

08

Projecte de millora del Consell Comarcal de l'Alt Empordà

Consol Cantenys i Arbolí

Projecte de millora del Consell Comarcal de l'Alt Empordà

*Creació de l'Institut de Promoció Econòmica, Turisme i Desenvolupament
de l'Alt Empordà*

Consol Cantenys i Arbolí




Generalitat de Catalunya
**Escola d'Administració Pública
de Catalunya**


 **creativecommons**

Reconeixement-NoComercial-SenseObraDerivada 3.0 Espanya
Sou lliure de:

 copiar, distribuir i comunicar públicament l'obra.

Amb les condicions següents:

 **Reconeixement.** Heu de reconèixer els crèdits de l'obra de la manera especificada per l'autor o el llicenciaciódor (però no d'una manera que suggerixi que us donen suport o rebou suport per l'ús que feu de l'obra).

 **No comercial.** No podeu utilitzar aquesta obra per a finalitats comercials.

 **Sense obres derivades.** No podeu alterar, transformar o generar una obra derivada d'aquesta obra.

Entenent que:

Ronuncia – Es pot renunciar a alguna d'aquestes condicions si s'obté el permís del titular dels drets d'autor.

Altres drets – Els drets següents no queden afectats de cap manera per la llicència:

- Els vostres drets de repartiment just o ús just;
- Els drets morals de l'autor;
- Drets que altres persones poden ostentar sobre l'obra o sobre l'ús que se'n fa, com per exemple drets de publicitat o privacitat.

Notícia – Quan reutilitzeu o distribuïu l'obra, heu de deixar ben clar els termes de la llicència d'obra.

Advertiment: Això és un resum del text legal (la llicència completa) disponible a:
<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/es/legalcode.ca>

Aquest estudi és fruit d'un treball de recerca fet en el marc de la 4a edició del Mestratge en alta funció directiva de l'Escola d'Administració Pública de Catalunya (2008-2009), que ha estat sotmès a avaluació externa per personal expert en la matèria, que n'ha validat el contingut i n'ha recomanat la publicació.

© Consol Cantenys i Arbolí

© Escola d'Administració Pública de Catalunya

Barcelona, octubre de 2010

ISBN: 978-84-393-8583-7

Dipòsit legal: B-41440-2010

ÍNDEX

Introducció	5
Resum executiu	7
1. Metodologia	8
2. Diagnosi	9
2.1. Context socioeconòmic de l'Alt Empordà	11
2.2. Identificació d'actors i grups d'interès	13
2.3. Anàlisi interna	15
2.4. Anàlisi de l'entorn	16
3. Proposta per millorar el model organitzatiu	17
3.1. Proposta de creació de l'Institut de Promoció Econòmica, Turisme i Desenvolupament de l'Alt Empordà	17
3.2. Planificació estratègica de l'Institut	20
3.2.1. Funcions i àmbits de treball	21
3.2.2. Objectius estratègics	22
3.2.3. Cronograma	26
3.2.4. Organigrama de funcionament	29
3.2.5. Organització de l'Institut	30
3.2.6. Descripció dels llocs de treball	32
3.2.7. Finançament	35
3.3. Tràmits administratius per a la creació de l'Institut	36
4. Conclusions	39
5. Bibliografia	41
6. Annexos	42
Annex 1. Pla d'accions	42
Annex 2. Catàleg de serveis	44

Nota sobre l'autora

Consol Cantenys i Arbolí (Figueres, Alt Empordà, 1962) ha cursat estudis de Gestió i Administració Pública a la Universitat de Girona (2006); d'Especialització Professional de Noves Tecnologies a la Universitat de València (2003), i el Mestratge en alta funció directiva a l'Escola d'Administració Pública de Catalunya (2009).

Funcionària de l'Administració de justícia, actualment en situació de serveis especials, ha estat regidora (des del 2003), primera tinenta d'alcaldia (del 2005 al 2007) i alcaldessa (2010) de l'Ajuntament de Vilafant; així com consellera (des del 2003), vicepresidenta primera (del 2007 al 2009) i presidenta (des del 2009) del Consell Comarcal de l'Alt Empordà.

Introducció

Aquest treball planteja una alternativa a l'organització actual de les àrees de Dinamització Econòmica i Ocupacional, i de Turisme, del Consell Comarcal de l'Alt Empordà. La intenció és crear una nova estructura que millori, en eficiència, l'actual, amb l'objectiu d'oferir un servei més bo i optimitzar els recursos per poder donar resposta a les demandes reals del territori.

A partir dels coneixements que he assolit en el Mestratge en alta funció directiva de l'Escola d'Administració Pública de Catalunya, he fet una proposta teòrica, amb la voluntat que es pugui portar a terme a mig termini, però, en tot cas, només vol ser un exercici de com crec que es pot millorar l'organització del Consell Comarcal de l'Alt Empordà, en l'àmbit de les polítiques de desenvolupament local.

El motiu d'aquesta proposta es fonamenta en el fet que a l'estructura actual del Consell Comarcal, dividida en àrees independents en els casos concrets de les àrees de Turisme i de Dinamització Econòmica i Ocupacional, hi detecto algunes mancances, com són la falta de coordinació entre les àrees, el gran nombre de personal temporal amb molta mobilitat, o la manca d'una estratègia conjunta.

A la vegada, tenim al davant una oportunitat que podem aprofitar, com és el fet de poder gestionar el programa Leader a la comarca, tant perquè ens aporta una nova línia de finançament, com per la metodologia de treball que proposa. Aquest programa ens ha de servir per millorar la qualitat de vida a les zones rurals, augmentar la competitivitat del sector agrícola i forestal, preservar el medi ambient i l'entorn rural, i fomentar la diversificació econòmica.

A partir d'aquesta realitat, he fet una proposta de com crec que es podria millorar l'estructura organitzativa, i quin tipus d'organisme seria el més adequat per fer una gestió més àgil i coordinada, sense incrementar els recursos, ni de personal ni materials, que tenen actualment les diferents àrees.

Aquesta proposta de millora l'he emmarcat en l'actual context socioeconòmic de l'Alt Empordà, perquè el que persegueixo és plantejar, des del Consell Comarcal, el desenvolupament de la comarca com un procés participatiu que fomenti els acords de col·laboració entre els principals actors públics i privats del nostre

territori, de manera que faci possible el disseny i la posada en pràctica d'una estratègia de desenvolupament comuna, sobre la base d'aprofitar els recursos i els avantatges competitiu locals, en un context global, amb l'objectiu final de crear ocupació, estimular l'activitat econòmica, promoure l'equilibri territorial i la cohesió social.

L'Alt Empordà és una comarca amb una economia diversificada, però de manera desigual. Hi ha sectors econòmics com el turisme, la construcció (en èpoques expansives), el comerç i també la restauració, els quals prevalen sobre altres sectors, com poden ser els primaris o les petites indústries, i hem d'acceptar la realitat. Això no implica que no es puguin arbitrar propostes per reconduir aquesta situació, i em refereixo a una reconducció a l'alça que potenciï els sectors més estratègics, però que aconseguixi un acostament de la resta, retallant el diferencial.

Qualsevol proposta de millora que es plantegi ha de possibilitar aquesta acció política, i per fer-ho hem de saber on estem i on volem anar.

El gruix del treball consta de dues fases: la diagnosi i la proposta de millora, amb la creació d'una nova estructura organitzativa. Per completar el procés faltarien, doncs, la fase de negociació de la proposta i la seva implementació, de les quals en faig esment, però no estan desenvolupades del tot.

Resum executiu

En aquest treball es planteja un procés de millora de l'organització de les àrees de Dinamització Econòmica i Ocupacional, i de Turisme, del Consell Comarcal de l'Alt Empordà, amb l'objectiu de millorar-ne el servei i optimitzar els recursos.

La proposta consisteix en la creació de l'Institut de Promoció Econòmica, Turisme i Desenvolupament de l'Alt Empordà, com a organisme autònom del Consell Comarcal.

Aquesta nova estructura organitzativa ha de ser un instrument que, sense incrementar els recursos, ni de personal ni materials, que hi ha actualment a les diferents àrees, pugui fer una gestió més àgil i eficient.

Aquest Institut ha de servir perquè el Consell Comarcal de l'Alt Empordà lideri les polítiques de promoció econòmica de la comarca, en un procés participatiu que fomenti els acords de col·laboració entre els principals actors públics i privats del territori, de manera que faci possible el disseny i la posada en pràctica d'una estratègia de desenvolupament comarcal que aprofiti tots els recursos i avantatges competitius locals, amb l'objectiu de crear ocupació, estimular l'activitat econòmica i promoure l'equilibri i la cohesió social.

1. Metodologia

Per fer aquest treball he visitat els ajuntaments de Palafrugell, l'Escala i Roses, i el Consell Comarcal de la Garrotxa, per veure de quina manera tenen organitzada l'àrea de promoció econòmica.

En aquestes visites he pogut comprovar que cada administració té plantejada un tipus d'organització diferent, en funció de les seves preferències.

Les opcions passen per diferents propostes. Des de la Fundació Garrotxa Leader, creada pel Consell Comarcal de la Garrotxa; a l'Institut, de l'Ajuntament de Palafrugell; l'Agència, de l'Escala; o l'Àrea de Promoció Econòmica, que acaba de posar en funcionament l'Ajuntament de Roses.

