



**Universidad
Zaragoza**

Trabajo Fin de Grado

LAS COMARCAS COMO SISTEMAS
ORGANIZACIONALES. ANÁLISIS Y DESARROLLO
DE LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE LA
COMARCA DEL MATARRAÑA-MATARRANYA
(TERUEL)

Autora

María Cristina Granja Pitarque

Director

Jesús Manuel Ezpeleta Tarín

Facultad de Ciencias Sociales y del Trabajo
Año 2015

Repositorio de la Universidad de Zaragoza – Zaguán
<http://zaguan.unizar.es>

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN. PRESENTACIÓN GENERAL Y JUSTIFICACIÓN DEL TRABAJO.....	3
1.1.- OBJETO DEL TRABAJO.....	3
1.2.- METODOLOGÍA EMPLEADA.....	4
1.3.- ESTRUCTURA DEL TRABAJO.....	4
2. FUNDAMENTACIÓN.....	4
3. CAPÍTULOS DEL DESARROLLO.....	5
3.1.- ANTECEDENTES DE LA ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA TERRITORIAL.....	6
3.2.- EL ESTATUTO DE AUTONOMÍA.....	8
3.3.- LAS MANCOMUNIDADES DE MUNICIPIOS. EMBRIONES DE LAS COMARCAS.....	10
3.4.- LA LEY DE COMARCALIZACIÓN.....	11
3.5.- LAS COMARCAS.....	12
3.5.1. ¿QUÉ ES UNA COMARCA?, CONCEPTO.....	12
3.5.2. NACIMIENTO DE LAS COMARCAS.....	14
3.5.3. CARACTERÍSTICAS COMUNES DE LAS COMARCAS.....	15
3.5.4. DELIMITACIÓN COMARCAL DE ARAGÓN.....	16
3.5.5. COMPETENCIAS DE LAS COMARCAS.....	18

3.6.- LA COMARCA DEL MATARRAÑA-MATARRANYA.....	20
3.6.1. CREACIÓN.....	21
3.6.2. MUNICIPIOS DE LA COMARCA.....	21
3.6.3. ORGANIGRAMA.....	24
3.6.4. ÁREAS DE COMPETENCIAS PROPIAS.....	31
3.6.5. OBJETIVOS Y METAS.....	31
3.6.6. CARACTERÍSTICAS PROPIAS DE LA COMARCA DEL MATARRANYA/MATARRAÑA.....	34
4. CONCLUSIONES.....	40
5. BIBLIOGRAFÍA Y WEBGRAFÍA.....	41

1.- INTRODUCCIÓN. PRESENTACIÓN GENERAL Y JUSTIFICACIÓN DEL TRABAJO.

El proceso de creación de las Comarcas de la Comunidad Autónoma de Aragón culminó con el Decreto Legislativo 1/2006, de 27 de diciembre, del Gobierno de Aragón, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley de Comarcalización de Aragón. Mucho se ha escrito sobre esta ley, sus orígenes, consecuencias, etc., en diversos trabajos, estudios y memorias.

La evolución histórica de la regulación legislativa y ordenamiento administrativo territorial se han materializado en la creación de muy distintas estructuras organizativas, vivas, dinámicas y que evolucionan. Entre ellas están las Comarcas, en las cuales vamos a centrar este trabajo por la importancia a nivel territorial, social, económico, etc., que han supuesto desde su creación y asignación de competencias.

Las Comarcas son entidades locales, plenamente capaces de administrar, gestionar, organizar y regular. Estructuras nacidas y diseñadas conscientemente que, a día de hoy, cumplen una misión, tienen una visión y unos objetivos.

El célebre autor Peter Drucker acuñó varias frases sobre gestión, administración, innovación, éxito y liderazgo. Dos de estas frases las podemos adaptar perfectamente al tema que tratamos: *“La administración es el órgano de las instituciones, el órgano que convierte a una multitud en una organización y a los esfuerzos humanos en acciones”*; *“Una estructura organizativa pobre hace el buen trabajo imposible, no importa lo buenas que son las personas”*.

1.1.- OBJETO DEL TRABAJO.

El objetivo del este trabajo es analizar una de las estructuras organizativas formales de las comunidades humanas: las Comarcas. A través de elementos reguladores como la son la Carta Magna o Constitución Española, el Estatuto de Autonomía de Aragón o la propia Ley de Comarcas, entre otros, podemos analizar sus orígenes, evolución y estado actual. Posteriormente nos centraremos en el estudio más concreto y profundo de la Comarca del Matarraña/Matarranya: su creación, los municipios que la conforman, su estructura, organigrama, funciones, sistema organizacional y características distintivas de esta Comarca Bajoaragonesa.

1.2.- METODOLOGÍA EMPLEADA.

La metodología utilizada ha consistido en analizar todo lo referente al proceso de comarcalización, comenzando por los antecedentes de la organización administrativa territorial a lo largo de la historia, el Estatuto de Autonomía de Aragón, las Mancomunidades de municipios y la Ley de Comarcalización en Aragón. Todo ello con el fin de poder analizar, conocer y comprender mejor la Comarca del Matarraña-Matarranya.

1.3.- ESTRUCTURA DEL TRABAJO.

En trabajo se estructura en tres partes, en una primera vemos los antecedentes de la organización territorial, hasta llegar a la Comarca; en la segunda nos centramos en la Comarca, como la agrupación voluntaria de varios municipios que están interesados en la gestión común de sus intereses o la prestación de servicios comunes a sus habitantes. Y en la tercera analizamos la Comarca del Matarraña / Matarranya.

2.- FUNDAMENTACIÓN.

La propia evolución de la especie humana ha propiciado y generado la formación de estructuras organizacionales cada vez más complejas y diversas. Somos los propios humanos los que nos hemos encargado de crear dichas estructuras a nuestra conveniencia o como resultado de nuestros actos, normas, leyes, tradiciones..., pero también nos hemos adaptado a la propia evolución de los sistemas, a las nuevas tecnologías, evolución cultural, etc. Esta adaptación es, también, fuente de nuevas estructuras. Siempre ha existido, en cualquier grupo humano, un conjunto de personas o incluso una sola persona, que ostentan el “poder” bien sea por imposición, convicción, elección o capacidad de los mismos. Son las estructuras de poder, presentes en todas las esferas tanto públicas, como privadas.

