



GOVERNANÇA AL SECTOR TURÍSTIC: DIMENSIONS, MODELS I INTERNALITZACIÓ. PROPOSTA D'UN MODEL DE MESURA DE LA GOVERNANÇA A LES DESTINACIONS TURÍSTIQUES

Octavi Bono i Gispert

ADVERTIMENT. L'accés als continguts d'aquesta tesi doctoral i la seva utilització ha de respectar els drets de la persona autora. Pot ser utilitzada per a consulta o estudi personal, així com en activitats o materials d'investigació i docència en els termes establerts a l'art. 32 del Text Refós de la Llei de Propietat Intel·lectual (RDL 1/1996). Per altres utilitzacions es requereix l'autorització prèvia i expressa de la persona autora. En qualsevol cas, en la utilització dels seus continguts caldrà indicar de forma clara el nom i cognoms de la persona autora i el títol de la tesi doctoral. No s'autoritza la seva reproducció o altres formes d'explotació efectuades amb finalitats de lucre ni la seva comunicació pública des d'un lloc aliè al servei TDX. Tampoc s'autoritza la presentació del seu contingut en una finestra o marc aliè a TDX (framing). Aquesta reserva de drets afecta tant als continguts de la tesi com als seus resums i índexs.

ADVERTENCIA. El acceso a los contenidos de esta tesis doctoral y su utilización debe respetar los derechos de la persona autora. Puede ser utilizada para consulta o estudio personal, así como en actividades o materiales de investigación y docencia en los términos establecidos en el art. 32 del Texto Refundido de la Ley de Propiedad Intelectual (RDL 1/1996). Para otros usos se requiere la autorización previa y expresa de la persona autora. En cualquier caso, en la utilización de sus contenidos se deberá indicar de forma clara el nombre y apellidos de la persona autora y el título de la tesis doctoral. No se autoriza su reproducción u otras formas de explotación efectuadas con fines lucrativos ni su comunicación pública desde un sitio ajeno al servicio TDR. Tampoco se autoriza la presentación de su contenido en una ventana o marco ajeno a TDR (framing). Esta reserva de derechos afecta tanto al contenido de la tesis como a sus resúmenes e índices.

WARNING. Access to the contents of this doctoral thesis and its use must respect the rights of the author. It can be used for reference or private study, as well as research and learning activities or materials in the terms established by the 32nd article of the Spanish Consolidated Copyright Act (RDL 1/1996). Express and previous authorization of the author is required for any other uses. In any case, when using its content, full name of the author and title of the thesis must be clearly indicated. Reproduction or other forms of for profit use or public communication from outside TDX service is not allowed. Presentation of its content in a window or frame external to TDX (framing) is not authorized either. These rights affect both the content of the thesis and its abstracts and indexes.



UNIVERSITAT
ROVIRA i VIRGILI

**Governança al sector turístic: dimensions, models i internalització.
Proposta d'un model de mesura de la governança a les destinacions
turístiques.**

Governance in the tourism sector: dimensions, models, and internalisation. Proposal
for a model to measure governance in tourist destinations.

Octavi Bono i Gispert

TESI DOCTORAL
2023

**Governança al sector turístic: dimensions, models i internalització.
Proposta d'un model de mesura de la governança a les destinacions
turístiques.**

Governance in the tourism sector: dimensions, models, and internalisation. Proposal
for a model to measure governance in tourist destinations.