Tota aquesta informació l'he completada amb diferents consultes als webs d'altres institucions, com la Diputació de Badajoz, que té un pla estratègic comarcal d'Olivenza, o el Consell Comarcal del Maresme, que ha fet un pla estratègic sobre el model turístic de la seva comarca.

Amb tota la informació recollida, he fet una diagnosi a partir de la situació actual, identificant els punts forts i febles de l'organització i les oportunitats i amenaces de l'entorn.

Amb aquesta diagnosi he plantejat una proposta de millora del model organitzatiu, la qual m'ha semblat la més adequada per al Consell Comarcal, i que consisteix en la creació de l'Institut de Promoció Econòmica, Turisme i Desenvolupament de l'Alt Empordà.

2. Diagnosi

Actualment el Consell Comarcal de l'Alt Empordà, en l'àmbit del desenvolupament, s'organitza en dues àrees, la de Turisme i la de Dinamització Econòmica i Ocupacional, les quals són totalment independents.

Estem parlant de dues estructures administratives formades per un tècnic, com a cap d'Àrea, i el corresponent personal al seu càrrec, els quals depenen del conseller delegat de l'àrea respectiva.

En el funcionament del dia a dia, es pot veure clarament que no hi ha prou coordinació entre ambdues, ni en l'àmbit tècnic, ni tampoc en l'àmbit polític.

Aquesta falta de coordinació impossibilita plantejar una estratègia conjunta. Moltes vegades es dupliquen les feines, perquè no hi ha transferència d'informació. Una àrea no sap què fa l'altra.

Aquesta situació també es fa evident quan els usuaris accedeixen al servei i determinades gestions els obliguen a repetir les seves argumentacions a les dues àrees, les quals es mouen com a calaixos estancs.

Una altra qüestió a tenir en compte és que, atès que molt personal es contracta per a un programa determinat, hi ha una estructura de personal poc estable, amb molta gent amb contractes temporals. Aquesta mobilitat en el personal fa difícil que es pugui plantejar una formació adequada, i això acaba repercutint en la qualitat del servei.

També està clar que a la comarca no es pot plantejar la promoció econòmica sense tenir molt present que el turisme és un dels motors principals de l'economia de l'Alt Empordà.

Però a l'organització actual també hi ha punts forts, els quals es poden maximitzar. En primer lloc, a les àrees hi ha bons professionals, amb molta experiència, amb ganes de plantejar noves idees, i amb coneixement de quina és la situació actual de la comarca.

En segon lloc, es pot aprofitar l'oportunitat que representa la gestió del programa Leader a la comarca, tant perquè hi haurà nou finançament com per la seva metodologia de treball.

Aquest programa proposa una metodologia inclosa dins el Programa de desenvolupament rural de Catalunya (PDR 2007-2013), a partir del qual es convoquen ajuts per a entitats i empreses, cofinançats pel Departament d'Agricultura, Alimentació i Acció Rural de la Generalitat de Catalunya, i la Unió Europea, amb la finalitat de millorar la qualitat de vida a les zones rurals, augmentar la competitivitat del sector agrícola i forestal, preservar el medi ambient i l'entorn rural, i fomentar la diversificació econòmica.

Aquest programa serà vigent fins a l'any 2013, i requereix una feina important de dinamització del territori i d'estimulació de totes les iniciatives, tant privades com públiques, que puguin fomentar la diversificació econòmica dels petits municipis.

Tot i que al programa només s'hi poden acollir vint-i-cinc municipis del seixanta-vuit de la comarca de l'Alt Empordà, proposa un nou escenari de treball transversal de participació i cooperació entre administracions, i entre el sector privat i el sector públic, el qual ha de ser exportable a la resta de la comarca per plantejar qualsevol política de desenvolupament comarcal.

En tercer lloc, però, també s'ha de tenir en compte que, en aquests moments, al Consell Comarcal de l'Alt Empordà hi ha un pacte de govern estable entre les formacions polítiques de CiU i PSC, la qual cosa fa possible que es pugui tirar endavant un procés de canvi com el que aquí proposo.

Anàlisi estratègica

Per fer una bona diagnosi proposo que s'endegui un **procés participatiu**, el qual podria consistir en fer **sessions de treball** amb l'objectiu de fer una diagnosi acurada i reduir al màxim la resistència al canvi, mitjançant la transparència del procés, la informació i la implicació dels diferents actors que han de participar en el procés de canvi: polítics, tècnics i la resta de personal implicat.

En aquestes sessions s'ha d'intentar aprofitar al màxim el coneixement de tot el personal de les àrees, així com posar sobre la taula altres processos similars que hagin fet altres administracions, per poder descartar les accions que ja se sap que han donat mal resultat, i, a la vegada, aprofitar les que tenen un èxit contrastat, tant en la metodologia i en els passos que s'han de seguir, com en les possibles solucions proposades.

Qui ha de participar en aquestes sessions de treball

En aquestes sessions han de participar: tècnics de les àrees, gerent del Consell, president i vicepresidents del Consell, i consellers delegats de les àrees de Turisme i de Dinamització Econòmica i Ocupacional. A mesura que avanci el procés s'ha d'incorporar, a les sessions, la resta de personal dels serveis, el/la secretari/ària del Consell, la persona responsable de premsa, i totes les persones que hagin de participar en el canvi proposat.

Qui ha de dirigir aquestes sessions de treball

La millor opció seria encarregar-ho a una empresa especialitzada, per tal d'aprofitar el temps al màxim, i així obtenir resultats més efectius.

Aquest procés ha de facilitar l'anàlisi estratègica de les qüestions desenvolupades a continuació.

2.1. Context socioeconòmic de l'Alt Empordà

L'Alt Empordà és un territori excel·lent per a l'assentament humà, amb una plana òptima per al conreu, i un litoral molt atractiu per al turisme. Tenim un patrimoni natural i cultural molt extens i reconegut, i amb unes icones potents, com poden ser el Museu Dalí, Cadaqués i la gastronomia d'en Ferran Adrià, entre moltes d'altres.

En aquests moments s'estan portant a terme noves infraestructures de mobilitat, les quals seran estratègiques per al desenvolupament de la comarca. L'AVE situarà l'Alt Empordà a menys de seixanta minuts de Barcelona, i es

generaran noves pautes de mobilitat, que hem de saber aprofitar per redistribuir l'equilibri territorial i endegar noves activitats econòmiques lligades a la logística, sense menysprear la imatge de modernitat que pot proporcionar el tren d'alta velocitat com a eina de publicitat de la comarca.

Tots aquests condicionants no es poden deslligar de la voluntat de preservar el territori, per tal de mantenir la qualitat de vida de la zona i, alhora, conservar el seu atractiu turístic.

Per tant, ens cal trobar el punt d'equilibri entre la preservació de la comarca i un model de desenvolupament competitiu, és a dir, un desenvolupament sostenible amb una especial sensibilitat pel paisatge.

Fins als anys seixanta, amb l'arribada del turisme, l'Alt Empordà era una comarca d'elevada emigració.

El turisme i la construcció, inicialment hotelera, i en els darrers anys el turisme de segona residència, han accelerat la progressió demogràfica fins a arribar als 130.000 habitants.

Aquest creixement s'ha concentrat en la zona costanera, especialment al Golf de Roses, mentre que l'àrea de Figueres ha mantingut un ritme de creixement força més estable i només ha tingut, parcialment, un augment més recent. La resta de la comarca, com la zona de la Jonquera, els municipis de la plana i els petits municipis de muntanya, amb algunes excepcions puntuals, han entrat clarament en regressió.

Aquest creixement demogràfic ha estat bàsicament d'immigrants, que actualment representen el 24% dels 130.000 habitants de la comarca.

Després d'uns anys de xifres d'atur molt modestes, a partir de l'any 2004 es va iniciar una progressió ascendent, que en el darrer any ha fet un salt fins a arribar a ser una de les comarques amb un major augment de l'atur (el mes de gener de 2009 presenta un increment del 73,42% respecte al mes de gener de 2008, amb un total de 8.376 persones aturades).

Tot i que la xifra d'aturats creix en tots els sectors econòmics, la dada és especialment alta en la construcció, en la qual la desocupació s'ha més que duplicat.

La comarca de l'Alt Empordà ha experimentat, en els últims anys, un creixement relatiu molt superior a la mitjana catalana, amb un 4,1%, però en aquesta xifra del PIB s'observa clarament que aquest creixement és conseqüència, en gran part, de la construcció, amb un 1,4%.

El pes del sector serveis és també molt important dins de la comarca, en especial el comerç i l'hoteleria, els quals predominen per sobre dels serveis públics (ensenyament, sanitat), i els serveis professionals.

Dins de les places turístiques, el turisme rural és el que està en aquests moments en plena expansió, encara que la xifra de les vuit-centes places que s'ofereixen és molt modesta en comparació a les més de 30.000 places hoteleres i més de 10.000 places de càmping. Aquesta oferta té molta incidència en el món rural.