Desde la búsqueda de alimentos y materiales básicos para garantizarnos la propia subsistencia y bienestar, hasta el “placer” de conquistar otros pueblos y tierras en busca de la gloria, el poder y alimentar el propio ego de los líderes, la humanidad no ha desaprovechado ninguna oportunidad para lograr los objetivos de “unos pocos”,

seguidos de una gran masa de personas persuadidas, convencidas o simplemente obligadas a seguir los pasos de sus líderes. Los líderes en el poder siempre han querido organizar y tener bajo control las nuevas conquistas, sus tierras, pueblos y posesiones. Para ello se han encargado de gobernar, dirigir y gestionar mediante leyes, normas y la creación de estructuras sociales que han evolucionado con la historia de humanidad, desembocando en las actuales estructuras organizativas. Siempre son estructuras vivas, que cambian y seguirán cambiando, adaptando, mejorando o incluso desapareciendo con la propia evolución de los humanos. Y precisamente una de las tantas estructuras organizativas administradas que existen son las Comarcas, nacidas de la evolución de anteriores estructuras, del cambio y con el objetivo de mejorar y acercar la administración a los ciudadanos.

Fundamentamos la realización de este trabajo en la propia evolución del sistema organizativo territorial, amparado por múltiple legislación, apoyo político y apoyo también ciudadano.

3.- CAPÍTULO DEL DESARROLLO.

Los capítulos en los que se ha desarrollado el Trabajo Fin de Grado son:

3.1.-ANTECEDENTES DE LA ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA TERRITORIAL.

3.2.-EL ESTATUTO DE AUTONOMÍA.

3.3.-LAS MANCOMUNIDADES DE MUNICIPIOS. EMBRIONES DE LAS COMARCAS.

3.4.-LA LEY DE COMARCALIZACIÓN

3.5.-LAS COMARCAS.

3.6.-LA COMARCA DEL MATARRAÑA-MATARRANYA.

3.1.- ANTECEDENTES DE LA ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA TERRITORIAL.

Los primeros asentamientos humanos crean nuevas necesidades y, con ello, se establecen relaciones que no siempre fueron cordiales, entre poblados. Pueden ser intereses tanto particulares como grupales, económicos, culturales, sociales, afectivos, de defensa conjunta, etc. La continuada y progresiva interrelación o convivencia forjará, poco a poco, unos lazos socio-económicos fuertes y estables e incluso se crean relaciones de dependencia o interdependencia entre dichas comunidades. Esta relación favorece más relaciones solidarias, cohesión grupal e incluso un sentimiento de pertenencia, la unidad “emocional”, que ha ido conformando las diferentes culturas, tradiciones, rituales, entre los distintos pueblos a lo largo de la historia.

Podríamos decir que esta es la primera forma de “delimitación” natural, no administrativa, que se origina de la propia de la evolución de los pueblos y comunidades.

Según el autor Idalberto Chiavenato¹: *“El Comportamiento Organizacional retrata la continua interacción y la influencia recíproca entre las personas y las organizaciones”*.

Distintas divisiones Administrativas lo largo de la historia:

La primera división administrativa, conocida, la realizan los romanos en año 197 a.C. Hispania, como ellos llamaron a la península, llegó a tener hasta siete provincias.

Con la caída de los romanos y la entrada de los Visigodos, éstos mantuvieron las divisiones, llamándolas “ducados”, e incluso crearon más ducados.

La entrada en 711 de los árabes en la península, supuso una nueva reorganización territorial. Los territorios cristianos quedan confinados al norte de la península y los territorios conquistados por los árabes, pasan a llamarse Al-Ándalus. Hasta 1492 con la conquista de Granada por parte de Castilla, año de la expulsión de los musulmanes del territorio peninsular, éstos dividieron administrativamente con el nombre de “coras” o “kuras”, que dependían de alguna ciudad. Con la decadencia del Califato de Córdoba, las coras pasan a independizarse y se crean los “reinos de Taifas”, 32 en total y dependientes de un rey.

¹ Chiavenato, Idalberto (2009). Comportamiento Organizacional. La Dinámica del éxito en las organizaciones. Segunda Edición. Editorial McGraw Hill. Interamericana Editores, S.A.. México.

Durante la reconquista, ciertos núcleos cristianos del norte, fueron reconquistando tierras, dirigiéndose hacia el sur, y terminaron por formar varios reinos cristianos: Galicia, Asturias, León, y posteriormente Castilla, reino de Aragón, nacido en el 1035, Navarra y los Condados catalanes.

Entre los siglos XII y XIII, se produce la unificación de varios de estos reinos, formando dos grandes coronas: la Corona de Castilla y la Corona de Aragón. Así surge un nuevo ordenamiento territorial e institucional.

Tras la guerra de sucesión y la entrada de la dinastía borbónica con Felipe V, se estableció un sistema absolutista de poder y establece los “Decretos de Nueva Planta”.

En 1749 el país queda dividido en 28 provincias-intendencias, siendo esta la división que se toma para la convocatoria, en 1810, de las Cortes de Cádiz.

En 1812 las Cortes de Cádiz promulgan la Constitución en la que se establece la unidad legislativa y fiscal de toda la Nación. Se establecen 38 diputaciones y otras tantas provincias. Pero el regreso de Fernando VII, hace volver a la situación anterior la organización administrativa. En 1822 se aprueba, de forma provisional la división en 52 provincias². No llega a surtir efecto debido al regreso del absolutismo.

La división provincial de 1833, estableció en 49 las provincias. En 1834 se divide a las provincias en partidos judiciales a efectos de competencias jurisdiccionales. Los Ayuntamientos deben tener sus límites dentro de una misma provincia.

Con algunas modificaciones posteriores, esta es la división que ha perdurado hasta nuestros días. Actualmente hay en España 50 provincias, además de las dos ciudades autónomas de Ceuta y Melilla.

La Constitución Española³, establece el nuevo y, hasta ahora, definitivo orden territorial y sienta las bases de un posible desarrollo legislativo posterior por parte de las Comunidades Autónomas. En la misma se reconoce a las Comunidades Autónomas la competencia para determinar en su territorio la organización general.

El 31 de julio de 1981 se aprueban los “pactos autonómicos”, por los cuales se constituyen 17 Comunidades Autónomas en España y dos ciudades autónomas, Ceuta y Melilla. Con estos pactos se pretende unificar y homogeneizar un proceso autonómico iniciado en la CE de 1978, También se consigue “desbloquear” las negociaciones para

² Artículo primero del Decreto LIX, de 27-I-1822, de las Cortes extraordinarias.

