



# DELS PROGRAMES COMPLEMENTARIS ALS PROGRAMES ESPECÍFICS I PLANIFICATS

PROJECTE DE REFLEXIÓ I MILLORA DELS INSTRUMENTS DE  
COOPERACIÓ LOCAL DE LA DIPUTACIÓ DE BARCELONA

Coordinació d'Estratègia Corporativa i Concertació Local  
**Àrea de Presidència**

14 de maig de 2020



Diputació  
Barcelona

## SUMARI

Presentació.....	3
Recull i justificació de les propostes de millora .....	5
Oportunitat 1: Repensar l'abast dels programes complementaris, dotar-los d'uns objectius propis i alinear-los amb l'estratègia corporativa.....	5
Oportunitat 2: Millorar la planificació i la gestió dels programes.....	8
Oportunitat 3: Millorar el seguiment i aprofundir en els sistemes d'avaluació dels programes.....	10
Oportunitat 4: Aprofundir en la comunicació, la transparència i el rendiment de comptes dels programes .....	12
Annex 1. Grau d'encavalcament entre els programes complementaris i la resta d'instruments de cooperació 2016-2019 .....	13
Annex 2. Propostes de l'equip de direcció .....	14
Annex 3. Propostes descartades dels grups de discussió.....	15

## Presentació

Aquest document presenta tot un conjunt de propostes de millora relatives als programes complementaris, un dels principals instruments de cooperació local de la Diputació de Barcelona i el que ha representat un major pes pressupostari.

Els programes complementaris han distribuït, al llarg del mandat passat, prop de 399 milions d'euros al conjunt d'ens locals de la província de Barcelona. En el període 2016-2019 hi ha hagut 23 programes complementaris (tal com es pot veure al quadre de la pàgina següent), amb la composició següent:

- 15 programes de despesa corrent. Han estat gestionats per tres organismes: el Servei de Mercat de Treball (SMT), la Gerència de Serveis de Benestar Social (GSBS) i la Gerència de Serveis d'Educació (GSEDU). Els programes dels dos primers organismes (SMT, GSBS) s'han atorgat amb criteris majoritàriament poblacionals, i els programes de la GSEDU s'han atorgat amb criteris específics. Tots ells han tingut diverses edicions.
- 8 programes de perfil inversor, exclusivament o principalment, entre els quals cal distingir:
  - 2 programes que financen inversions de caràcter generalista. S'han atorgat per concessió directa amb concurrència, amb criteris majoritàriament poblacionals. Han estat gestionats pel Servei d'Equipaments i Espai Públic (SEEP) i la Direcció de Serveis de Cooperació Local (DSCL).
  - 6 programes que financen inversions de caràcter sectorial. S'han atorgat per concurrència competitiva, amb criteris específics. Han estat gestionats per nou organismes. La meitat dels programes ha tingut una única edició, i l'altra meitat n'ha tingut dues.

L'anàlisi duta a terme ha posat de manifest, com a principals **punts forts**, que els programes complementaris:

- Estan dotats d'una finalitat específica, permeten focalitzar la inversió i incidir en àmbits complementaris a les meses. Tant l'enquesta com els grups de discussió han posat de manifest que es tracta d'una font de finançament important que permet donar resposta a necessitats i serveis bàsics dels municipis.
- Permeten la innovació i la cobertura de necessitats de manera considerablement àgil. En contrast amb les meses, els programes complementaris donen cobertura a necessitats i projectes amb un estat de maduració que permet uns calendaris més àgils d'execució.
- Tenen unes bases clares, transparents, objectives i específiques per a cada convocatòria. Es poden destinar a despesa corrent, a despesa de capital o a totes dues opcions.
- Tenen la voluntat de fer col·laborar i coparticipar diversos actors. El foment de la transversalitat pot promoure que, especialment des dels ens locals, es treballi amb lògica multisectorial.

Per contra, al costat d'aquests punts forts, durant el procés d'anàlisi s'han posat de manifest un conjunt d'oportunitats de millora que, principalment, tenen a veure amb: l'alteració de la naturalesa *complementària* dels programes complementaris en relació

amb els altres dos instruments de cooperació local (meses i Catàleg), l'escassa planificació, l'elevada dispersió i concentració en el temps de la majoria de les convocatòries i la manca d'anticipació dels ens locals, entre d'altres.