El gruix dels allotjaments turístics, en especial a la Badia de Roses, s'ha concentrat en llocs de segona residència, els quals s'estima que superen les 250.000 places.

És interessant destacar la presència de l'agricultura que, encara que té una participació modesta, és tres vegades superior a la mitjana catalana.

Entre els sectors industrials destaca l'alimentari, tot i que últimament ha disminuït, i, en canvi, han augmentat la metal·lúrgia, l'energètica, l'electrònica i la informàtica, però, tot i això, tenen un pes relatiu.

Una dada per entendre en quina situació està la construcció a la comarca és que en aquests moments hi ha acumulats al mercat més de 10.000 habitatges en procés d'edificació (una ràtio d'uns setanta-cinc habitatges per cada 1.000 habitants).

Aquest sobredimensionament de la construcció ens obliga a plantejar accions per veure com reconvertir aquest sector i reduir-ne el pes en el futur.

2.2. Identificació d'actors i grups d'interès

És molt important identificar quins són els actors, tant interns de la mateixa organització, com externs, els quals poden tenir algun paper o alguna relació amb la creació d'aquest nou organisme, per saber qui ens pot donar suport en aquest procés, i quines resistències o estratègies hem d'aplicar per evitar-ne el bloqueig.

Actors interns

Polítics del consell comarcal: tant els que són al govern com els grups de l'oposició.

Personal tècnic de les àrees: turisme, promoció econòmica, dinamització rural.

Personal auxiliar i agents d'ocupació i desenvolupament local (AODL) de les àrees respectives.

Secretari/ària del consell comarcal.

Gerent del consell comarcal.

Actors externs

- Ajuntaments que a la seva agenda tenen polítiques de promoció econòmica: Figueres, Roses, l'Escala, Llançà, la Jonquera.
- Diputació de Girona.
- Departaments de la Generalitat de Catalunya, principalment el de Treball, el qual finança bona part dels programes que el Consell està tirant endavant.
- Cambra de Comerç.
- Caixes d'estalvis.
- Grups d'interès: associació de comerciants (amb especial atenció al comerç de Figueres), associacions d'empresaris, d'hotelers, Associació de Turisme de l'Alt Empordà, associacions d'agricultors i confraries de pescadors.
- Associacions ecologistes i mediambientals.

- Mitjans de comunicació. Premsa escrita local i comarcal: *El Punt*, *Diari de Girona*, setmanari *Empordà*, *Hora Nova*. Televisió de Roses, Canal Nord. Emissores de ràdio locals.

Un cop identificats tots els actors, s'ha de veure quina posició tenen respecte a la creació de l'Institut a la comarca.

A continuació, un cop tinguem un mapa al davant, cal veure quina capacitat de mobilització té cadascun, i quin pes, tant econòmic com polític, pot utilitzar.

L'objectiu és saber amb quins actors podem comptar per fer aquest procés de canvi, i com ho podem fer per afrontar els actors que no ho vegin bé.

En el nostre cas, caldrà estar molt atents al posicionament que tinguin, d'entrada, els diferents ajuntaments, en particular els de Roses i Figueres, pel seu pes polític a la comarca.

Amb converses informals amb els dos alcaldes, la valoració que fan de la proposta de crear un organisme potent, el qual pugui liderar polítiques de desenvolupament en l'àmbit comarcal, ha estat molt positiva. Tot i que, en cap cas, els dos ajuntaments no volen perdre el seu lideratge en les polítiques de turisme i promoció dels seus municipis, però sí que valoren molt positivament poder sumar sinergies.

2.3. Anàlisi interna

PUNTS FORTS	PUNTS FEBLES
Pacte estable de govern entre CiU i PSC amb molt pes polític al Consell Comarcal.	Resistència al canvi per alguna part del personal, i existència de diferents lideratges dels caps d'àrees.
Voluntat política de millorar l'actual organització en l'àmbit del desenvolupament de la comarca.	Resistència dels consellers delegats de les àrees de Turisme i de Dinamització Econòmica i Ocupacional.
Personal tècnic amb molta experiència i coneixement.	Un gran nombre de personal amb contractació temporal i amb molta

	mobilitat.
Amb una nova estructura es poden optimitzar recursos, tant econòmics com de personal, i aconseguir una estructura més estable que l'anterior.	Llevat dels tècnics, la resta de personal no està del tot especialitzat, a causa de la poca seguretat de permanència a l'organització.
Facilitarà que hi hagi una estratègia comuna i transversal.	Poca experiència de coordinació entre el personal tècnic i la direcció política.
Facilitarà la recerca de més recursos econòmics.	Manca de finançament propi del Consell Comarcal.
Facilitarà el treball de manera coordinada amb altres administracions, tant a nivell local, comarcal i autonòmic, com nacional i internacional.	Desconfiança del personal, pel que fa al seu lloc de treball, per la creació d'un organisme autònom.
Possibilitarà la cooperació entre el sector públic i el sector privat.	S'acaben de renovar els delegats sindicals i estan en un procés d'aprenentatge que pot condicionar la temporalització d'una part del procés.
Serà més fàcil la formació i l'especialització del personal.	
Finançament i metodologia del programa Leader.	

2.4. Anàlisi de l'entorn

OPORTUNITATS	AMENACES
Una economia diversificada; sectors primaris (agricultura, ramaderia i pesca), indústries, turisme i una oferta cultural i natural molt interessant.	Efectes de la crisi econòmica i financera a la comarca: tancament de petites i mitjanes empreses, augment espectacular de l'atur.
Proximitat geogràfica amb França, amb possibilitat d'accions conjuntes i complementàries.	Un creixement demogràfic desigual i molt concentrat a la zona del Golf de Roses i al sistema urbà de l'entorn de Figueres.
Millora de les vies de comunicació i de les infraestructures en general (desdoblament de la NII, tercer carril autopista, TGV).	Retard en l'execució de les infraestructures viàries i ferroviàries.
Turisme consolidat.	Sector turístic que, malgrat que és una comarca turística, té un empresariat una mica anquilosat.
Compta amb dinamitzadors econòmics	Molta oferta turística de segona

molt potents com poden ser el Museu Dalí, el Bullí de Ferran Adrià...	residència i poc turisme rural.
Noves oportunitats econòmiques i socials amb l'arribada del TGV.	Presència important de la població immigrant ocupada majoritàriament en el sector de la construcció, que en aquests darrers mesos es troben a l'atur pels efectes de la crisi.
Potencialitats dels eixos: Figueres-Vilafant, i Figueres-Castelló-Roses.	Retard excessiu en la planificació de la nova estació intermodal a la zona Vilafant-Figueres.
Possibilitats reals que les Alberes, el Cap de Creus i els Aiguamolls de l'Empordà siguin el veritable parc temàtic de la comarca.	No hi ha cap pla de gestió dels tres parcs naturals: les Alberes, el Cap de Creus i els Aiguamolls de l'Empordà.
Població flotant important perquè és el punt d'entrada i sortida del país, i per la seva proximitat amb França.	Una economia molt basada en la construcció i el sector serveis. Amb presència insuficient del sector industrial.
Aprovació i tramitació de plans territorials i directors del territori: Pla director de l'Empordà, Pla urbanístic del sistema urbà de Figueres.	Molt pes del sector agrari en comparació amb altres comarques, però amb dificultats per continuar mantenint un bon nivell productiu del sector.

3. Proposta per millorar el model organitzatiu

A partir de la diagnosi d'una situació real, plantejo, en aquest apartat, una proposta de millora que consisteix en crear una nova estructura organitzativa, la qual pugui liderar les polítiques de promoció econòmica del Consell Comarcal en tota la seva extensió (turisme, comerç, desenvolupament rural), i que compti amb la implicació de les altres administracions i els sectors productius, les entitats i les associacions.

Aquesta nova estructura ha de ser una eina eficaç i àgil que aprofiti, al màxim, tots els factors positius de l'economia de l'Alt Empordà i la seva diversitat, i impulsi la promoció de la comarca, mitjançant la implementació d'una estratègia de desenvolupament que doni valor a tots els recursos del territori (naturals, culturals, patrimonials, esdeveniments); que dinamitzi els serveis (comerç, allotjaments rurals, hotelaria, restauració); que generi prestigi i doni suport a les

iniciatives econòmiques i socials dels nostres ciutadans, i que doni resposta a les demandes actuals de la societat.

El model organitzatiu que crec millor per al Consell Comarcal és la creació de l'Institut de Promoció Econòmica, Turisme i Desenvolupament de l'Alt Empordà.

3.1. Proposta de creació de l'Institut de Promoció Econòmica, Turisme i Desenvolupament de l'Alt Empordà

Justificació del model organitzatiu

He escollit la fórmula de l'Institut perquè el Consell Comarcal, com a ens públic, pugui liderar, juntament amb els agents socials, la dinàmica econòmica de la comarca.

Amb la creació de l'Institut, tot i que es tracta d'un organisme autònom, el Consell continua tenint un control directe sobre la seva estructura, i les competències en matèria de turisme i promoció econòmica.

L'Institut facilita la coordinació interna, la qual estarà definida per les línies estratègiques que marqui la Junta de Govern, i per la coordinació tècnica sota la direcció de la figura d'un/a gerent.