³ Constitución Española de 1978.

sentar las bases del futuro Estatuto de Autonomía de algunos territorios donde todavía no se habían aprobado los Estatutos, como es el caso de Aragón.

3.2.- EL ESTATUTO DE AUTONOMÍA DE ARAGÓN.

Tras un largo periplo de reuniones, negociaciones, pactos, proyectos, encuentros y desencuentros, ve la luz el primer Estatuto de Autonomía de Aragón⁴. Este primer Estatuto es modificado en una primera ocasión en 1994⁵. Dos años más tarde se produce una nueva reforma⁶.

En 2007 se aprueba el nuevo Estatuto⁷ que sustituye, mediante derogación, al primer Estatuto y sus modificaciones.

Los Estatutos de Autonomía son normas institucionales básicas de cada Comunidad o ciudad Autónoma, reconocidos por la Constitución Española⁸, en su artículo 147. Se aprueban por Ley Orgánica, con la mayoría absoluta de los votos del Congreso de los Diputados, como toda norma de este rango.

En los Estatutos se establece la estructura político-administrativa de cada Comunidad y se configuran las competencias que pueden tener, dentro del marco y límites establecidos por la Constitución Española.

Cada Estatuto deberá contener, como mínimo, la siguiente información:

1. Nombre de la Comunidad.
2. Delimitación territorial.
3. Denominación.
4. Organización.
5. Sede de las instituciones autonómicas.
6. Competencias asumidas, siempre y cuando no sean exclusivas del Estado. En caso de no ser asumidas por las Comunidades, deberá ser el Estado el que asuma las mismas.

⁴ Ley Orgánica 8/1982, de 10 de agosto, de Estatuto de Autonomía de Aragón, publicada en el Boletín Oficial del Estado el 16 de agosto de 1982.

⁵ Ley Orgánica 6/1994, de 24 de marzo, de reforma del Estatuto de Autonomía de Aragón.

⁶ Ley Orgánica 5/1996, de 30 de diciembre, de reforma del Estatuto de Autonomía de Aragón.

⁷ Ley Orgánica 5/2007, de 20 de abril, de reforma del Estatuto de Autonomía de Aragón, que viene a sustituir al anterior Estatuto de 1982 y sus modificaciones de 1994 y 1996, cuyas leyes de aprobación se derogan.

⁸ Constitución Española de 1978.

En caso de conflicto de competencias, será el Tribunal Constitucional el que resuelva sobre las mismas.

7. Principios del régimen lingüístico, en caso de proceder.

En el articulado del Estatuto de Autonomía de Aragón se plasman las bases de la estructura administrativa y organizativa de nuestra comunidad y, así como también las competencias transferibles.

El artículo 5⁹. Organización territorial: dice: *“Aragón estructura su organización territorial en municipios, comarcas y provincias”*.

El Título V del Estatuto versa sobre Competencias de la Comunidad Autónoma.

En el artículo 71¹⁰. Competencias exclusivas: establece la potestad legislativa, la potestad reglamentaria, la función ejecutiva, y el establecimiento de las políticas propias, de la Comunidad Autónoma de Aragón, respetando siempre lo dispuesto en los artículos 140 y 149.1 de la Constitución Española.

En el apartado 5º de este mismo artículo se establece:

“En materia de régimen local, la determinación de las competencias de los municipios y demás entes locales en las materias de competencias de la Comunidad Autónoma de Aragón; el régimen de los bienes locales y las modalidades de prestación de los servicios públicos locales, así como las relaciones para la cooperación y colaboración entre los entes locales y entre éstos y la Administración de la Comunidad Autónoma de Aragón.

Asimismo, incluye la determinación de los órganos de gobierno de los entes locales, creados por la Comunidad Autónoma y su régimen electoral.”

El apartado 6º: *La organización territorial propia de la propia Comunidad.*

Artículo 81¹¹, apartado 1. Organización territorial de Aragón:

1. La organización territorial local de Aragón se estructura en municipios, comarcas y provincias.

⁹ Artículo 5 de la LO 5/2007, de 20 de abril, del Estatuto de Autonomía de Aragón.

¹⁰ Artículo 71, y apartados 5 y 6 el mismo artículo, de la LO 5/2007, de 20 de abril, del Estatuto de Autonomía de Aragón.

¹¹ Artículo 81, apartado 1, LO 5/2007, de 20 de abril, del Estatuto de Autonomía de Aragón.

3.3.- LAS MANCOMUNIDADES DE MUNICIPIOS. EMBRIONES DE LAS COMARCAS.

Aragón es una Autonomía extensa y amplia, tanto en territorio físico como en diversidad cultural, variedad lingüística, paisajística, etc.

Las mancomunidades son las entidades supramunicipales más antiguas y numerosas. El artículo 141.3 de nuestra Carta Magna, establece la posibilidad de crear entidades supramunicipales. Posteriormente, la Ley de Bases de Régimen Local¹², especifica en el su artículo 3 cuáles son las entidades locales territoriales, incluyendo aquí también a las Mancomunidades de Municipios y las Comarcas, entre otras. Establece esta ley, en el capítulo IV, artículos 42, 43 y 44, las características de “Otras Entidades Locales”, como son las Mancomunidades, Las Comarcas, Áreas Metropolitanas, etc.

La Ley¹³ sobre Mancomunidades de Municipios, impulsa la creación de estas figuras de colaboración entre municipios.

En la obra del autor Jorge Infante¹⁴, se contempla el fomento de las mancomunidades como una solución a los problemas de pequeñas poblaciones para la prestación de servicios básicos. Las considera el autor como un primer paso que ha incidido, contribuido y consolidado el proceso de comarcalización. Se podrían considerar, por lo tanto como el “embrión” de las futuras Comarcas.

Las mancomunidades son asociaciones libres de municipios, que tienen como fin el incremento de la calidad en la prestación de servicios y la mejora de la gestión de los mismos, a través de la cooperación voluntaria.

Forman una entidad local superior y a la que los municipios asociados delegan parte de las funciones o competencias que la ley les atribuye y así se preste un servicio conjuntamente para todos sus miembros. A diferencia de otras entidades locales, como las comarcas, su creación no depende ni de desarrollos legislativos previos ni de gobiernos de rango superior.

Tienen como característica importante que los municipios que los integran no tienen que tener contigüidad territorial y pueden asociarse municipios de distintas provincias.