Cal dir que tant el treball de camp com l'anàlisi del conjunt de fonts d'informació i les conseqüents propostes de millora van tenir lloc abans de la situació d'emergència sanitària sobrevinguda com a conseqüència de la COVID-19. Tot i així, considerem que la proposta d'articulació d'aquest instrument de cooperació permetrà contribuir a donar resposta a les necessitats del nostre territori que es derivaran d'aquesta situació de crisi.

Aquest document presenta les propostes de millora als programes complementaris desplegats en els darrers anys i esdevé el segon producte resultant del Projecte d'anàlisi dels instruments de cooperació local de la Diputació de Barcelona, impulsat entre el novembre de 2019 i el maig de 2020 per la Coordinació d'Estratègia Corporativa i Concertació Local de la Diputació de Barcelona conjuntament amb la Direcció de Serveis de Cooperació Local i del Servei de Planificació i Avaluació.

El document s'estructura a partir d'un conjunt d'oportunitats de millora detectades, les quals sorgeixen de l'anàlisi de les diferents fonts d'informació utilitzades en el Projecte d'anàlisi (anàlisi documental, grups de discussió, enquestes). Aquestes propostes de millora són el resultat de la reflexió crítica de l'equip de professionals multidisciplinari que ha impulsat el projecte. Aquestes mesures, en cas que siguin validades per l'equip de direcció, es concretaran degudament en una fase ulterior més operativa. Finalment, també s'adjunten tres annexos: el primer presenta, de manera gràfica, els principals encavalcaments dels programes complementaris amb les meses de concertació i el Catàleg de serveis; el segon recull el conjunt de propostes de l'equip de direcció a la proposta tècnica inclosa en aquest document, i el tercer detalla les propostes de millora que es van formular als grups de discussió i que no han estat incorporades en aquest document.

## Recull i justificació de les propostes de millora

### Oportunitat 1: Repensar l'abast dels programes complementaris, dotar-los d'uns objectius propis i alinear-los amb l'estratègia corporativa

D'acord amb el que especifica l'article 14 del darrer protocol general aprovat per al període 2016-2019, els programes complementaris «són instruments específics de cooperació elaborats de forma contingent per tal d'ajustar-se a les necessitats dels governs locals de l'àmbit territorial de la Diputació de Barcelona i fer front a situacions conjunturals».

Segons aquesta definició, els programes complementaris es conceben per a complementar la resta d'instruments de cooperació local: a diferència de les meses o del Catàleg, la seva raó de ser es troba en el seu caràcter eventual. Dit d'una altra manera, busquen oferir respostes a situacions sobrevingudes o imprevisibles per a les quals segurament els altres dos instruments no tenen la mateixa capacitat de resposta.

Així, caldria esperar que l'import corresponent als programes complementaris fos sensiblement inferior al de les meses o del Catàleg, precisament pel seu caràcter conjuntural. Tanmateix, la seva evolució històrica no ens diu el mateix:

Programes complementaris	2008-2011	2012-2015	Evolució	2016-2019	Evolució
Total	38.1238.139,84	298.969.444,47	683,91 %	399.409.443,29	33,6 %

D'acord amb les dades, la dotació dels programes complementaris ha experimentat un increment exponencial en els dos darrers períodes, i ha esdevingut l'instrument que gestiona un major volum de recursos per als ens locals.<sup>1</sup> De la mateixa manera, el fet que un programa complementari es reediti per a diverses anualitats és una mostra més que posa en qüestió la seva naturalesa contingent.

Igualment, per poder afirmar que els programes complementaris han perdut avui dia aquesta naturalesa *complementària* també cal parar atenció en quines han estat les motivacions per a endegar-los; és a dir, cal conèixer quins han estat els seus objectius intrínsecs i fins a quin punt la resta d'instruments de cooperació donen o no resposta a aquests mateixos objectius.

L'aparició dels programes complementaris és imprevisible, i no sempre estan associats a necessitats concretes. Una de les conseqüències de la manca de planificació temporal en els plans és que hi ha la percepció que els ens locals han d'«inventar» projectes i redirigir projectes de meses, amb la consegüent interferència en l'execució d'aquest últim instrument, o bé justificar artificialment actuacions que l'ens ja tenia previst fer sense el programa complementari.

Pel que fa als objectius propis de cada programa complementari, cal dir que, en general, no fan referència als problemes que es pretenen resoldre o a les situacions que es volen millorar, sinó que es defineixen en termes d'actuacions que poden ser objecte de finançament.