Amb la creació de l'Institut es poden optimitzar recursos, tant materials com de personal, pel sol fet de passar de tenir dues estructures a una de sola. Podrem dimensionar millor el personal necessari per al servei i aconseguir, de manera progressiva, una major estabilitat.

Amb la composició de la Junta de Govern s'establirà un mecanisme de participació de tots els agents del territori, tant públics com privats, en la definició dels objectius i les línies d'actuació.

L'Institut permet fer un treball en xarxa, mitjançant la integració vertical amb la resta d'administracions, sobretot els ajuntaments, i, horitzontal, entre els diferents actors.

Denominació i tipologia d'organisme

Tipus d'entitat: l'Institut de Promoció Econòmica, Turisme i Desenvolupament de l'Alt Empordà és un organisme autònom que té personalitat jurídica pròpia. Liderat pel Consell Comarcal de l'Alt Empordà, i amb la participació dels ajuntaments de la comarca que estan desenvolupant polítiques de promoció i de turisme, i els diferents sectors econòmics que tenen representació als òrgans de govern de l'Institut.

L'Institut té una estructura tècnica i administrativa ben dimensionada, la qual li permetrà donar resposta als diferents àmbits de treball.

L'Institut tindrà la seu al Consell Comarcal de l'Alt Empordà.

Naturalesa jurídica

Aquest organisme, d'àmbit comarcal, és un organisme autònom de caràcter administratiu creat pel Consell Comarcal de l'Alt Empordà, amb personalitat jurídica pròpia, descentralitzada, i patrimoni propi i independent, per al compliment de les funcions que se li atribueixin als estatuts.

L'organisme gaudeix de l'autonomia administrativa i econòmica que li reconeix la legislació, i estarà regulat pels seus propis estatuts i pel que estableixen la Llei 7/1985, de 2 d'abril, de bases de règim local; el Decret legislatiu 2/2003, de 28 d'abril, pel qual s'aprova el Text refós de la Llei municipal i de règim local de Catalunya; el Decret 179/1995, de 13 de juny, pel qual s'aprova el Reglament d'obres, activitats i serveis dels ens locals; la Llei 39/1988, de 28 de desembre, d'hisendes locals; la Llei 30/1992, de 26 de novembre, de règim jurídic de les administracions públiques i del procediment administratiu comú, modificada per la Llei 4/1999; el Reial decret legislatiu 2/2000, de 16 de juny, pel que s'aprova el Text refós de la Llei de contractes de les administracions públiques; els articles 45 a 60 de la Llei 6/1997, de 14 d'abril, d'organització i funcionament de l'Administració general de l'Estat, a més de la resta de disposicions legals i reglamentàries aplicables.

En exercici de la seva autonomia, i per al compliment de les seves finalitats, l'organisme gaudirà de plena capacitat d'obrar i estarà facultat per:

- Administrar el seu patrimoni.
- Adquirir, posseir, arrendar, gravar i alienar béns mobles i immobles, amb les limitacions que preveu l'article 204.4 del Decret 179/1995.
- Adquirir, gravar i renunciar a drets i assumir obligacions.
- Celebrar contractes i convenis amb persones públiques i privades.
- Contractar obres, serveis i subministraments.
- Sol·licitar i obtenir subvencions i ajuts públics i privats, o de qualsevol altra índole.
- Exercitar i oposar-se a tot tipus de reclamacions, accions administratives, i accions judicials davant de qualsevol jurisdicció.
- Acceptar, rebutjar o renunciar a donacions, herències, llegats i altres transmissions a títol gratuït o modal.
- Contractar i acomiadar personal.
- Establir la seva organització interna.
- Celebrar tot tipus d'actes i negocis jurídics que siguin necessaris i convenients per a la consecució de les seves necessitats fundacionals.
- Atorgar subvencions i altres ajuts, dins de les previsions pressupostàries i de les disponibilitats de l'organisme.

Totes aquestes capacitats estan sotmeses a les limitacions legals i a les que continguin els estatuts.

3.2. Planificació estratègica de l'Institut

Missió

L'Institut és un organisme autònom liderat pel Consell Comarcal de l'Alt Empordà, el qual té com a finalitat ser una eina eficaç i eficient de desenvolupament econòmic i promoció de la comarca, amb la utilització de tots els recursos disponibles, tant públics com privats.

Aquesta nova organització ha de millorar l'acció del Consell i el seu lideratge, en una nova etapa transformadora de la comarca.

D'aquesta manera el Consell Comarcal augmentarà el seu pes específic dins el territori i, amb la utilització de la cooperació interadministrativa, esdevindrà el motor de la planificació, la modernització i l'organització de la comarca, i de la millora de la qualitat de vida dels seus ciutadans.

Visió

L'any 2012 ha de ser una organització consolidada i estable, capaç de liderar la política econòmica i de promoció de la comarca.

L'Institut coordinarà i aglutinarà totes les actuacions que es fan des de diferents institucions i sectors privats en el camp del turisme, i la dinamització econòmica, i oferirà una política en xarxa que donarà valor afegit.

L'Institut incorporarà la participació, la innovació i la gestió de qualitat en els sectors econòmics i turístics.

L'Institut comptarà amb personal capacitats i compromès amb el projecte, ja que la nova organització els ofereix la possibilitat de desenvolupar-se, tant personalment com professional.

Valors

L'Institut serà una organització:

- Àgil
- Eficient i eficaç
- Innovadora
- Propera al ciutadà
- Coneixedora de la realitat
- Pràctica i útil
- Adaptable i flexible als canvis
- Amb capacitat de treballar en xarxa i cooperar

3.2.1. *Funcions i àmbits de treball*

- Ser una eina eficaç i eficient al servei del desenvolupament econòmic de la comarca, a partir de tots els recursos disponibles: naturals, culturals, patrimonials, econòmics i turístics.
- Promoure la conservació i posar en valor els recursos patrimonials i naturals. Treballar aquests recursos conjuntament amb els gestors per integrar-los en l'estratègia de desenvolupament econòmic i turístic de la comarca.
- Coordinar les polítiques de totes les administracions que actuen en el territori, amb la creació d'una xarxa que les interrelacioni i faciliti l'accés dels recursos de manera equitativa a tots els municipis de la comarca.
- Col·laborar amb els sectors empresarials i professionals en la implementació de programes de millora de qualitat dels serveis turístics i dels productes de la terra.
- Desenvolupar una estratègia de promoció de l'Alt Empordà.
- Treballar en la captació de recursos econòmics, humans, etc. Identificar subvencions i programes de suport, preparar projectes per presentar a diferents convocatòries, i elaborar projectes de mecenatge.

- Donar suport a la creació de noves empreses i a la captació d'inversions que dinamitzin la comarca.
- Donar suport al desenvolupament de programes de foment de l'ocupació, captació de professionals, formació continuada, amb l'objectiu de millorar l'accessibilitat i la qualitat de l'oferta laboral.
- Promoure la innovació entre els empresaris i buscar-ne la implicació, en una estratègia coherent de desenvolupament de la comarca.
- Diversificar l'oferta turística de la comarca i fer-ne una bona difusió, per aconseguir que l'Alt Empordà sigui una de les destinacions turístiques amb més atractiu.
- Redactar un pla d'accions per desenvolupar les línies estratègiques de l'Institut (annex 1).

3.2.2. Objectius estratègics

1. Consolidar l'Institut de Promoció Econòmica, Turisme i Desenvolupament de l'Alt Empordà com a organisme per al desenvolupament comarcal

- **1.1.** Creació i posada en funcionament de l'Institut.
 - 1.1.1. Posada en funcionament de l'Institut.
 - 1.1.2. Catalogació dels llocs de treball.
 - 1.1.3. Pla de formació del personal.
- **1.2.** Consolidar el caràcter de lideratge i representativitat de l'Institut com a element aglutinador dels interessos comarcals, amb reconeixement dels municipis i de les entitats que hi estan representades.
 - 1.2.1. Jornades de desenvolupament comarcal.
 - 1.2.2. Catàleg de serveis de l'Institut (annex 2).
- **1.3.** Impulsar la implicació i la cooperació dels sectors públic i privat en

la planificació del desenvolupament estratègic de la comarca.

1.3.1. Redactar un pla de desenvolupament comarcal.

- **1.4.** Impulsar i diversificar la creació de serveis comarcals a partir del foment de la cooperació municipal.

1.4.1. Publicar iniciatives de serveis mancomunats.

2. Política de promoció econòmica que integri tots els recursos de la comarca: turisme, desenvolupament rural, agricultura, pesca, indústria, patrimoni natural i cultural, gastronomia i sector serveis

- **2.1.** Establir una estratègia global perquè el desenvolupament del territori vagi associat a un creixement socioeconòmic sostenible, el qual aprofiti tots els recursos potencials de la comarca.

2.1.1. Promoure la redacció de plans de gestió dels tres parcs naturals: els Aiguamolls de l'Empordà, el Cap de Creus i l'Albera.

2.1.2. Pla d'incentius per a l'ús d'energies alternatives a les instal·lacions industrials, residencials o turístiques.

- **2.2.** Impulsar la cooperació intercomarcal i transfronterera entre els empresaris.