¹² Ley 7/1985, de 2 de abril, Reguladora de las Bases del Régimen Local.

¹³ Ley 6/1987, de 15 de abril, sobre Mancomunidades de Municipios.

¹⁴ Infante Díaz, Jorge. Comarcalización y Despoblación. Interacciones y problemas. Departamento de Estructura e Historia Económica y Economía Pública Universidad de Zaragoza

En muchos casos, la creación de las comarcas y el establecimiento de sus competencias, ha puesto de manifiesto la duplicidad de competencias entre estos nuevos entes y las mancomunidades. Con el fin de evitar este problema ya se contempla por la Ley¹⁵ de Medidas de Comarcalización, la posibilidad de disolver y liquidar las mancomunidades existentes cuando su objeto o sus fines coincidan con las competencias comarcales. Las comarcas pasan a ser sujetos públicos titulares de las funciones y competencias mancomunadas.

3.4.- LEY DE COMARCALIZACIÓN EN ARAGÓN.

Esta Ley¹⁶ de Comarcalización de Aragón, fue el primer paso, el primer modelo legislativo que desarrollaba lo que venía previsto en el primer Estatuto de Autonomía¹⁷. La aprobación de esta Ley supone la creación de un nuevo modelo de organización tanto a nivel de competencias, de órganos y financiero. El proceso de comarcalización se propone como una fórmula voluntaria y flexible, planteado a medio plazo, que significará la reforma y modernización de la estructura de la administración local aragonesa.

En cumplimiento de lo previsto en la disposición adicional segunda de la Ley¹⁸ de Delimitación Comarcal de Aragón, estableció, tras consultar con las entidades locales, un mapa comarcal completo de la Comunidad de Aragón.

Durante la vigencia de la Ley¹⁹ de Medidas de Comarcalización, (vigente hasta el 31 de diciembre de 2006, y promulgada cuando ya se habían constituido algunas comarcas), se acabaron constituyendo, en nuestra Comunidad, 32 de las 33 comarcas previstas, quedando únicamente pendiente de constituir la Comarca de Zaragoza. En el artículo 1 de la misma se establece, el objetivo y finalidad:

1. Mediante la presente Ley se determinan las competencias que pueden asumir las comarcas y se adoptan otras decisiones para facilitar el proceso de su creación y regular su puesta en marcha.

¹⁵ Ley 23/2001, de 26 de diciembre, de Medidas de Comarcalización.

¹⁶ Ley 10/1993, de 4 de noviembre, de Comarcalización de Aragón.

¹⁷ Ley Orgánica 8/1982, de 10 de agosto, de Estatuto de Autonomía de Aragón, (modificado posteriormente en 1994 y 1996).

¹⁸ Ley 8/1996, de 2 de diciembre, de Delimitación Comarcal de Aragón.

¹⁹ Ley 23/2001, de 26 de diciembre, de Medidas de Comarcalización.

2. Las medidas adoptadas en esta Ley tienen el carácter de regulación complementaria de la legislación de comarcalización vigente y, al tiempo, cumplen la finalidad de constituirse en marco de referencia para las posteriores Leyes de creación de comarcas.”

Después de cuatro años de la aprobación de la Ley de Medidas de Comarcalización, y una vez creada y establecida la estructura comarcal con la aprobación de las leyes ya mencionadas, se hace necesaria la continuación con el proceso legislativo para la consolidación del proceso iniciado y también para hacer previsión de mejora de normativa. Así nace la Ley²⁰ de modificación de la Ley de Medidas de Comarcalización. Esta misma Ley prevé la creación de un texto refundido que ordena, sintetiza y clarifica el conjunto de normativa existente hasta la fecha: la propia Ley creada, la Ley²¹ de medidas de Comarcalización y la Ley²² de Comarcalización de Aragón.

También autoriza esta Ley²³ de modificación de la Ley de Medidas de comarcalización:

“la formulación de un texto refundido de la Ley 8/1996 de 2 de diciembre, de Delimitación Comarcal de Aragón, con los preceptos relativos a la estructura territorial de cada comarca contenidos en las leyes de creación de las mismas”.

3.5.- LAS COMARCAS.

En este apartado veremos qué es una Comarca, el nacimiento de las Comarcas, las características comunes de todas las Comarcas, la delimitación Comarcal en Aragón y las competencias propias.

3.5.1. ¿Qué es una Comarca? Concepto.

²⁰ Ley 3/2006, de 8 de junio, de modificación de la Ley 23/2001, de 26 de diciembre, de Medidas de Comarcalización.

²¹ Ley 23/2001, de 26 de diciembre, de Medidas de Comarcalización.

²² Ley 10/1993, de 4 de noviembre, de Comarcalización de Aragón.

²³ Ley 3/2006, de 8 de junio, de modificación de la Ley 23/2001, de 26 de diciembre, de Medidas de Comarcalización.

En la edición número 12, de 1884 del Diccionario de la Real Academia Española²⁴ de la Lengua, de define la palabra Comarca de una forma muy escueta y sin profundizar en su contenido:

Comarca, f.: “División del territorio que comprende varias poblaciones”.

En la edición número 23 del Diccionario de la Real Academia²⁵ se define es mismo término, Comarca, de una forma más amplia:

1. f. *Territorio que, en un país o una región, se identifica por determinadas características físicas o culturales.*
2. f. *Der. Entidad administrativa compuesta por una pluralidad de municipios en el seno de una provincia.”*

El artículo 42.1 de la Ley de Bases de Régimen Local²⁶, que se expresa en estos términos:

*“Las Comunidades Autónomas, de acuerdo con lo dispuesto en sus respectivos Estatutos, podrán crear en su territorio **Comarcas** u otras entidades que agrupen varios Municipios, cuyas características determinen intereses comunes precisados de una gestión propia o demanden la prestación de servicios de dicho ámbito”.*

Según el artículo 3.2 a), de la Ley de Bases de Régimen Local²⁷, las comarcas son Entidades locales territoriales:

“a) Las Comarcas u otras entidades que agrupen varios Municipios, instituidas por las Comunidades Autónomas de conformidad con esta Ley y los correspondientes Estatutos de Autonomía”.

También la Ley²⁸ de Administración Local de Aragón, en el artículo 2.2, otorga a las comarcas la consideración de entidad local:

²⁴ La Real Academia Española (RAE) se creó en Madrid en 1713.