<sup>1</sup> Per al període 2016-2019, la dotació inicial de les meses va ser de 247.141.453,81 € i, per al Catàleg de serveis, de 255.723.914,82 €.

L'evidència ens mostra la dispersió actual dels programes complementaris, que genera confusió, mobilització de recursos locals per a donar-hi resposta i problemes per a la gestió dels ens locals, que preferirien un nombre menor de convocatòries. També la seva conversió en programes sectorials, així com el fet que la majoria financen despeses a les quals es podria donar assistència mitjançant els altres dos instruments de cooperació.<sup>2</sup>

Per tot això, es considera que aquest instrument ha de ser objecte d'una profunda reconceptualització.

### **Propostes de millora:**

- 1.1. Revisar la definició i denominació actuals dels programes** (per exemple, *programes específics o programes estratègics*) **i determinar els criteris que han de permetre crear-ne**, també des del punt de vista de la seva dimensió econòmica global.
- 1.2. Aprovar una doble tipologia de programes no exclouent, sinó complementària**, a partir d'una detecció prèvia de necessitats, així com una deguda justificació en cas de produir-se encavalcaments amb els altres instruments de cooperació:

**Tipologia 1: es correspondria amb un grup de programes vinculats a àmbits d'inversió sectorial estretament relacionats amb l'estratègia corporativa.** En aquest cas caldria definir uns objectius de programa clars, alineats i plantejats des de la perspectiva dels problemes que es pretenen mitigar o de les situacions que es volen millorar, i marcadament alineats amb la vessant transformadora del Pla de mandat (PAM) de la Diputació, així com amb els objectius de desenvolupament sostenible (ODS).

Es proposa preveure un conjunt de programes vinculats als projectes transformadors del PAM que políticament es considerin més rellevants, i sempre vinculats a la inversió sectorial.

**Tipologia 2: es correspondria amb programes creats per a donar resposta a situacions concretes que no poden vehicular-se a través de les meses ni del Catàleg**, i diferents de les actuacions inajornables que actualment ja es vehiculen a través del Programa específic per a fer front a les emergències municipals, el qual és estable tot i respondre a situacions conjunturals (catàstrofes naturals, pandèmies, etc.). Així mateix, la situació sobrevinguda com a conseqüència de la pandèmia de la COVID-19 també comportarà la creació d'un programa específic destinat a pal·liar-ne els efectes en les hisendes locals. En tot cas, l'àmbit d'aquesta segona tipologia de programes seria, per tant, limitat.

- 1.3. Canalitzar els programes existents cap a les meses o cap al Catàleg**, d'acord amb les premisses següents:

<sup>2</sup> Vegeu l'annex 1.

- **Incorporar al Catàleg, prèvia avaluació de la seva idoneïtat, els programes de despesa corrent**, i vehicular a través del Catàleg les propostes noves d'aquest tipus, tot flexibilitzant-ne els criteris i els terminis, si escau.
- **No crear programes que financin inversions de caràcter generalista**, atès que tenen un elevat encavalcament amb les meses de concertació.

**1.4. Concretar els objectius dels programes i alinear-los amb l'estratègia corporativa** (amb el PAM i projectes transformadors). A aquest efecte, caldria centrar l'objecte dels programes en les actuacions que són estratègiques des del punt de vista de la corporació i/o que fan referència a aspectes vinculats a l'Agenda 2030 i el desenvolupament sostenible des de la seva triple vessant.

**1.5. Adaptar el disseny dels programes a les necessitats i capacitats dels ens locals**, segmentant de manera diferent els municipis, tant pel que fa al tipus de necessitat, l'objecte del programa o el procediment, entre d'altres, en funció de diverses característiques sociodemogràfiques, geogràfiques, etc. Aquesta detecció de necessitats permetria contrastar l'oferta de programes i justificar degudament el perquè de la segmentació proposada.

## Oportunitat 2: Millorar la planificació i la gestió dels programes

En el darrer període, el nombre de programes ha estat molt elevat i, a més, alguns s'han acumulat en un període de temps molt curt, la qual cosa en dificulta la gestió, especialment per als municipis petits.

De la mateixa manera, si bé al web corporatiu es poden trobar fàcilment les resolucions, concessions, renúncies i liquidacions, l'estructura actual dels sistemes d'informació corporatius no integra la informació per a facilitar-ne el seguiment i explotació.