2.2.1. Projectes de cooperació transfronterera INTERREG.

2.2.2. Projectes de cooperació Leader.

- **2.3.** Incentivar la marca "productes de l'Empordà".

2.3.1. Estratègia de comunicació per a la difusió i comercialització de la marca "productes de l'Empordà".

- **2.4.** Fomentar entre els municipis el sentit de pertinença a la comarca.

2.4.1. Dia de la comarca: entrega de premis com a reconeixement als valors socials, empresarials o culturals.

3. Implantar el Servei d'Ocupació Comarcal destinat a dinamitzar el mercat de treball

- **3.1.** Disposar d'un servei d'ofertes/demandes de treball en xarxa, que

interactui amb els diferents serveis d'inserció laboral dels municipis, i amb el Servei Català d'Ocupació (SOC).

3.1.1. Conveni de col·laboració entre l'Institut i els municipis.

3.1.2. Conveni de col·laboració amb el SOC.

- **3.2.** Gestionar les demandes dels empresaris i dels treballadors, de manera àgil i efectiva.

3.2.1. Comptabilitzar el temps de resposta del servei.

- **3.3.** Assessorar i acompanyar en el procés de recerca de llocs de treball.

3.3.1. Crear un banc de dades dels usuaris i dels resultats obtinguts, en funció de l'estabilitat del lloc de treball.

- **3.4.** Programes de formació per a col·lectius amb especial dificultat per aconseguir una feina: dones, majors de quaranta-cinc anys, immigrants.

3.4.1. Redactar un pla de formació.

4. Contribuir a adaptar l'oferta professional a les necessitats del teixit empresarial de la comarca

- **4.1.** Millorar la qualificació de la població activa, la qual cosa permeti tenir una major capacitat productiva, més expectatives de feina i més capacitat de gestió empresarial.

4.1.1. Pla de formació continuada per a empresaris i treballadors.

- **4.2.** Cursos de formació fets per les empreses que demanden treballadors.

4.2.1. Conveni de col·laboració entre l'Institut i els sectors empresarials.

- **4.3.** Dur a terme accions conjuntes amb els centres de formació professional de la comarca per animar els estudiants d'ESO a seguir la seva formació.

4.3.1. Campanya de sensibilització conjunta amb els instituts de formació professional de la comarca.

- **4.4.** Incentivar la creació de plans formatius lligats a les necessitats de les empreses del territori.

4.4.1. Creació d'una taula de formació comarcal.

5. Una economia i un teixit empresarial d'alt valor afegit, els quals siguin, alhora, font d'emprenedoria i pol d'atracció d'empreses que aportin valor al territori

- **5.1.** Gestionar la captació de recursos econòmics per a la recerca i la innovació, i promoure iniciatives innovadores per als diferents sectors.

5.1.1. Signar un conveni de col·laboració amb l'UdG i amb el CIDEM.

5.1.2. Crear un viver d'empreses.

- **5.2.** Incentivar els sectors econòmics que poden ser estratègics i que donen valor afegit a la comarca i, en conseqüència, treball estable.

5.2.1. Estudi sobre els diferents sectors econòmics.

- **5.3.** Impulsar propostes de valorització i comercialització dels productes de la comarca i, en especial, de les dues denominacions d'origen: la del vi i la de l'oli.

5.3.1. Projectes subvencionats pel programa Leader.

- **5.4.** Suport als nous emprenedors.

5.4.1. Premi emprenedors de l'Empordà.

- **5.5.** Implementació de programes de millora de la qualitat dels serveis i de les empreses de la comarca.

5.5.1. Pla de millora de qualitat.

- **5.6.** Estimular i potenciar l'associacionisme empresarial a la comarca, amb la prioritització dels àmbits sectorials, com poden ser el comerç, l'hoteleria o l'agricultura.

5.6.1. Campanya de sensibilització.

6. Reformular el turisme de l'Alt Empordà com a sector clau de l'economia de la comarca a mig i llarg termini

- **6.1.** Promoure un instrument publicoprivat per preveure les noves tendències en la demanda del sector turístic.
 - 6.1.1. Crear un observatori de turisme.

- **6.2.** Fer una oferta turística diversificada i complementària de l'Alt Empordà, que prevegi elements de qualitat en el servei, elements de comercialització, i oferta integral d'activitats de la comarca.
 - 6.2.1. Guia turística de l'Alt Empordà.
 - 6.2.2. Oferir paquets turístics.
 - 6.2.3. Rutes d'interès turístic.

- **6.3.** Desenvolupar nous sectors d'activitat de valor afegit que valoritzin els atractius del paisatge i del patrimoni en el camp del turisme vinculat a la cultura, la gastronomia i la salut, la formació, els negocis, i l'entreteniment, i promoure l'emergència de petites i mitjanes empreses locals al voltant d'aquests sectors.
 - 6.3.1. Redactar un pla de dinamització turística.

- **6.4.** Atreure equipaments d'excel·lència per als sectors vinculats al nou turisme.
 - 6.4.1. Pla d'inversions.

- **6.5.** Millorar la difusió de l'oferta turística.
 - 6.5.1. Fer un portal d'informació turística integrat.

- **6.6.** Desenvolupar les infraestructures i els serveis TIC indispensables per a activitats econòmiques avançades.
 - 6.6.1. Completar el desplegament de serveis TIC amb col·laboració amb LOCALRET.

- **6.7.** Potenciar l'oferta comarcal de tradicions locals i festes tradicionals d'interès turístic, complementades amb activitats i espectacles culturals i esportius d'interès.
 - 6.7.1. Agenda comarcal.

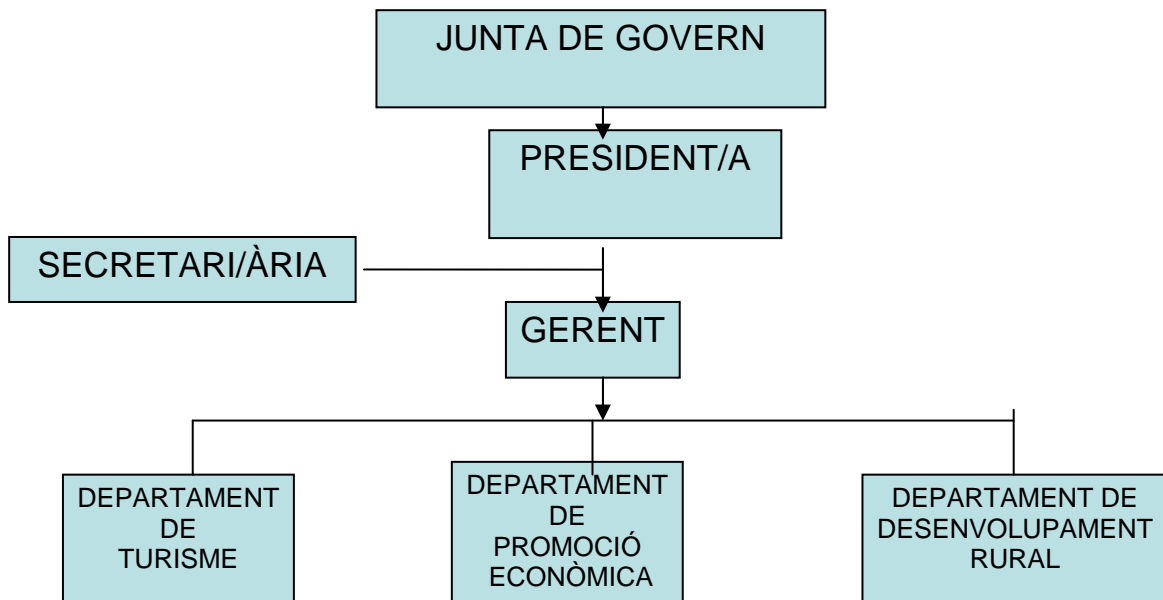
3.2.3. Cronograma

OBJECTIUS OPERATIU	ANY 2009		ANY 2010				ANY 2011				ANY 2012			
	T3	T4	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4
1.1.1. Posada en funcionament de l'Institut														
1.1.2. Catalogació dels llocs de treball														
1.1.3. Pla de formació														
1.2.1. Jornades de desenvolupament comarcal														
1.2.2. Catàleg de serveis														
1.3.1. Redactar un pla de desenvolupament comarcal														
1.4.1. Publicació d'iniciatives de serveis mancomunats														
2.1.1. Plans de gestió de parcs naturals														
2.1.2. Pla per incentivar energies alternatives														
2.2.1. Projecte INTERREG														
2.2.2. Projecte Leader cooperació														
2.3.1. Estratègia difusió i comercialització														

"productes Empordà"																		
2.4.1. Premis Dia de la comarca																		
3.1.1. Conveni amb els municipis																		
3.1.2. Conveni amb el SOC																		
3.2.1. Resultats temps de resposta																		
3.3.1. Banc de dades usuaris del servei																		
3.4.1. Redactar pla de formació																		
4.1.1. Pla de formació continuada empresaris/treballadors																		
4.2.1. Conveni amb els sectors empresarials																		
4.3.1. Campanya de sensibilització estudiants																		
4.4.1. Creació taula de formació comarcal																		
5.1.1. Conveni entre UdG i CIDEM																		
5.1.2 Viver d'empreses																		
5.2.1 Estudi sectors econòmics																		
5.3.1. Projectes subvencionats Leader																		
5.4.1. Premis emprenedors de l'Empordà																		

5.5.1. Pla de millora de qualitat																		
5.6.1. Campanya de sensibilització																		
6.1.1. Crear un observatori de turisme																		
6.2.1. Guia turística Alt Empordà																		
6.2.2. Paquets turístics																		
6.2.3. Rutes d'interès turístic																		
6.3.1. Pla de dinamització turística																		
6.4.1. Pla d'inversions																		
6.5.1. Portal integrat d'informació turística																		
6.6.1. Desplegament serveis TIC																		
6.7.1. Agenda comarcal																		

3.2.4. Organigrama de funcionament



Cada departament està dirigit per una persona tècnica, i dotat del personal corresponent. Hi ha una àrea de suport administratiu que és única per a tot l'Institut.