²⁵ Real Academia Española (2014), «comarca», Diccionario de la lengua española (23ª edición). Editorial Espasa. Madrid.

²⁶ Ley 7/1985, de 2 de abril, Reguladora de las Bases del Régimen Local. (Vigente hasta el 01 de Enero de 2016).

²⁷ Ley 7/1985, de 2 de abril, Reguladora de las Bases del Régimen Local. (Vigente hasta el 01 de Enero de 2016).

²⁸ Ley 7/1999, de 9 de abril, de Administración Local de Aragón

“ Tienen, asimismo, la condición de entidades locales de Aragón: a) las provincias, b) las comarcas, c) la entidad metropolitana de Zaragoza, d) las mancomunidades de municipios, e) las comunidades de villa y tierra, y f) las entidades locales menores”.

El artículo 83 del Estatuto de Autonomía de Aragón²⁹, define la Comarca y sus funciones:

1. Las comarcas son entidades territoriales, constituidas por la agrupación de municipios limítrofes, vinculados por características e intereses comunes, fundamentales para la vertebración territorial aragonesa.

2. Las comarcas tienen a su cargo la prestación de funciones y servicios y la gestión de actividades de ámbito supramunicipal, representando los intereses de la población y territorio comarcales en defensa de una mayor solidaridad y equilibrio territorial.

3. La creación, modificación y supresión de las comarcas, así como la determinación de sus competencias, organización y régimen jurídico se regulan por ley de las Cortes de Aragón.

Así pues, podríamos definir el término Comarca como: una entidad local territorial, creada por Ley en la Comunidad Autónoma, y que se configura con la agrupación voluntaria de varios municipios que están interesados en la gestión común de sus intereses o la prestación de servicios comunes a sus habitantes.

3.5.2. Nacimiento de las Comarcas.

Las Comarcas nacen con una finalidad: *“la mejora de las condiciones de calidad de vida de los habitantes del territorio aragonés”.*

Aragón es un territorio donde se hace muy patente la despoblación, las diferencias económicas, sociales y también el difícil acceso a servicios y recursos de la administración pública y de los propios ciudadanos ante la amplitud y dispersión de nuestros pueblos en el amplio territorio de la nuestra Comunidad.

Es obvio que, a raíz del desarrollo industrial, de los años 60 y 70 sobre todo, se produjo un fenómeno migratorio muy importante y, quizá irreversible, a fecha actual. Las

²⁹ Ley Orgánica 5/2007, de 20 de abril del Estatuto de Autonomía de Aragón.

ciudades y grandes pueblos atrajeron a población desde el mundo rural, ofreciendo trabajo, servicios y, en definitiva mejoras en la calidad de vida de las personas.

Esta progresiva despoblación del medio rural ha producido a lo largo de los años un gran envejecimiento de la población y, así mismo, una pérdida “arrastrada” de servicios, infraestructuras, inversiones, etc.

Las diferencias territoriales no deberían ser un factor de desigualdad entre los habitantes y por ello, las Comarcas pretenden ser órganos administrativos vertebradores del territorio.

Nacen con el fin de paliar estas deficiencias y acercar la administración a las personas, a los administrados, de gestionar con más facilidad y eficiencia los recursos, ofrecer los servicios en igualdad de condiciones y, en definitiva, mejorar las condiciones de vida de los habitantes de nuestra región.

3.5.3. Características comunes a todas las Comarcas:

- ❑ Son entidades que agrupan varios Municipios limítrofes vinculados por características e intereses comunes, y que gestionan servicios y actividades de ámbito supramunicipal y cooperan con los Municipios que las integran.
- ❑ Su creación corresponde a las Comunidades Autónomas.
- ❑ Las Leyes de las Comunidades Autónomas determinarán el ámbito territorial de las Comarcas, la composición y el funcionamiento de sus órganos de gobierno, que serán representativos de los Ayuntamientos que agrupen, así como las competencias y recursos económicos que, en todo caso, se les asignen.
- ❑ Según el artículo 42 de la Ley³⁰ de Bases de Régimen Local, la creación de las Comarcas no podrá suponer la pérdida por los Municipios de la competencia para prestar los servicios enumerados en el artículo 26 de la misma, ni privar a los mismos de toda intervención en cada una de las materias enumeradas en el apartado 2 del artículo 25, también de la misma Ley.
- ❑ En el proyecto de reforma de la Ley reguladora de Bases de Régimen Local, el ámbito comarcal será el que de forma preferente se considere por las

³⁰ Ley 7/1985, de 2 de abril, reguladora de las Bases del Régimen Local. (Vigente hasta el 01 de Enero de 2016)

Diputaciones Provinciales, para la prestación común y obligatoria de los servicios mínimos.

- ❑ Como Entidades Locales, cuentan con personalidad jurídica propia y plena capacidad y autonomía para el cumplimiento de sus fines.

3.5.4. Delimitación Comarcal de Aragón.

La delimitación de Aragón se establece en la Ley³¹ de Delimitación Comarcal de Aragón. En esta norma se configura el mapa completo de la comunidad, previa consulta a con las entidades locales.

En el territorio Aragonés están constituidas actualmente 33 Comarcas que engloban todos los municipios de nuestra comunidad.

De éstas, 10 se encuentran en la provincia de Teruel.

El artículo 4 del Texto refundido de la Ley de Comarcalización de Aragón hace referencia al territorio, y se establece lo siguiente:

Artículo 4.-Territorio.

1. El territorio de cada comarca, constituido por el conjunto de los términos de los municipios que la integren, deberá coincidir con los espacios geográficos en que se estructuren las relaciones básicas de la actividad económica y cuya población esté vinculada por características sociales, historia y tradición comunes que definan bases peculiares de convivencia.

2. Un municipio sólo podrá pertenecer a una comarca. Si como consecuencia de la alteración de términos municipales resultasen afectados los límites comarcales, deberá tramitarse simultáneamente la correlativa alteración de la división comarcal.

3. El territorio de las comarcas, con referencia a los distintos municipios que integran cada una de ellas, se encuentra definido en el Texto Refundido de la Ley de Delimitación Comarcal de Aragón.

³¹ Ley 8/1996, de 2 de diciembre, de Delimitación Comarcal de Aragón.