Octavi Bono i Gispert

TESI DOCTORAL

Dirigida pel Doctor Salvador Anton Clavé i pel Doctor Martí Casadesús Fa

Programa de Doctorat en Turisme i Oci



Tarragona
2023

INNOVACIÓ	Traducció pràctica d'idees a productes, serveis, solucions, processos, sistemes, estructures organitzatives o interaccions socials noves o existents.
KNOW HOW/QUALITAT	Dimensió de la governança entesa com el coneixement aplicat a la gestió amb criteris de professionalitat, seguint l'excel·lència, la qualitat i la millora constant acompanyada de la formació de manera continuada.
OBJECTIUS	Finalitats que es marca una organització amb la intenció d'assolir la seva missió.
ÒRGAN DE GOVERN	Unitat administrativa integrada per una esfera d'atribucions i competències i una sèrie de mitjans materials, que són exercits i utilitzats per una o més persones adscrites a aquesta unitat.
PARTICIPACIÓ	Dimensió de la governança entesa com a treball en comú i la possibilitat de prendre part en les accions de l'altre assumint una responsabilitat en el seu espai de gestió.
PLA D'ACCIÓ	Pla en què s'especifiquen els objectius, l'estratègia, els recursos i les activitats per a un període concret.
PLANIFICACIÓ	Procés organitzat consistent a establir uns objectius i dissenyar les polítiques i les estratègies per assolir-los.
PLANIFICACIÓ ESTRATÈGICA	Procés consistent a establir els objectius d'una organització, les polítiques i les actuacions previstes per a assolir-los en un termini determinat, i els sistemes i instruments de control corresponents.
PROPÒSIT	Declaració que descriu la raó de ser d'una organització, és a dir, què fa i per què ho fa, i què entenen els seus grups d'interès.
REPTES	Objectius o afanys rellevants, difícils de dur a terme, i que constitueixen per això un estímul i un desafiament per a qui els afronta.
RESPONSABILITAT	Dimensió de la governança entesa com la capacitat de garantir el compliment de les funcions, atenent a criteris de desenvolupament sostenible, amb sotmetiment als marcs normatius de referència i donant compte a la societat de les fites.
RESULTATS	Diferència entre els fluxos reals positius i els fluxos reals negatius originats en l'activitat d'una organització al llarg d'un període.
SIMPLICITAT	Dimensió de la governança entesa com la capacitat d'actuar de manera senzilla i flexible.
SOCIETAT	Infraestructura social fora de l'organització que tant pot ser afectada per l'organització com pot afectar-la. Poden ser representants de la comunitat més propera o de la societat en general, inclosos, per exemple, col·lectius amb especial interès en determinats temes.
SOSTENIBILITAT	Conjunt de polítiques destinades a fer compatible el creixement econòmic i la preservació de la biodiversitat i evitar, en darrer terme, la degradació de la biosfera provocada per l'acció humana.
TRANSFORMACIÓ	Canvi profund per preparar-se bàsicament per al demà, els reptes i les oportunitats del futur.
TURISME ACCESSIBLE	Forma de turisme que implica un procés per permetre a les persones amb necessitats especials d'accés puguin funcionar independentment, amb igualtat i dignitat.
TURISME RESPONSIBLE	Forma de turisme que implica que hi ha un compromís amb l'entorn i que, cal assumir i exigir responsabilitats perquè l'impacte que genera el fet de viatjar sigui únicament positiu.
VISIÓ	Descripció d'allò que l'organització intenta assolir a llarg termini. Ha de ser una guia clara per triar les accions actuals i futures i, juntament amb el propòsit de l'organització, és la base d'estratègies i polítiques

DIMENSIÓ 1: COHERÈNCIA	Entesa com l'exercici en el què es configura un projecte, es dirigeix l'organització i coordinen els recursos per aconseguir una finalitat amb capacitat d'interpretar escenaris futurs de manera congruent.																				
ATRIBUT CRITERI EFQM	QÜESTIÓ	VALORACIÓ																			
		Sense evidències o anecdòtiques 0-10	Algunes evidències 15-35					Bastantes evidències 40-60					Evidències clares 65-85					Evidències totals 90-100			
Visió C1	1.1 Existeixen un propòsit i una visió definides per a l'ens, que indica l'aspiració per la destinació, i que condiciona i orienta la planificació estratègica prevista.																				
		0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95
Estratègia C1	1.2 L'activitat es desenvolupa en el marc d'una planificació estratègica elaborada implicant els grups d'interès tenint en compte resultats anteriors, escenaris de risc, oportunitats i la pròpia evolució del sector.																				
		0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95
Estratègia C1	1.3 Es tenen identificats els elements sobre els quals s'ha d'incidir per incrementar la competitivitat de la destinació i són determinants a l'hora de configurar l'estratègia.																				
		0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95
Planificació C1	1.4 Es tenen en compte mecanismes i actuacions en la planificació que permeten avançar-se a canvis derivats de l'evolució i el dinamisme del sector impulsant la transformació necessària.																				
		0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95
Gestió C1	1.5 S'utilitza l'avaluació de resultats obtinguts en els anys anteriors per l'elaboració dels programes d'actuació futurs.																				
		0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95