Composició de la Junta de Govern

La Junta de Govern és el màxim òrgan de govern i administració de l'Institut, i la seva composició és la següent:

- President/a: president/a del Consell Comarcal.
- Vicepresident/a primer/a: conseller/a delegat/da de Promoció Econòmica i Ocupacional.
- Vicepresident/a segon/a: conseller/a delegat/da de Turisme.
- Vocals del sector públic:
- Cinc consellers/eres comarcals (una persona representant de cada formació política del Consell).

- Regidors/ores del municipis que desenvolupen polítiques de promoció i de turisme: Figueres, Roses, l'Escala, la Jonquera, etc.
- Vocals del sector privat:

Igual nombre de persones representants, com sectors o associacions estiguin implicats en el projecte. Per exemple: sector comercial (comerç de Figueres, Associació de Comerciants de l'Alt Empordà); Cambra de Comerç; Associació de Joves Empresaris; Consorci Salines Bassegoda; agricultors; sector pesquer; Associació d'Hotelers; restauració; càmpings; cases rurals; sector de la construcció, entre molts d'altres.

3.2.5. Organització de l'Institut

Departaments

A) Turisme: coordinació, promoció i desenvolupament del conjunt de l'oferta turística de l'Alt Empordà.

B) Promoció Econòmica: dinamització del mercat de treball i del teixit productiu local. Servei d'inserció comarcal (inserció, formació i orientació laboral; suport a iniciatives locals que apliquin estratègies de desenvolupament a llarg termini).

C) Desenvolupament Rural: suport d'iniciatives locals que apliquin estratègies de desenvolupament rural a mig i llarg termini, i totes les línies d'acció del programa Leader.

Equip tècnic i administratiu

- Actuarà com a secretari/ària de l'Institut qui ho sigui del Consell Comarcal.
- Tot i que, de moment, actuarà com a gerent de l'Institut el/la gerent del Consell Comarcal, és imprescindible la creació d'una plaça de gerent de l'Institut. S'haurà de buscar el perfil de directiu més adequat (quan es faci la catalogació dels llocs de treball).

Aquesta és l'única plaça de nova creació que està prevista a la nova estructura, però amb la reestructuració dels serveis comuns no hi ha d'haver cap problema per al seu finançament.

Aquesta figura del gerent és molt important, perquè serà la persona encarregada de desenvolupar les estratègies que marqui la Junta de Govern i coordinar, a través d'un Consell de Direcció Tècnica, integrat pel gerent i les tres persones tècniques dels serveis, els diferents processos de treball i els objectius que marqui de manera periòdica l'Institut.

- Personal: amb el personal que hi ha actualment a les diferents àrees implicades en el canvi, n'hi ha suficient per dotar l'Institut. S'optimitza el personal dels serveis auxiliars, els quals, fins ara, estan duplicats, ja que cada àrea té el seu.

El nombre de llocs de treball, la seva classificació, les categories, les funcions i les remuneracions del personal, seran les que aprovi el Ple del Consell Comarcal, a proposta de la Junta de Govern.

El personal de l'Institut estarà integrat pel personal del Consell Comarcal que s'adscriu a l'organisme, els quals continuaran en la situació administrativa que els correspongui d'acord amb la normativa sobre funció pública, i pel personal laboral que s'hagi previst a la plantilla, que contractarà el mateix Institut.

En tot moment els serà d'aplicació l'acord de condicions de treball o conveni col·lectiu que regeixi per al personal del Consell Comarcal de l'Alt Empordà.

Per optimitzar els recursos de personal dels quals disposem en aquests moments, el plantejament es fa a partir de la plantilla actual de les diferents àrees, en el sentit que hi haurà un únic servei de suport administratiu, d'aquesta manera passem de les dues estructures actuals a tenir-ne una de més ben dimensionada.

Així s'aconsegueix tenir una estructura consolidada fixa, i el personal temporal, que depèn del finançament dels diferents programes, serà un complement que pot variar en funció de la continuïtat del programa concret.

En aquests moments hi ha quinze persones contractades en les diferents àrees, i només quatre tenen un contracte fix, la resta són temporals.

El fet de tenir una estructura més estable permetrà que el personal es pugui especialitzar, i es podrà plantejar un pla de formació més acurat a les necessitats de l'organització.

3.2.6. *Descripció dels llocs de treball*

A) El Departament de Turisme

Aquest Departament hauria d'estar assistit per:

- Una persona tècnica.
- Un/a agent d'ocupació i desenvolupament local (AODL) o similar.

La persona tècnica seria la responsable de l'oficina, sota la direcció de la gerència i de les directrius polítiques que s'estableixin. Considero que hauria de correspondre a personal funcionari del grup A2, de l'escala d'administració general.

Li correspondria la direcció superior del personal al seu càrrec, així com les funcions d'impuls de l'oficina i les pròpies de l'escala d'administració general, és a dir, totes les que impliquin l'exercici d'una carrera o professió, o la realització de tasques específiques fonamentalment no administratives, per a les quals no s'exigeix una titulació única.

La figura de l'AODL (figura que actualment és atractiva, des del punt de vista de subvenció de la seva contractació, però la qual, en el futur, no sabem si perdurarà) hauria de col·laborar amb la persona tècnica des del punt de vista de gestió i recerca de nous programes, i de desenvolupament de processos de millora en la prestació dels serveis de l'oficina. Caldria que la persona que se n'ocupés fos una persona tècnica, funcionària del grup B, de l'escala d'administració general, pròxima als estudis de turisme.

No podem oblidar que aquesta àrea actualment funciona sobre la base de la denominada Associació Alt Empordà Turisme (associació mixta públicaoprivada

que pretén reunir el conjunt de l'oferta turística que es presenta a la comarca de l'Alt Empordà).

B) El Departament de Promoció Econòmica

Aquesta àrea tindria una sèrie de departaments i desenvoluparia tasques en l'àmbit de la dinamització del mercat i del teixit productiu local, passant per l'orientació a l'autoempresa, l'ajuda a emprenedors, l'assessorament en la creació d'empreses, de borses de treball, d'innovació i recerca, xec-servei i altres.

- Departament d'inserció (desenvoluparia el dispositiu d'inserció laboral, la borsa de treball i el club de feina).
- Departament de programes formatius.
- Departament de prospecció d'empreses.

L'organització que hauria de presentar seria la següent:

- Una persona tècnica.
- Tres persones tècniques d'inserció laboral.
- Tres persones formadores.
- Una persona tècnica de grau mig que s'ocupi de les iniciatives empresarials i els sectors productius.

La persona tècnica seria la responsable de l'oficina, sota la direcció de la gerència i de les directrius polítiques que s'estableixin. Considero que hauria de correspondre a personal funcionari del grup A2, de l'escala d'administració general.

Li correspondria la direcció superior del personal al seu càrrec, així com les funcions d'impuls de l'oficina i les pròpies de l'escala d'administració general, és a dir, totes les que impliquin l'exercici d'una carrera o professió, o la realització de tasques específiques fonamentalment no administratives, per a les quals no s'exigeix una titulació única.

Les persones tècniques d'inserció laboral (actualment n'hi ha dues) serien les que desenvoluparien funcions d'inserció laboral en tots els camps. Haurien de classificar-se com a personal funcionari corresponent al grup A2, de l'escala

d'administració general, pròximes als estudis de relacions laborals, empresarials o similars.

Les persones formadores (actualment n'hi ha tres) serien les que desenvoluparien la tasca de formació en l'àmbit general per facilitar l'accés al treball. Haurien de classificar-se com a personal funcionari corresponent al grup A2, de l'escala d'administració general, pròximes a qualsevol diplomatura.

Actualment hi ha una persona que s'ocupa de la prospecció d'empreses. Podríem reconduir-la cap a la inserció, de manera que hi hauria tres persones tècniques d'inserció laboral, però aquesta última s'ocuparia de la visita a les empreses per detectar necessitats. La classificació ha de ser la mateixa que la de les persones tècniques d'inserció laboral.

La persona tècnica de grau mig seria la que es correspondria a la classificació del grup B (batxillerat) de l'escala d'administració general, i caldria que s'ocupés de la recollida del conjunt d'iniciatives empresarials.