MAPA COMARCAL DE ARAGÓN



3.5.5. Competencias de las Comarcas.

Una vez creadas las Comarcas y constituidos sus órganos de gobierno, fue necesario traspasar las funciones y servicios, para que pudiesen desarrollar y asumir las competencias establecidas en la Ley³² de Comarcalización de Aragón y Ley³³ de Medidas de Comarcalización.

En la Ley de Medidas de Comarcalización, se habla de “ritmos de transferencias”, haciendo referencia a que el Gobierno de Aragón puede marcar las pautas para la negociación y los plazos de “entrega” de las funciones y servicios relativos a las competencias otorgadas por Ley y que aún no han sido transferidas.

También pueden asumir competencias que la respectiva Comunidad Autónoma les delegue. En algunas Comunidades Autónomas la Comarca es base territorial de su Administración periférica.

Entre los años 2002 y 2003, mediante 32 decretos del Gobierno de Aragón, se aprobaron los acuerdos de transferencias entre la Comunidad Autónoma y las Comarcas respectivas.

Las primeras materias objeto de transferencias fueron las siguientes.

- Acción Social
- Cultura
- Patrimonio y tradiciones populares
- Deporte
- Juventud
- Promoción del turismo
- Servicios de recogida y tratamiento de residuos urbanos
- Protección civil y prevención y extinción de incendios

La competencia en estas materias lo es sólo en determinadas funciones, reservándose la Comunidad Autónoma los restantes ámbitos competenciales. Para garantizar la máxima colaboración entre ambas administraciones, se elabora el Decreto³⁴, donde se establece la creación del Consejo de Cooperación Comarcal. Este órgano está formado por

³² Ley 10/1993, de 4 de noviembre, de Comarcalización de Aragón.

³³ Ley 23/2001, de 26 de diciembre, de Medidas de Comarcalización.

³⁴ Decreto 345/2002, de 5 de noviembre, del Gobierno de Aragón.

representantes del Gobierno de Aragón y de las Comarcas y tiene carácter consultivo, deliberante y de cooperación entre dichos organismos.

El Consejo puede funcionar en Pleno o bien a través de Comisiones y, ambos, pueden formar Ponencias técnicas para la preparación de los asuntos sobre los que hayan de pronunciarse.

En la actualidad hay tantas Comisiones Permanentes como materias transferidas. Éstas se reúnen asiduamente para que la colaboración sea lo más ágil y continua posible.

Al publicarse la Ley³⁵ de Protección civil y Emergencias de Aragón y la Ley³⁶ del Turismo de Aragón (leyes sectoriales sobre competencias ya transferidas), se observó la necesidad de elaborar un único decreto de competencias, que aunara de forma homogénea las competencias hasta ahora transferidas y que delimitara de forma clara las actuaciones que corresponden a cada una de las administraciones y las relaciones entre ambas en el ejercicio de sus competencias. Nace así el Decreto Legislativo³⁷ por el que se aprueba el Texto Refundido de la Ley de Comarcalización de Aragón. En el artículo 9³⁸, punto 1 de este mismo texto, se enumeran las competencias propias:

Las comarcas podrán ejercer competencias en su territorio, con el contenido y de la forma que se indica en este título, en las siguientes materias:

- *1) Ordenación del territorio y urbanismo.*
- *2) Transportes.*
- *3) Protección del medio ambiente.*
- *4) Servicios de recogida y tratamiento de residuos urbanos.*
- *5) Sanidad y salubridad pública.*
- *6) Acción social.*
- *7) Agricultura, ganadería y montes.*
- *8) Cultura.*
- *9) Patrimonio cultural y tradiciones populares.*
- *10) Deporte.*
- *11) Juventud.*

³⁵ Ley 30/2002 de 17 de diciembre, de Protección Civil y Emergencias de Aragón

³⁶ Ley 6/2003, de 27 de febrero, del Turismo de Aragón, (vigente hasta el 12 de abril de 2013).

³⁷ Decreto Legislativo 1/2006, de 27 de diciembre, del Gobierno de Aragón, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley de Comarcalización de Aragón.

³⁸ Artículo 9, punto 1, Decreto Legislativo 1/2006, de 27 de diciembre, del Gobierno de Aragón, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley de Comarcalización de Aragón.

- *12) Promoción del turismo.*
- *13) Artesanía.*
- *14) Protección de los consumidores y usuarios.*
- *15) Energía, promoción y gestión industrial.*
- *16) Ferias y mercados comarcales.*
- *17) Protección civil y prevención y extinción de incendios.*
- *18) Enseñanza.*
- *19) Aquellas otras que, con posterioridad a la presente ley, pudieran ser ejercidas en el futuro por las comarcas, conforme a la legislación sectorial correspondiente.*

En el punto 4 de este mismo artículo 9³⁹ se hace referencia a la financiación de las comarcas, y en el mismo se indica que “*no cabrá la atribución de competencias sin la previsión de la correspondiente financiación...*”

Es de destacar que como cualquier organización, requieren para su funcionamiento y desarrollo de fondos y medios humanos y materiales y por ello la propia legislación ampara las dotaciones, garantizando así su financiación y medios.

3.6.- LA COMARCA DEL MATARRAÑA-MATARRANYA.

Como hemos comentado anteriormente, las Mancomunidades se consideran, por muchos autores, como el precedente de las futuras Comarcas.

Al noreste de la provincia de Teruel, la unión voluntaria de varios pueblos, hizo posible que el 13 de febrero de 1989 se constituyera La Mancomunidad de Municipios del Matarraña. Su finalidad inicial fue la gestión de un matadero comarcal, asumir el control del Servicio Social de Base, el servicio de Deportes y la recogida de residuos de todos los pueblos miembros.

Esta primera unión administrativa, “embrión” de la futura Comarca del Matarraña-Matarranya, no fue fruto únicamente de la casualidad, sino también de la necesidad de los pueblos implicados.

³⁹ Artículo 9, punto 4, Decreto Legislativo 1/2006, de 27 de diciembre, del Gobierno de Aragón, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley de Comarcalización de Aragón.

Las 18 localidades que la formaron, han compartido históricamente, desde tiempos inmemoriales, y siguen compartiendo a día de hoy: raíces, tradiciones, un rico patrimonio cultural y paisajístico y una lengua común, llamada coloquialmente “chapurriau” que, quizás, ha sido el vínculo más característico que comparten estos pueblos.

Pero lo que más ha unido a estos pueblos es su vinculación “emocional” y su conciencia de “comarca” que ya existía incluso antes de la creación legal de la misma.