En particular, pel que fa a la planificació dels criteris de valoració/repartiment en el període 2016-2019, 13 programes s'han atorgat majoritàriament amb criteris específics (programes amb concurrència competitiva) i 10 amb un criteri majoritàriament poblacional (programes amb concessió directa).

La utilització d'uns criteris o uns altres té efectes importants en la distribució dels recursos entre els ens locals. En funció de si s'empren criteris específics o poblacionals es constata que:

- els programes amb criteris específics han atorgat el 49 % dels recursos a municipis entre 5.000 i 50.000 habitants i el 15 % als de més de 75.000 habitants;
- els programes amb criteris poblacionals han atorgat el 49 % dels recursos a municipis entre 5.000 i 50.000 habitants i el 24 % a municipis de més de 75.000 habitants.

I si es compara el repartiment de les meses amb el dels programes, s'observa que:

- els programes han «beneficiat» en el seu repartiment els municipis entre 5.000 i 20.000 habitants i entre 20.000 i 50.000 habitants: mentre que en meses reben el 35 % dels recursos, en programes reben el 49 %;
- els programes han «perjudicat» en el seu repartiment els municipis de més de 75.000 habitants: mentre que en meses reben el 35 % dels recursos, reben el 15 % en programes amb criteris específics i el 24 % en programes amb criteris poblacionals.

### Propostes de millora:

- 2.1. Limitar el nombre de programes i planificar-los i comunicar-los des d'una perspectiva pluriennal**, per tal que els ens locals puguin anticipar-los adequadament.
- 2.2. Predeterminar els elements a considerar en la planificació de tot programa**: objectius, criteris de repartiment, resultats esperats, seguiment i avaluació, etcètera.

En particular, pel que fa a la **planificació dels criteris de repartiment**:

- Analitzar de manera sistemàtica els diversos criteris de repartiment emprats amb la finalitat de prioritzar-ne uns que puguin utilitzar-se de manera regular.
- Prioritzar els criteris específics (qualitatius) en el repartiment dels recursos i, en conseqüència, optar per la concurrència competitiva, en la mesura que els



programes faran referència a àmbits d'inversió sectorial estretament vinculats a l'estratègia corporativa.

- Fer una publicació i orientació conjunta dels criteris de repartiment dels programes, que sigui interactiva i adaptada per tal de facilitar-los als ens locals.
- Analitzar els efectes dels criteris en el repartiment dels recursos entre els municipis per trams poblacionals. Si el programa i el repartiment s'aproven conjuntament, aquesta anàlisi ha de ser a priori. Si s'aproven separadament, a posteriori.

- 2.3. Revisar la programació pressupostària dels programes per fer possible terminis de sol·licitud i d'execució més adequats a la planificació i calendaris de les actuacions.**
- 2.4. Preveure un sistema d'avisos en els sistemes d'informació corporatius per a la gestió correcta dels programes pel que fa als períodes de venciment de terminis, etcètera.**
- 2.5. Crear a mitjà termini una oficina d'atenció als municipis per oferir un suport integral i coordinat als ens locals**, que pugui atendre els ens locals tant per identificar els recursos que s'ajusten a les seves necessitats com per acompanyar-los en la preparació de convocatòries, seguiment de les subvencions concedides, etc. Aquest acompanyament hauria de quedar circumscrit a l'àmbit de la Xarxa. S'obre la possibilitat que hi hagi una delegació territorial d'aquest servei. Per tal que aquesta comesa sigui possible, caldrà preveure la dotació dels recursos necessaris.

### Oportunitat 3: Millorar el seguiment i aprofundir en els sistemes d'avaluació dels programes

En el període 2016-2019, el règim dels programes complementaris va començar a incorporar un sistema d'avaluació d'impacte i rendiment de comptes per tal d'avaluar el compliment del seu objectiu, com també amb ànim de vetllar per la gestió eficient i eficaç dels recursos concedits. Els valors objectius i indicadors establerts del sistema d'avaluació eren indicadors bàsics de seguiment, i no permeten avaluar l'impacte dels programes.

L'informe d'avaluació dels resultats de cada programa complementari ha de ser elaborat pel centre gestor (com a màxim, 30 dies després de la liquidació del programa), però no és informació disponible per a la ciutadania.

Actualment, els programes complementaris no tenen associat cap sistema de qualitat, enquestes o millora contínua. Tant els ens locals (secretaris) com els centres gestors estarien d'acord a afirmar que caldria dotar tots els instruments de cooperació de la Diputació de Barcelona d'un sistema de qualitat i d'enquestes.