C) El Departament de Desenvolupament Rural

Aquesta àrea desenvoluparia la gestió del programa Leader, així com les altres que puguin arribar a sorgir en matèria de desenvolupament rural integrat, és a dir, aquelles en les que la situació social i econòmica posi en perill la seva supervivència. En definitiva, aquesta àrea caldria que recollís el conjunt d'iniciatives locals que apliquin estratègies de desenvolupament rural.

L'estructura podria ser la següent:

- Una persona tècnica.
- Una persona tècnica del grup mig.

La persona tècnica seria la responsable de l'oficina, sota la direcció de la gerència i de les directrius polítiques que s'estableixin. Considero que hauria de correspondre a personal funcionari del grup A2, de l'escala d'administració general.

Li correspondria la direcció superior del personal al seu càrrec, així com les funcions d'impuls de l'oficina, i les pròpies de l'escala d'administració general, és a dir, totes les que impliquin l'exercici d'una carrera o professió, o la realització

de tasques específiques fonamentalment no administratives, per a les quals no s'exigeix una titulació única.

La persona tècnica del grup mig seria la que desenvoluparia tasques de suport i tasques administratives de nivell superior, comprovació de documentació, tasques de tràmit i redacció, suport en mecanografia, equip d'oficines, informàtica bàsica i càlcul, informació i atenció al públic. Cal que pertanyi al grup B, dins de l'escala d'administració general.

Notes

Les tres oficines compartirien una persona auxiliar, amb tasques de recepció i atenció prèvia al públic, i de conducció o ajuda a la persona interessada. La persona auxiliar prestaria funcions d'auxili i, en definitiva, les pròpies dels auxiliars d'administració general, és a dir, li correspondria la realització material de tasques de mecanografia, manipulació de màquines i d'equips d'oficina, registres, despatx de correspondència, transcripció i còpia de documents, arxiu, fitxers i classificació de documents, i informació i atenció al públic. Estaria adscrita al grup C2.

La figura de l'AODL podria arribar a substituir-se amb la figura d'una persona administrativa o tècnica B o, fins i tot, es podria compartir l'AODL entre el conjunt de les oficines que depenguin de l'Institut.

Les classificacions que consten en aquest document s'han efectuat d'acord amb el que estableix la Llei 7/2007, de 12 d'abril, de l'Estatut bàsic de l'empleat públic.

Cal recordar que la provisió de llocs de treball es portarà a terme d'acord amb els procediments de concurs amb convocatòria pública, sens perjudici dels casos en què es pugui optar per una lliure designació, pel fet que el lloc de treball presenti característiques específiques.

Aplicant els criteris de la jurisprudència, el conjunt de persones a les quals s'ha fet referència caldria que fossin funcionàries.

Un cop creat l'Institut s'haurà de fer una **catalogació dels llocs de treball** per si cal adaptar-los a les noves tasques de l'organització.

3.2.7. Finançament

Una de les principals missions que tindrà el nou Institut serà buscar nou finançament i signar convenis amb les institucions, amb les quals, fins ara, no s'ha iniciat cap col·laboració. Per exemple, s'hauran d'establir línees de col·laboració amb el Departament d'Innovació, Universitats i Empresa, amb el Departament de Cultura o amb les obres socials de les caixes d'estalvis que vulguin participar en diferents projectes de l'Institut.

El quadre següent reflecteix els ingressos dels quals es disposa en aquests moments, per veure quina n'és la procedència i donar una idea de quin pot ser el pressupost de partida de l'Institut.

Entitats que subvenciona	Projecte	Quantitat subvencionada
Servei d'Ocupació de Catalunya, Generalitat de Catalunya	Dinamització ocupacional	75.000 €
Departament de Treball, Generalitat de Catalunya	Pactes d'ocupació	30.000 €
SOC, Generalitat de Catalunya	Tallers ocupacionals	320.000 €
Diputació de Girona	Conveni de promoció econòmica	80.000 €
Fons europeus	Programa d'igualtat i diversitat EQUAL	25.000 €
Departament de Treball, Generalitat de Catalunya	Plans de transició al treball	15.000 €
Aportacions ajuntaments	Servei de Dinamització DIL	28.000 €
Departament de Turisme, Generalitat de Catalunya	Pla d'activitats turístiques	50.000 €
Patronat de Turisme	Participació del patronat	10.000 €
SOC, Generalitat de Catalunya	Subvenció agents de dinamització AODL	40.000 €

Ministeri de Turisme	Aportació de diferents actuacions al territori	22.000 €
Departament d'Agricultura, Alimentació i Acció Rural, i fons europeus	Programa Leader	110.000 €
TOTAL		805.000 €

És molt important que aquesta proposta de l'Institut, abans de passar a la fase d'implementació, segueixi un procés de negociació amb el personal, tant tècnic com d'administració de serveis, així com amb els responsables polítics i la gerència del Consell Comarcal.

En aquesta fase, entre tots, definirem més acuradament la proposta, i ajustarem els punts o aspectes que ens puguin crear tensions innecessàries i que no tinguin rellevància per al projecte, i establirem un calendari i un pla de treball consensuat per poder iniciar la implementació de l'Institut.

3.3. Tràmits administratius per a la creació de l'Institut

Per entrar en la fase d'implementació caldrà seguir el procediment administratiu que estableix l'article 201 del Reglament d'obres, activitats i serveis dels ens locals, per a la creació d'un organisme autònom local.

1. Resolució del Ple del consell comarcal en el qual s'acordi la incoació de l'expedient per a la creació de l'Institut. Una comissió integrada pels consellers delegats i personal tècnic prepararan un avantprojecte d'estatuts de l'organisme autònom, i una relació dels béns que se li hagin d'adscriure.

2. Projecte d'estatuts de l'Institut, els quals han d'incloure, com a mínim, els capítols següents:

Capítol 1. Naturalesa i finalitats

Capítol 2. Òrgans de govern

Capítol 3. Personal

Capítol 4. Règim econòmic

Capítol 5. Facultats de tutela del Consell Comarcal

Capítol 6. Modificació d'estatuts i extinció

3. La Intervenció ha d'emetre un informe sobre si la creació de l'Institut té o no repercussions econòmiques i financeres per al Consell Comarcal.

4. La Secretaria ha d'emetre un informe sobre l'adequació a la legislació aplicable dels documents que formen l'expedient, i quina majoria cal perquè el Ple ho aprovi.

5. El Ple del Consell Comarcal ha de fer una aprovació inicial de la constitució de l'Institut.

6. Informació pública, per un termini d'un mes, als efectes d'examen de l'expedient, i presentació d'al·legacions o suggeriments.

7. Certificació del resultat de la informació pública.

8. Aprovació definitiva de la constitució de l'Institut i del seus estatuts.

9. Comunicació al Registre dels ens locals per inscriure'l, i perquè el Departament de Governació tingui coneixement dels acords aprovats.

10. Comunicació a l'Administració de l'Estat dels acords i dels estatuts aprovats.

11. El Ple del Consell Comarcal nomena els membres de la Junta de Govern de l'Institut.

12. Acta de constitució de la Junta de Govern.

En aquesta fase també s'hauran de concretar els òrgans de direcció de l'Institut, i identificar els representants dels sectors que han de formar-ne part.

Un cop feta la implementació del nou organisme és molt convenient establir **mecanismes d'avaluació** de tot el procés seguit per al canvi, i mesurar el grau de satisfacció de tots els actors implicats i, molt especialment, el grau de satisfacció del personal. Seria interessant establir els punts forts i dèbils de la nova estructura per poder corregir els aspectes que no acabin de funcionar.

4. Conclusions

Els coneixements dels diferents blocs del mestratge m'han facilitat el recorregut d'aquest treball, però al mateix temps m'han posat en evidència que crear una nova estructura administrativa, a partir d'una ja existent, és un procés complex per al qual s'han de tenir en compte molts factors, els quals poden condicionar tot el desenvolupament del projecte de millora.

Alguns dels plantejaments que he fet en el treball es queden només en l'àmbit teòric, i s'han de valorar com a punt de partida, és a dir, que caldrà desenvolupar-los quan es creï l'Institut. M'ha resultat complicat arribar al detall, i concretar alguns punts, però, malgrat els interrogants que m'han aparegut a mesura que avançava en l'elaboració del treball, penso que és important per a la comarca que aquest projecte es pugui tirar endavant si volem plantejar una política de desenvolupament que ens ajudi a dibuixar un full de ruta per superar i sortir reforçats de l'actual crisi econòmica.

La proposta de crear un institut per al desenvolupament econòmic de la comarca de l'Alt Empordà, tot englobant en aquest instrument el turisme, com a motor principal, i la resta de sectors productius, industrials i de serveis, té com a objectiu principal millorar l'eficiència i optimitzar els recursos de què disposem.

D'entrada es pot pensar que totes les propostes d'aquest tipus tenen una gran coincidència, però crec que la realitat demostrarà que no és així, i el que he cercat en el model que presento és possibilitar una dinàmica de participació dels agents del sectors privats, i de cooperació amb les altres administracions del territori.

El que remarcaria, com a punt de partida, és la importància que té el fet de tenir una bona diagnosi de l'entorn i de les necessitats del territori.

Si no llegim bé quina és la realitat, difícilment podrem fer una bona planificació.