Esta conciencia o ligazón emocional tan fuerte y patente entre municipios, nace de lazos históricos. Lazos que pueden ser tanto económicos, materializados en las distintas ferias que actualmente aún se realizan y de las relaciones comerciales entre pueblos que siempre han existido; así como también lazos culturales, familiares entre pueblos, etc.

3.6.1.- Creación.

No es de extrañar pues, que cuando se constituye la Comarca, por Ley⁴⁰ de Creación de la Comarca del Matarraña/Matarranya, los municipios integrantes de la Mancomunidad de Municipios, pasaran todos a formar parte de la recién creada Comarca administrativa. La transición entre Mancomunidad y Comarca y la integración de los municipios se realiza de una forma totalmente natural. Las competencias fueron traspasadas el 1 de julio de 2002.

3.6.2.- Municipios de la Comarca del Matarraña-Matarranya.

El río Matarraña/Matarranya da nombre a esta Comarca que, como hemos dicho anteriormente está compuesta por 18 municipios, enclavados geográficamente en el llamado Bajo Aragón Histórico.

La capitalidad de la Comarca está compartida por dos localidades: Valderrobres como capital y sede administrativa, y Calaceite como capital cultural.

Cuenta con una extensión de 926,06 km² y, según el último padrón del año 2014, cuenta con 8.491 habitantes.

⁴⁰ Ley 7/2002, de 15 de Abril, de Creación de la Comarca del Matarraña/Matarranya, (publicada en BOA nº46, de 19 de abril de 2002).

El mayor problema, a la vez que reto a superar, al que se enfrenta este territorio, y gran parte de la Comunidad de Aragón, es la despoblación que sufren la mayoría de los municipios que la integran, así como el progresivo envejecimiento de sus habitantes.

Con la emigración a la ciudad de muchos pobladores, allá por los años 60 y 70, todas las localidades perdieron población de forma bastante considerable.

Esta pérdida de habitantes, ha supuesto también a lo largo de las últimas décadas, una pérdida progresiva de servicios, empresas y empleo, actuaciones en infraestructuras, actuaciones culturales, etc.

Las consecuencias desfavorables a corto-medio-largo plazo de esta despoblación, son algunos de los mayores problemas y retos a los que se enfrentan las instituciones actualmente, y hay que dar respuestas a través de las mismas, ya sean Ayuntamientos, Diputación Provincial, Diputación General de Aragón o Comarca del Matarraña-Matarranya.

El problema poblacional, sabemos que afecta a gran parte de nuestra Comunidad Autónoma y dar respuestas conjuntas y consensuadas es muy importante para el futuro de estos municipios. Pero también sabemos de las características propias de cada zona y Comarca, de cada población y, por ello, también las respuestas deben ser tomadas desde una perspectiva interna y visión de la propia realidad comarcal.

La estructura organizativa de la Comarca del Matarraña/Matarranya, la comunicación entre todos los municipios que la integran, hace posible desarrollar de forma efectiva y eficiente tareas de gestión y organización, todo ello gracias a la existencia de una autoridad y jerarquía en aquélla. Esta estructura es la que debe hacer posible dar respuestas a los problemas que surgen y proponer soluciones a cada caso, de forma consensuada con Ayuntamientos y demás instituciones.

En la actualidad la tendencia poblacional es bien distinta según las poblaciones a las que observemos. Mientras algunas poblaciones ganan habitantes, otras, la mayoría, siguen sufriendo las consecuencias de décadas pasadas y siguen perdiendo población prácticamente año tras año.

En el siguiente cuadro mostramos las poblaciones de la Comarca y el número de habitantes por población. Así mismo indicamos la evolución del padrón entre los años 2013 y 2014:

Fuente: <http://comarquesnord.cat/2015/01/09/82916/>. Cuadro elaboración propia.

Población	Número habitantes	Evolución 2013-2014 %
Valderrobres/Vall-de-Roures	2.337	Gana entre el 0% y el 5% de población
Calaceite/Calaceit	1.076	Pierde entre el 0% y el 5% de población
Cretas/Queretes	601	Gana entre el 0 y el 5% de población
Beceite/Beseit	583	Pierde entre el 0% y el 5% de población
Mazaleón/Massalió	540	Pierde entre el 0% y el 5% de población
Peñarroya de Tastavins/Pena-Roja	487	Gana entre el 0% y el 5% de población
La Fresneda/La Freixneda	468	Pierde entre el 5% y el 10% de población
Valjunquera/Valljunquera	365	Pierde entre el 0% y el 5% de población
Monroyo/Mont-roig	364	Pierde entre el 0% y el 5% de población
Valdeltormo/La Vall del Tormo	315	Pierde entre el 0% y el 5% de población
Fuentespalda/Fontdespatla	299	Pierde entre el 0% y el 5% de población
La Portellada	234	Pierde entre el 0% y el 5% de población
Arens de Lledó/Arenys de Lledó	208	Pierde entre el 0% y el 5% de población
Lledó/Lledó	169	Pierde entre el 0% y el 5% de población
Ráfales/Rafels	142	Gana entre el 0% y el 5% de población
Torre del Compte/La Torre del Compte	142	Pierde entre el 0% y el 5% de población
Torre de Arcas/Torredarques	83	Pierde entre el 10% y el 20% de la población
Fórnoles/Fórnols	78	Pierde entre el 10% y el 20% de la población



Fuente: <http://portal.aragob.es/empleo/2004/com33.htm>.

3.6.3.- Organigramas.

Hay muchas definiciones de organigrama. Una de ellas, la de Henri Fayol, lo define como:

“Una carta de organización es un cuadro sintético que indica los aspectos importantes de una estructura de organización, incluyendo las principales funciones y sus relaciones, los canales de supervisión y la autoridad relativa de cada empleado encargado de su función respectiva.”

Como cualquier organización, las Comarcas requieren un conjunto de medios humanos coordinados, que sumen esfuerzos mediante sus interrelaciones para lograr los objetivos

y fines establecidos. Estos medios humanos se interrelacionan mediante estructuras jerarquizadas.

