premsa s'ha d'imprimir amb paper de la corporació local, per tal que el periodista identifiqui amb un cop d'ull l'emissor. La nota també ha d'incloure la data d'emissió i el nom, el número de telèfon, el fax i l'e-mail de la persona amb la qual el periodista s'ha de posar en contacte si vol ampliar la informació. Tot i que el mitjà més habitual és el fax, la millor manera de fer arribar la informació als mitjans és el correu electrònic, ja que permet fer multitransmissions de manera immediata i adjuntar-hi material gràfic. L'espai habitual d'una nota de premsa acostuma a ser inferior a un full. Tant en la nota de premsa, com en la convocatòria de premsa i el dossier, la presentació ha de tenir com a principals característiques la concisió, la simplicitat, les dades de contacte, una composició acurada i la imatge corporativa.

## INAUGURACIÓ DEL 21È FESTIVAL INTERNACIONAL DE MÚSICA PAU CASALS AL VENDRELL

*Amb l'assistència del president del Parlament de Catalunya, Joan Rigol, i del conseller de Cultura de la Generalitat, Jordi Vilajoana.*

Dissabte 14 de juliol, a dos quarts d'onze de la nit, s'aixeca el teló del 21è Festival Internacional de Música Pau Casals amb el concert inaugural a càrrec del violoncel·lista Miklós Perényi, acompanyat al piano per Dénes Varjón, a l'Auditori Pau Casals de Sant Salvador, al Vendrell. El prestigiós violoncel·lista interpretarà obres de Johann Sebastian Bach, Frederic Chopin i Bela Bartok, entre altres. La inauguració comptarà amb l'assistència del president del Parlament de Catalunya, Joan Rigol; el conseller de Cultura de la Generalitat, Jordi Vilajoana; l'arquebisbe de Tarragona, Lluís Martínez Sistach, i l'alcalde del Vendrell, Benet Jané.

**El 21è Festival Internacional de Música Pau Casals té programats onze concerts, del 14 de juliol al 25 d'agost, amb la presència de sis destacades orquestres, nou solistes i artistes i formacions d'arreu del país i del món. El regidor de Cultura de l'Ajuntament del Vendrell, Francesc Trillas, ha destacat que "el festival és un dels més interessants de Catalunya, on hi participen els millors artistes del món, en un marc únic: l'Auditori Pau Casals, de rellevants condicions acústiques, davant de la Vil·la Casals, on la presència del mestre Pau Casals és constant". El primer concert serà enregistrat per Televisió de Catalunya i per l'emissora de ràdio Catalunya Música.**

Com a reconeixement a les activitats musicals, Miklós Perényi va rebre el Premi Kossuth l'any 1980 i el Premi Bartók-Pástory l'any 1987. Com a solista i com a músic de cambra ha actuat en multitud de centres musicals i de festivals, tant a Europa com a Amèrica, el Japó i la Xina. El seu extens repertori inclou des d'obres dels segles XVII i XVIII fins a l'actualitat. A més de dur a terme gires de concerts i activitats com a pedagog, Miklós Perényi és també compositor. Ha compost peces per a violoncel i per a petites i grans agrupacions de cambra.

Nota: disposem de fotografies.

### RODA DE PREMSA

La roda de premsa convida els periodistes a conèixer un tema en concret de la veu dels seus impulsors o protagonistes, als quals podran fer les preguntes que considerin oportunes. La convocatòria de la roda de premsa s'ha de fer tenint en compte l'agenda dels periodistes perquè hi acudeixi el major nombre de mitjans de comunicació possible. La convocatòria ha d'incloure, a part del dia, l'hora i el lloc, les persones que hi seran presents i la qüestió a tractar.

Els avantatges de les rodes de premsa són que permeten que els periodistes resolguin els seus dubtes al moment i que els portaveus facin explicacions més extenses. La roda de premsa ha d'estar justificada i tractar temes de transcendència pública. Un abús de convocatòries pot fer perdre la credibilitat i l'efectivitat. Com a inconvenients, ens trobem que els periodistes poden no acudir-hi. També pot succeir que després d'una roda de premsa, el tractament dels mitjans de comunicació no coincideixi amb l'objectiu dels portaveus.

Prèviament a la convocatòria de la roda de premsa, cal treballar la informació que es vol donar, definir el paper del portaveu, adequar el lloc de la compareixença i elaborar, si és necessari, informació complementària. Cal vigilar l'ordre i el temps de la compareixença dels portaveus, evitant que la intervenció s'eternitzi o que es desviï del tema de la convocatòria. Una vegada a la roda de premsa, cal fer una exposició clara i concisa del tema i obrir el torn de preguntes. Posteriorment, cal fer un seguiment del ressò de la nostra acció comunicativa en els diferents mitjans i avaluar-lo. La sala a on es faci la roda de premsa ha de ser àmplia, amb cadires suficients, espai per als portaveus, amb taula i cadira, i amb la imatge corporativa o el motiu de la convocatòria a la paret del darrera, per facilitar la identificació del lloc o el tema en els mitjans gràfics o audiovisuals.

El dossier ha d'aportar informació detallada i duradora en el temps, donant una idea clara d'allò que es presenta.

## CONVOCATÒRIA DE PREMSA

### PRESENTACIÓ DEL XXI FESTIVAL INTERNACIONAL DE MÚSICA PAU CASALS

**Dia:** dimarts, 22 de maig de 2001.

**Hora:** a les 12.00h.

**Lloc:** Auditori Pau Casals, avinguda Palfuriana, número 34. Telèfon: 977 68 34 68.

Us convoquem a la presentació del XXI Festival Internacional de Música Pau Casals, el dimarts 22 de maig, a les 12.00h, a l'Auditori Pau Casals, a l'avinguda Palfuriana, número 34. La presentació anirà a càrrec de l'alcalde del Vendrell, Benet Jané; el gerent de l'Auditori Pau Casals, Juli Grandia, i el pianista Joan Rubinat. Una vegada finalitzada la presentació s'oferirà un refrigeri.

### DOSSIER DE PREMSA

El dossier de premsa és més extens que una nota de premsa i s'acostuma a donar als periodistes abans de l'inici d'una roda de premsa o d'una compareixença (acte d'inauguració, primera pedra, etc.) o se'ls fa arribar a la redacció. El dossier inclou un títol, un índex i articles. Es pot completar amb material gràfic o audiovisual. El dossier ha d'aportar informació detallada i duradora en el temps, donant una idea clara d'allò que es presenta.

El dossier ens permet oferir una introducció, amb informació de la història del ser-

vei o tema, i anar desenvolupant en diferents articles els punts que es volen destacar. També és un material en el qual és interessant incloure-hi dades concretes, com ara balanços, dades de participació i d'assistència, etc. En el cas de l'Auditori, el dossier inclou el text de presentació del programa, els concerts, àmplia informació sobre cada concert, fotografies, un breu resum referent a l'Auditori i les activitats que s'hi desenvolupen, el balanç del festival de l'any anterior i totes les dades necessàries per posar-se en contacte amb l'Auditori i les modalitats de venda d'entrades del Festival.

*\*Aquest article és un extracte del treball de recerca "La gestió de la comunicació a l'administració local" del mestratge de "Direcció de comunicació empresarial i institucional" de la Facultat de Ciències de la Comunicació de la Universitat Autònoma de Barcelona.*





DIPUTACIÓ DE  
TARRAGONA