DIMENSÍO 1: COHERÈNCIA	Entesa com l'exercici en el què es configura un projecte, es dirigeix l'organització i coordinen els recursos per aconseguir una finalitat amb capacitat d'interpretar escenaris futurs de manera congruent.																					
ATRIBUT CRITERI EFQM	QÜESTIÓ	VALORACIÓ																				
		Sense evidències o anecdòtiques 0-10	Algunes evidències 15-35					Bastantes evidències 40-60					Evidències clares 65-85					Evidències totals 90-100				
Reptes C1	1.6 Amb l'anàlisi de l'ecosistema, s'han identificat els reptes que ha d'assumir la destinació a mig i llarg termini i s'integren adequadament en la definició de l'estratègia.																					
		0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
Lideratge C2	1.7 La direcció de l'ens actua com a model de referència pel desenvolupament i compliment dels objectius establerts.																					
		0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
Lideratge C2	1.8 La direcció de l'organisme identifica els canvis necessaris a la destinació i contribueix a crear les condicions per afrontar-los.																					
		0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
Organització C2	1.9 L'organisme té una estructura organitzativa pensada en funció de la planificació i dels objectius a assolir.																					
		0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100

DIMENSIO 2:		Entesa com l'explicació proactiva d'allò que es porta a terme, facilitant l'accés a la informació de manera comprensible, senzilla i actualitzada.																				
APERTURA																						
CRITERI EFQM	QÜESTIÓ	VALORACIÓ																				
		Sense evidències o anecdòtiques 0-10	Algunes evidències 15-35	Bastantes evidències 40-60	Evidències clares 65-85	Evidències totals 90-100																
Comunicació C3	2.1 Es fa una comunicació activa i sistemàtica de l'estratègia i la planificació als grups d'interès																					
		0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
Comunicació C3	2.2 Es comunica de forma adequada i amb l'anticipació necessària el pla d'accions als grups d'interès.																					
		0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
Comunicació C3	2.3 Es comunica de forma adequada l'activitat que es porta a terme i els resultats al conjunt de la societat.																					
		0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
Transparència C3	2.4 Es lliura la informació necessària per tal que qualsevol persona o organisme pugui avaluar les actuacions que es porten a terme.																					
		0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
Transparència C3	2.5 Es facilita proactivament la informació sobre dades i continguts respecte a l'organisme, el seu funcionament, la presa de decisions rellevants i la gestió dels recursos.																					
		0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100

DIMENSIÓ 3: PARTICIPACIÓ	Entesa com a treball en comú i la possibilitat de prendre part en les accions de l' altre assumint una responsabilitat en el seu espai de gestió.	VALORACIÓ																				
ATRIBUT CRITERI EFQM	QÜESTIÓ	Sense evidències o anecdòtiques 0-10	Algunes evidències 15-35	Bastantes evidències 40-60	Evidències clares 65-85	Evidències totals 90-100																
Participació C3	3.1 Els òrgans de govern de l'organisme integren de manera suficient i plural representació del conjunt dels grups d'interès directament vinculats a l'activitat turística a la destinació.																					
		0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
Participació C3	3.2 Els òrgans de govern de l'organisme integren de manera suficient a representants de col·lectius socials afectats per l'activitat turística a la destinació.																					
		0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
Participació C3	3.3 La freqüència i dinàmica de les reunions dels òrgans de govern es tradueix de manera eficient i en base al consens.																					
		0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
Participació C3	3.4 S'identifiquen i es comprenen, de manera sistemàtica, proactiva, amb contactes regulars i formals, les necessitats i expectatives dels principals grups d'interès.																					
		0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
Participació C3	3.5 Davant la necessitat de desenvolupar projectes específics es creen grups de treball (pop-up) amb organitzacions afectades o amb un grau d'especialització elevat en el camp concret.																					
		0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100