Amb una bona diagnosi estarem en condicions d'implicar les altres administracions i els sectors privats en aquest projecte, perquè segur que són coneixedors de la necessitat de disposar d'un organisme àgil i eficaç, el qual pugui liderar el procés de desenvolupament del territori.

És bàsic promoure la participació, tant en el sector privat com en el públic, per aconseguir fer un treball en xarxa que ens permeti optimitzar els recursos i fer transferència dels coneixements.

La gestió del canvi dins del Consell, amb l'adscripció del personal al nou organisme i la catalogació dels llocs de treball, no crec que sigui molt complicada, ja que actualment s'està iniciant un procés de catalogació de totes les àrees i, per tant, és un bon moment per fer-ho. I, per contra, aquesta reorganització crec que serà un bon incentiu per al personal, tant pel fet que molts dels treballadors contractats de manera temporal tenen més possibilitats de consolidar el seu lloc de treball, com per l'oportunitat d'especialització que els pot oferir el procés de formació que comportarà la creació de l'Institut.

Aquest projecte no requereix de finançament extraordinari per començar a funcionar, però sí que, a mig termini, s'hauran d'aconseguir més recursos per desenvolupar accions concretes que es plantegin des de l'Institut. En aquest punt tampoc veig problemes excessius, perquè precisament des dels diferents departaments de la Generalitat, tot i la dificultat de finançament que tenen, estan treballant en línees de cooperació, a les quals aquest nou organisme podria tenir accés més fàcilment.

Després de fer aquest treball estic més convençuda que abans de la necessitat de crear aquest nou organisme a la comarca. Aquest és un bon camí per poder fer polítiques de desenvolupament local i crec que obrir un procés d'anàlisi i reflexió és positiu per aprofitar totes les oportunitats individuals i col·lectives.

Sumar esforços i coordinar accions ens ha de portar a fer plantejaments de comarca que millorin la qualitat de vida i el benestar de les persones.

Estic segura que l'Institut de Promoció Econòmica, Turisme i Desenvolupament de l'Alt Empordà és una aposta de futur que ha d'anar molt més enllà dels plantejaments i els objectius que tindrà en el seu inici, perquè la col·laboració entre els sectors públic i privat, entre les administracions i la universitat, ens obrirà un camp immens de possibilitats i oportunitats que ara ni ens plantegem.

5. Bibliografia

RAMIÓ, Carles. *Teoría de la Organización y Administración Pública*. Lloc de publicació: Madrid: Tecnos, 1999. ISBN 9788430934508.

RAMIÓ, Carles. «La funció directiva a l'Administració pública». Material del bloc troncal del Mestratge en alta funció directiva. Barcelona: Escola d'Administració Pública de Catalunya (Girona, octubre 2008).

MAS, Jordi; BALSELLS, Lluís. «Planificació, control i qualitat». Material del Bloc 6 del Mestratge en alta funció directiva. Barcelona: Escola d'Administració Pública de Catalunya (Girona, octubre de 2008).

LLEONART, Pere. Gabinet d'Estudis Econòmics. *L'Anàlisi econòmica de l'Alt Empordà*. Trobada empresarial «Alt Empordà: Continuem creixent? Reptes i oportunitats». Figueres, 3 d'octubre de 2008.

VICENTE RUFÍ, Joan; GUTIÉRREZ JARAMILLO, Obdúlia. *Diagnosi socioeconòmica i territorial del sistema litoral català*. Girona: Universitat de Girona. Càtedra de Geografia i Pensament Territorial. 10 de maig de 2004.

TERRÉ I OHME, Eugeni. *Guia per elaborar plans d'innovació en l'àmbit local*. Barcelona: Generalitat de Catalunya. Departament d'Innovació, Universitats i Empresa (Servei de Publicacions d'ACC10 CIDEM-COPSA). Col·lecció: Guies d'innovació i internacionalització, setembre 2008. <www.acc10.cat/publicacions>

PONT MARTÍN, Xavier (coord.). GRUP DE POLÍTICA INDUSTRIAL DE LA FUNDACIÓ RAFAEL CAMPALANS. *Reptes de la competitivitat catalana: Reflexions al voltant de la transformació del model productiu català*. Barcelona: Fundació Rafael Campalans, 2007.

Formularis de Dret Local. Barcelona: Diputació de Barcelona. Serveis d'Assistència Jurídica Local. [Tom 1: Barcelona, setembre 1996. ISBN 84-7794-462-8] [Tom 2: Barcelona, abril 1998. ISBN 84-7794-549-7]

6. Annexos

Annex 1

Pla d'accions

Per aconseguir els objectius estratègics, proposo la redacció d'un PLA D'ACCIONS que ha de ser fet a mida per a la comarca de l'Alt Empordà.

Aquest pla d'accions ha de fer un pas més en les polítiques que s'han fet fins ara i que, sovint, per falta de comunicació, desaprofiten molt del potencial que hi ha a la societat, per això el plantejo de la manera següent:

Fomentar la política d'innovació

Obrir una nova perspectiva de foment de la innovació que es dedicarà a cercar els projectes engrescadors, tant siguin públics com privats.

Identificar les fonts locals de creació de riquesa. Identificar les persones de la comarca que destaquen pel seu compromís amb la innovació, i que estan aplicant estratègies d'èxit a les seves empreses, les quals tinguin interès i implicació personal en el desenvolupament de la comarca.

Identificar les entitats relacionades amb un mateix sector productiu de la comarca

Aquest és un treball que ens pot ajudar a tenir una informació real de quina força i quin potencial tenen els diferents sectors productius de la comarca i poder valorar la competitivitat de cadascun d'ells.

Així quantificaríem el nombre d'empreses i el nombre de llocs de treball dels diferents sectors, desgranant-ho en subsectors, com per exemple:

- Sector industrial: electrònica, materials de transport, energia, arts gràfiques, alimentació, metal·lúrgia, química...

- Sector serveis: serveis públics sanitaris, educatius. Serveis professionals, serveis de transport, hoteleria, restauració, lleure, comerç...

Amb aquestes dades podem veure quins d'aquests subsectors comparteixen la mateixa estratègia i com podem sumar esforços i plantejar accions des del Consell Comarcal.

Identificar les institucions i els agents actius

Un altre objectiu imprescindible és identificar totes les institucions i entitats, tant públiques com privades, que ja estan fent accions en el territori, i també les que no estan actives, però que per capacitats i disponibilitat poden ser útils.

Podem parlar de les caixes d'estalvis, la Diputació de Girona, els ajuntaments de la comarca amb política de promoció econòmica, les associacions d'empresaris, la Universitat de Girona, les associacions i entitats ambientalistes...

Consolidar relacions en xarxa a la comarca

Hem d'aconseguir que tots els grups d'agents públics i privats que interactuen, comparteixin una mateixa visió sobre el futur de l'Alt Empordà, i poder disposar de projectes que ho puguin anar fent possible.

Per arribar a aquest punt, s'hauran d'anar enfortint les col·laboracions en diversos projectes que faran créixer la confiança mútua. Això no vol dir altra cosa que treballar tots per un mateix objectiu, sumant esforços i compartint complicitats, per avançar cap a un model de comarca.

Accions a desenvolupar

El document final ha de concretar una llista d'accions que siguin realitzables a la comarca, i que aportin un plus per aconseguir els objectius marcats. Cada acció proposada ha d'estar ben justificada i ha de tenir un responsable identificat, per tal de poder fer el seguiment i l'avaluació dels resultats.

Annex 2

Catàleg de serveis

Proposta de Catàleg de serveis de l'Institut de Promoció Econòmica, Turisme i Desenvolupament de l'Alt Empordà.

Promoció econòmica

- Servei comarcal d'ocupació.
- Punts d'informació i orientació d'autoempreses.
- Aules de l'emprenedor.
- Assessorament, suport i promoció del cooperativisme.
- Seminaris formatius.
- Promoció i dinamització de productes amb denominació d'origen.
- Premis emprenedors de l'Empordà.

Desenvolupament rural

- Programa Leader 2007-2013.
- Creació i desenvolupament de microempreses.
- Foment d'activitats productives i turístiques.
- Conservació i millora del patrimoni rural.

Turisme

Turisme cultural

- Patrimoni cultural de tota la comarca.
- Museus i col·leccions (horaris, preus...).
- Programació cultural.
- Activitats culturals programades.
- Fires i festes.

Turisme natural

- Parcs naturals de l'Alt Empordà i zones d'especial interès.
- Esports d'aventura.
- Xarxa de senders de qualitat.
- Rutes cicloturístiques.
- Camí natural de la Muga.

Promoció de la marca de garantia “producte de l'Empordà”

- Reglamentació.
- Tràmits administratius.
- Logotip de la marca.

Implementació de programes de millora de la qualitat dels serveis turístics

- Campanya cap a la millora de la qualitat turística a l'Alt Empordà.

Informació turística

- Calendari de fires i jornades gastronòmiques.
- Plànols turístics de la comarca.
- Fires i estands.
- Oficines de turisme de la comarca.
- Allotjaments: hotels, càmpings, albergs, cases de turisme rural...
- Restaurants.
- Comerços.
- Servei de transport de la comarca.
- Serveis públics i privats.