Els sistema de qualitat del Catàleg de serveis és valorat positivament tant pels ens locals com pels centres gestors, els quals afirmen majoritàriament que ha ajudat bastant o molt a millorar aquest instrument de cooperació.

#### Propostes de millora:

**3.1. Definir un protocol de seguiment dels programes, compartit entre els serveis centrals i els centres gestors, i fer-ne un seguiment.** Analitzar el seu estat d'execució i identificar els motius de no execució i les accions proactives i reactives a adoptar. Es proposa crear una comissió a la Taula per a la millora de la cooperació local per a poder treballar aquest protocol, així com altres aspectes relacionats amb els programes.

**3.2. Definir una estructura comuna de seguiment i anàlisi de resultats** per al conjunt de programes, amb els continguts següents:

- Indicadors de context, en què s'ha de fer un breu recull d'indicadors que ajudin a contextualitzar el marc d'intervenció del programa i que permetin quantificar la problemàtica que es pretén minimitzar.
- Indicadors directament vinculats al programa:
  - a. Econòmics
    - Distribució econòmica segons els objectius del programa: imports totals justificats per a cada objectiu del programa i percentatge de distribució dels imports justificats segons els objectius del programa.
    - Grau d'execució pressupostària del programa en el seu conjunt.
    - Grau mitjà de cobertura de l'ajut en relació amb el cost real del servei.
  - b. Activitat
    - Percentatge de justificació per a cadascun dels objectius del programa.
    - Grau de cobertura de la població beneficiària per a cadascun dels objectius del programa.

- c. Satisfacció i oportunitats de millora, mitjançant l'aprofitament i adaptació del sistema d'enquestes del Catàleg.
  - Valoració del centre gestor sobre l'assoliment dels objectius del programa i conclusions de l'avaluació dels resultats.
- 3.3. Integrar les dades i la informació dels QlikView dels ens locals.**  
Desenvolupar i potenciar sistemes d'informació que permetin explotar la informació de la justificació i de l'enquesta de satisfacció. El QlikView pot ser una eina adient si s'actualitza la versió desenvolupada per la DSCL.
- 3.4. Avaluar els programes** mitjançant un informe d'impacte econòmic i social per als programes d'un import superior a un llinar prefixat que caldria determinar. Caldrà considerar la possibilitat que aquests estudis s'encarreguin a avaluadors externs, els quals, preferentment, hauran de ser experts en la matèria sobre la qual incideix el programa complementari.

## **Oportunitat 4: Aprofundir en la comunicació i el rendiment de comptes dels programes**

La visibilitat institucional que s'ha donat als programes els dona una força comunicativa i de màrqueting considerable. I és que el seu format permet explicar, de manera més o menys continuada, que la Diputació de Barcelona treballa per al conjunt del territori a través del suport econòmic en àmbits estratègics. De fet, molts municipis fan referència en els seus espais web i en les seves comunicacions al fet que es tracta d'una iniciativa de la Diputació de Barcelona.

### **Propostes de millora:**

- 4.1. Potenciar el valor comunicatiu dels altres instruments de cooperació**, i així evitar el disseny de programes pensats per a «vendre» allò que fa la Diputació més que no pas per a respondre a una finalitat degudament justificada.
- 4.2. Millorar la difusió dels criteris de repartiment per al conjunt de programes.**
- 4.3. Desenvolupar un paquet comunicatiu propi per als programes** (infografies, vídeos, tutorials, butlletins, trobades, publicació d'informació estandarditzada, etc.) conjuntament amb els centres gestors, per tal d'ajudar els ens locals a planificar-los i executar-los, i fer més visibles, tant de cara a ells com a la ciutadania, les accions relacionades amb els programes.
- 4.4. Aprofitar les comissions tècniques o bé fer trobades internes amb els centres gestors** com a espai de debat i de decisió sobre els programes. La creació de la Taula per a la millora de la cooperació local i la seva organització en comissions per instruments i temes podria ser una bona opció.
- 4.5. Publicar els resultats de les avaluacions dels programes** en un web específic i al Portal de transparència de la Diputació de Barcelona.
- 4.6. Potenciar la rendició de comptes dels programes** a través del **Portal de transparència i dades obertes de la Diputació**.