DIMENSÍO 3: PARTICIPACIÓ	Entesa com a treball en comú i la possibilitat de prendre part en les accions de l'altre assumint una responsabilitat en el seu espai de gestió.																																									
ATRIBUT CRITERI EFQM	QÜESTIÓ	VALORACIÓ																																								
		Sense evidències o anecdòtiques 0-10	Algunes evidències 15-35					Bastantes evidències 40-60					Evidències clares 65-85					Evidències totals 90-100																								
Participació C3	3.6 Es facilita la participació dels grups d'interès en l'elaboració de disposicions normatives i de regulació.	<table border="1" style="width:100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td>0</td><td>5</td><td>10</td><td>15</td><td>20</td><td>25</td><td>30</td><td>35</td><td>40</td><td>45</td><td>50</td><td>55</td><td>60</td><td>65</td><td>70</td><td>75</td><td>80</td><td>85</td><td>90</td><td>95</td><td>100</td> </tr> </table>																				0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100																						
Coordinació C3	3.7 L'organisme es relaciona desenvolupant projectes comuns amb d'altres organitzacions clau dedicades a funcions similars per tal de millorar els serveis i incrementar l'eficàcia, fomentant la transferència de coneixement i l'aprofitament de sinèrgies.	<table border="1" style="width:100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td>0</td><td>5</td><td>10</td><td>15</td><td>20</td><td>25</td><td>30</td><td>35</td><td>40</td><td>45</td><td>50</td><td>55</td><td>60</td><td>65</td><td>70</td><td>75</td><td>80</td><td>85</td><td>90</td><td>95</td><td>100</td> </tr> </table>																				0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100																						
Coordinació C3	3.8 Existeixen estructures transversals de coordinació operatives entre els diferents departaments de la pròpia organització.	<table border="1" style="width:100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td>0</td><td>5</td><td>10</td><td>15</td><td>20</td><td>25</td><td>30</td><td>35</td><td>40</td><td>45</td><td>50</td><td>55</td><td>60</td><td>65</td><td>70</td><td>75</td><td>80</td><td>85</td><td>90</td><td>95</td><td>100</td> </tr> </table>																				0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100																						
Cooperació C3	3.9 Es té en compte la disponibilitat dels grups d'interès per a la cooperació en l'assoliment dels objectius de l'organisme.	<table border="1" style="width:100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td>0</td><td>5</td><td>10</td><td>15</td><td>20</td><td>25</td><td>30</td><td>35</td><td>40</td><td>45</td><td>50</td><td>55</td><td>60</td><td>65</td><td>70</td><td>75</td><td>80</td><td>85</td><td>90</td><td>95</td><td>100</td> </tr> </table>																				0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100																						
Codecisió C3	3.10 S'afavoreix la participació dels grups d'interès en el govern de l'organisme anant més enllà d'un caràcter purament consultiu.	<table border="1" style="width:100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td>0</td><td>5</td><td>10</td><td>15</td><td>20</td><td>25</td><td>30</td><td>35</td><td>40</td><td>45</td><td>50</td><td>55</td><td>60</td><td>65</td><td>70</td><td>75</td><td>80</td><td>85</td><td>90</td><td>95</td><td>100</td> </tr> </table>																				0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100																						

DIMENSÍO 3: PARTICIPACIÓ	Entesa com a treball en comú i la possibilitat de prendre part en les accions de l'altre assumint una responsabilitat en el seu espai de gestió.																					
ATRIBUT CRITERI EFQM	QÜESTIÓ	VALORACIÓ																				
		Sense evidències o anecdòtiques 0-10	Algunes evidències 15-35					Bastantes evidències 40-60					Evidències clares 65-85					Evidències totals 90-100				
Cofinançament C3	3.11 Existeix una participació externa d'organitzacions en els òrgans de govern que contribueixen de manera rellevant en el finançament aportant recursos.																					
		0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
Corresponsabilitat C3	3.12 Es produeix participació externa que es tradueix en corresponsabilitat en l'efecte de les decisions que es prenen.																					
		0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100

ATRIBUT	QÜESTIÓ	VALORACIÓ																						
		Sense evidències o anecdòtiques 0-10					Algunes evidències 15-35					Bastantes evidències 40-60					Evidències clares 65-85					Evidències totals 90-100		
Innovació C5	4.1 Existeix una preocupació especial per aplicar elements innovadors i noves tecnologies que facilitin l'activitat que es desenvolupa.																							
		0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100		
Innovació C5	4.2 S'estimula la creativitat i la innovació entre els grups d'interès de la destinació.																							
		0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100		
Coneixement C5	4.3 S'atrau, implica, reté i desenvolupa el talent a l'organisme.																							
		0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100		
Coneixement C5	4.4 Es disposa del coneixement tècnic necessari per interpretar adequadament el funcionament i la transformació del sector turístic, amb informació actualitzada dels mercats, de la situació de destinacions en competència i de noves tendències.																							
		0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100		
Coneixement C5	4.5 S'aprofiten les dades, la informació i el coneixement per facilitar el procés de transformació de la destinació.																							
		0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100		

DIMENSÍO 4: KNOW-HOW/Q	Entesa com el coneixement aplicat a la gestió amb criteris de professionalitat, perseguint l'excel·lència, la qualitat i la millora constant acompanyada de la formació de manera continuada.																					
ATRIBUT CRITERI EFQM	QÜESTIÓ	VALORACIÓ																				
		Sense evidències o anecdòtiques 0-10	Algunes evidències 15-35	Bastantes evidències 40-60	Evidències clares 65-85	Evidències totals 90-100																
Formació C5	4.6 S'ofereix un programa o propostes de formació als grups d'interès de la destinació ajustat a les seves necessitats i alineat amb l'estratègia.																					
		0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
Qualitat/ Millora continua C5	4.7 Es disposa d'un sistema de gestió fonamentat que assegura la vinculació entre propòsit, estratègia, creació de valor sostenible i resultats.																					
		0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100

DIMENSIÓ 5: SIMPLICITAT		Entesa com la capacitat d'actuar de manera senzilla i flexible.																		
ATRIBUT CRITERI EFQM	QÜESTIÓ	VALORACIÓ																		
		Sense evidències o anecdòtiques 0-10		Algunes evidències 15-35			Bastantes evidències 40-60				Evidències clares 65-85				Evidències totals 90-100					
Simplicitat C5	5.1 La tasca administrativa que es porta a terme en l'organisme és adequada i persegueix facilitar la relació amb els grups d'interès.																			
		0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90
Simplicitat C5	5.2 La configuració de l'organisme és clara, evita les duplicitats i simplifica les estructures organitzatives.																			
		0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90
Simplicitat C5	5.3 Atenent a l'abast de les competències pròpies l'organisme facilita l'activitat econòmica als actors mitjançant la supressió o la reducció de tràmits administratius no necessaris.																			
		0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90
Agilitat C5	5.4 Es dona resposta a les necessitats dels grups d'interès de manera àgil, ràpida i eficient.																			
		0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90

DIMENSIÓ 6: RESPONSABILITAT	Entesa com la capacitat de garantir el compliment de les funcions, atenent a criteris de desenvolupament sostenible, amb sotmetiment als marcs normatius de referència i donant compte a la societat de les fites.																					
ATRIBUT CRITERI EFQM	QÜESTIÓ	VALORACIÓ																				
		Sense evidències o anecdòtiques 0-10	Algunes evidències 15-35	Bastantes evidències 40-60	Evidències clares 65-85	Evidències totals 90-100																
Lleis C3	6.1 Existeixen controls eficients que garanteixen el compliment dels marcs normatius que afecten l'organisme.																					
		0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
Ordenació C3	6.2 En el marc de les seves competències l'organisme estableix normes concebudes per a un desenvolupament més competitiu i sostenible.																					
		0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
Retre comptes C3	6.3 Es disposa de mecanismes adequats, i s'apliquen, per tal de donar compte de l'activitat desenvolupada davant els principals grups d'interès.																					
		0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
Retre comptes C3	6.4 Es disposa de mecanismes adequats, i s'apliquen, per tal de donar compte de l'activitat desenvolupada davant la societat.																					
		0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
Responsabilitat C3	6.5 L'organisme impulsa i aplica un programa de turisme responsable.																					
		0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100