## Annex 1. Grau d'encavalcament entre els programes complementaris i la resta d'instruments de cooperació

En vermell, encavalcament elevat

En taronja, encavalcament mitjà

En groc, encavalcament baix

En verd, programes amb objectes reiterats i/o encavalcats

		Programes complementaris 2016-2019																						
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23
Meses	Creació d'equipaments i infraestructures																							
	Manteniment d'equipaments i infraestructures																							
	Garantia prestació de serveis																							
	Solvència																							
Catàleg	Fons																							
	Ajuts																							
Programes complementaris	1. Foment de l'ocupació i de suport a la integració social																							
	2. Foment de l'ocupació local 2017-2018																							
	3. Millora de l'ocupabilitat 2019-2020																							
	4. Millora de l'ocupabilitat 2019 (2a edició)																							
	5. Serveis socials bàsics, cohesió social i emergència energètica																							
	6. Garantia del benestar social 2017																							
	7. Garantia del benestar social 2018																							
	8. Garantia del benestar social 2019																							
	9. Finançament de les llars d'infants municipals per al curs 2015-2016																							
	10. Finançament de les llars d'infants per al curs 2014-2015, 2a edició																							
	11. Escolarització en primera infància per al curs 2015-2016																							
	12. Escolarització en primera infància per al curs 2016-2017																							
	13. Transicions educatives per al curs 2017-2018																							
	14. Transicions educatives per al curs 2018-2019																							
	15. Transicions educatives per al curs 2019-2020																							
	16. Suport a la inversió local																							
	17. Suport integral al desenvolupament local																							
	18. Reforma i millora d'equipaments locals																							
	19. Execució d'actuacions d'abastament d'aigua en baixa 2017																							
	20. Execució d'actuacions d'abastament d'aigua en baixa 2018																							
	21. Millora de camins municipals																							
	22. Modernització de polígons (1a edició - 2017)																							
	23. Modernització de polígons (2a edició - 2018)																							

## Annex 2. Propostes de l'equip de direcció

A continuació es recullen les propostes de millora, puntualitzacions o tasques a realitzar a curt termini de l'equip de direcció. Aquestes propostes s'analitzaran en conjunt amb la resta de propostes per a definir les millores que finalment s'implementaran al nou model de cooperació local de la Diputació de Barcelona per al mandat 2020-2023 i que caldrà recollir al document «Cap a un model renovat i millorat de la cooperació local de la Diputació de Barcelona: Pla de concertació Xarxa de Governos Locals 2020-2023».

### Proposta

#### Proposta de millora 1.2

- La tipologia que es proposa és molt coherent. La conjuntural i la vinculada a l'estratègia de la corporació (PAM - projectes transformadors). Tot i això, no es tancaria la tipologia en el protocol general, perquè sempre apareixen imponderables.
- Programa específic de suport als consells comarcals (no existeix): hauria de ser un programa estable, que aglutini tot el suport que va dirigit als consells comarcals en un programa propi i amb uns objectius específics i clars.
- Fer referència al programa nou de caràcter contingent que s'està preparant per a pal·liar els efectes de la COVID-19 en les hisendes locals.
- Altres programes específics que, per raons de conjuntura o per les seves característiques específiques, s'hagin de crear i que no tinguin cabuda ni en el Programa d'inversions ni en el Catàleg.

### Annex 3. Propostes descartades dels grups de discussió

Les propostes següents recollides al document de resum dels grups de discussió han estat valorades per l'equip d'anàlisi i finalment no han estat incorporades:

Proposta	Motiu de no inclusió
<p>Vincular-los [els programes] als acords de les meses d'alguna manera, per tal que es pugui assegurar la coherència de les intervencions i aprofitar millor les oportunitats per a complementar serveis.</p> <p>Els municipis destaquen que sovint és necessari demanar més d'un instrument per poder posar en marxa un projecte, i que cal integrar més la planificació de l'execució a les fons de finançament per tipus d'instrument.</p>	<p>Es proposa eliminar l'encavalcament dels programes amb les meses mitjançant dues accions:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Mantenir els programes que financen inversions de caràcter sectorial.</li><li>• No crear programes que financen inversions de caràcter generalista.</li><li>• Planificar i comunicar els programes amb una visió de mandat.</li></ul>
<p>Associar el suport econòmic al suport tècnic.</p>	<p>Els programes no tenen un component de suport tècnic.</p> <p>Ara bé, es proposa vincular suport tècnic del Catàleg que pot tenir relació amb els programes.</p>



Diputació  
Barcelona

Coordinació d'Estratègia Corporativa i Concertació Local  
**Àrea de Presidència**