DIMENSIÓ 6: RESPONSABILITAT	Entesa com la capacitat de garantir el compliment de les funcions, atenent a criteris de desenvolupament sostenible, amb sotmetiment als marcs normatius de referència i donant compte a la societat de les fites.																				
ATRIBUT CRITERI EFQM	QÜESTIÓ	VALORACIÓ																			
		Sense evidències o anecdòtiques 0-10	Algunes evidències 15-35	Bastantes evidències 40-60	Evidències clares 65-85	Evidències totals 90-100															
Responsabilitat C3	6.6 L'organisme impulsa i aplica un programa de turisme accessible.																				
		0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95
Sostenibilitat C4	6.7 La sostenibilitat mediambiental, econòmica i social està integrada en el sistema de gestió de l'organització.																				
		0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95
Sostenibilitat C4	6.8 Com a eina de gestió l'organisme incorpora un seguit de dades que mesuren el grau de sostenibilitat a la destinació.																				
		0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95
Sostenibilitat C4	6.9 L'organisme identifica i mesura la percepció que té la societat davant elements d'especial sensibilitat vinculades al sector.																				
		0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95

DIMENSIÓ 7: EFFECTIVITAT	Entesa com l'assoliment dels objectius esperats, amb el millor ús possible dels recursos disponibles i sota criteris de control dels procediments i els resultats.																					
ATRIBUT CRITERI EFQM	QÜESTIÓ	VALORACIÓ																				
		Sense evidències o anecdòtiques 0-10	Algunes evidències 15-35	Bastantes evidències 40-60	Evidències clares 65-85	Evidències totals 90-100																
Eficàcia C7	7.1 Es disposa dels recursos econòmics necessaris per assolir l'estratègia, garantir el funcionament i afrontar la transformació.																					
		0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
Eficàcia C7	7.2 Es disposa dels recursos materials i tècnics necessaris per assolir l'estratègia, garantir el funcionament i afrontar la transformació.																					
		0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
Eficàcia C7	7.3 Es disposa dels recursos humans necessaris per assolir l'estratègia, garantir el funcionament i afrontar la transformació.																					
		0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
Eficàcia C7	7.4 Es porta a terme de manera completa el pla d'acció establert per a cada exercici.																					
		0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
Eficiència C7	7.5 Els recursos econòmics són gestionats de manera eficient per tal d'assolir els objectius previstos per l'organisme.																					
		0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100

DIMENSIÓ 7: EFFECTIVITAT	Entesa com l'assoliment dels objectius esperats, amb el millor ús possible dels recursos disponibles i sota criteris de control dels procediments i els resultats.																				
ATRIBUT CRITERI EFQM	QÜESTIÓ	VALORACIÓ																			
		Sense evidències o anecdòtiques 0-10	Algunes evidències 15-35					Bastantes evidències 40-60					Evidències clares 65-85					Evidències totals 90-100			
Eficiència C7	7.6 Es gestionen els recursos econòmics i les inversions de forma responsable per garantir l'èxit sostingut.																				
		0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95
Eficiència C7	7.7 L'adaptació al marc normatiu és un element facilitador per a l'obtenció de resultats.																				
		0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95
Objectius C7	7.8 S'assoleixen els objectius definits per a la destinació que són clars i quantificats pel període de gestió.																				
		0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95
Objectius C7	7.9 S'assoleixen els objectius de satisfacció dels usuaris/clients de l'organisme.																				
		0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95
Objectius C7	7.10 Els responsables dels objectius, que estan ben identificats, participen del seu disseny.																				
		0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95

DIMENSIÓ 7: EFECTIVITAT	Entesa com l'assoliment dels objectius esperats, amb el millor ús possible dels recursos disponibles i sota criteris de control dels procediments i els resultats.																			
ATRIBUT CRITERI EFQM	QÜESTIÓ	VALORACIÓ																		
		Sense evidències o anecdòtiques 0-10	Algunes evidències 15-35					Bastantes evidències 40-60					Evidències clares 65-85					Evidències totals 90-100		
Resultats C7	7.11 Es coneixen els resultats d'altres organismes similars, es comparen i el resultat de la comparació és positiu.																			
		0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90
Resultats C7	7.12 L'anàlisi dels resultats obtinguts s'aplica en la definició de la futura estratègia.																			
		0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90
Control C7	7.13 S'analitzen les relacions causa-efecte en l'assoliment, o no, dels objectius previstos a la destinació.																			
		0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90
Control C7	7.14 S'analitza i mesura l'impacte de les accions portades a terme.																			
		0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90
Control C7	7.15 L'organisme té identificats i controla els resultats que considera com a claus.																			
		0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90



UNIVERSITAT
ROVIRA i VIRGILI