Cuando se constituyó por primera vez la Comarca del Matarraña, las relaciones de jerarquía que estructuraban la organización comarcal se podían diferenciar en dos niveles principales:

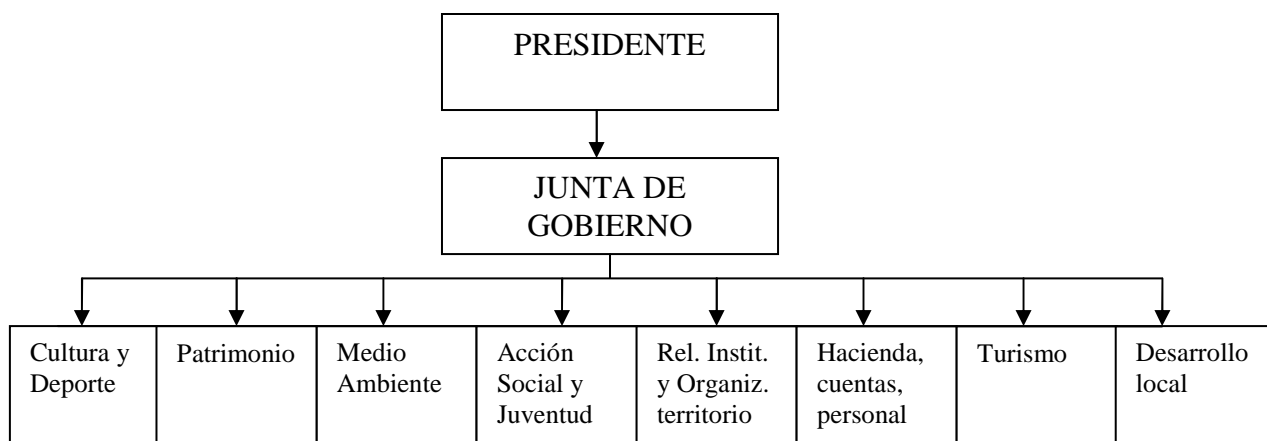
1. *Nivel político*, compuesto por:

- El Presidente
- La Junta de Gobierno (constituida por miembros del PAR, PSOE, PP y CHA)
- Las 8 Comisiones Informativas de cada ámbito.

2. *Nivel administrativo*, compuesto por diferentes puestos de trabajo dependientes de cada una de las áreas políticas de gobierno que depende del Secretario-Interventor ocupado en funciones por un funcionario del grupo A de la escala de Administración General.

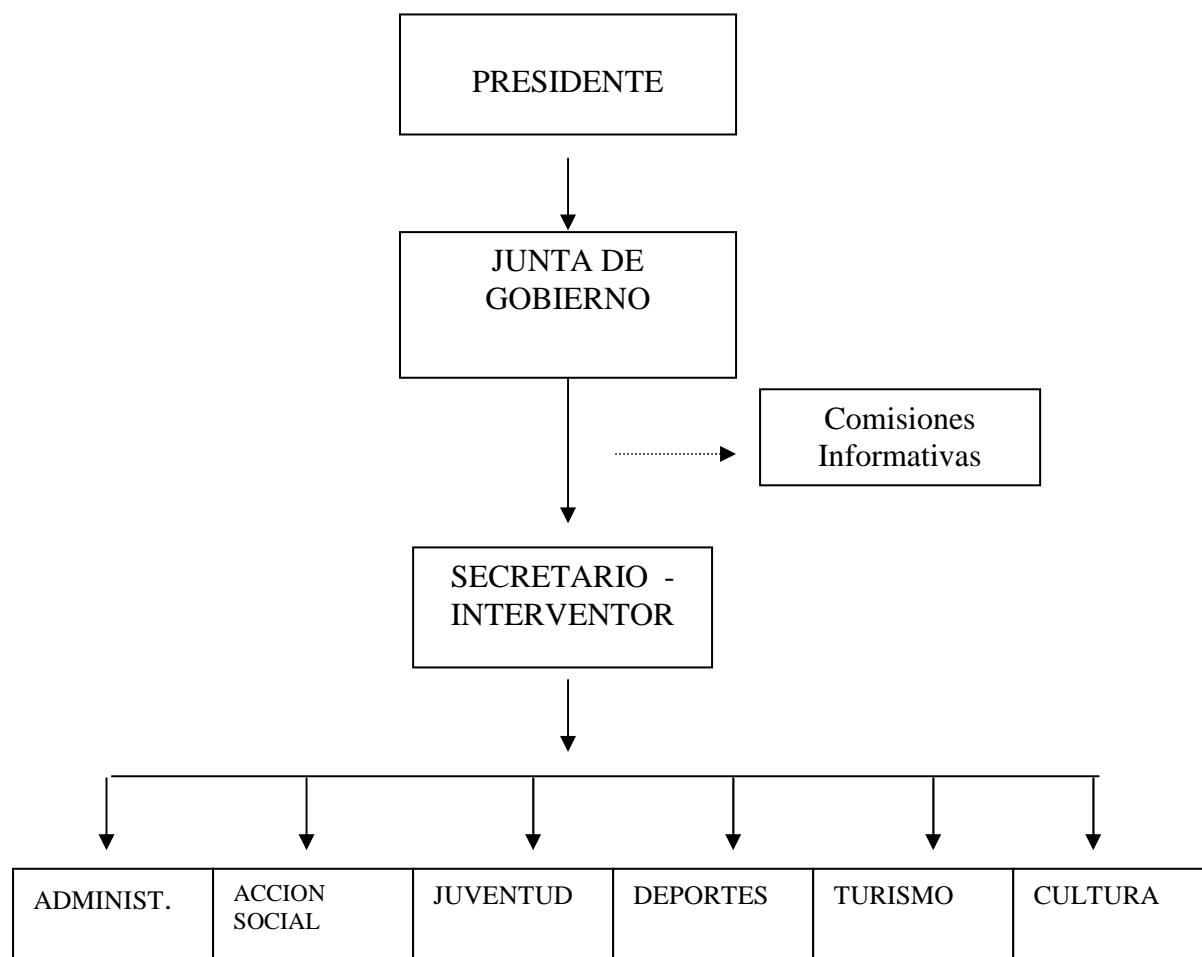
Estos dos organigramas que se muestran a continuación estarán vigentes hasta la implantación progresiva de los nuevos, a partir de 2009:

ORGANIGRAMA CONSEJERÍAS:



Fuente: Informe técnico. Margarita Martínez Moreno.

**ORGANIGRAMA DE LA ADMINISTRACIÓN COMARCAL VIGENTE HASTA LA
NUEVA IMPLANTACIÓN PROGRESIVA EN 2009:**



Fuente: Informe técnico. Margarita Martínez Moreno.

Pero en 2008, a petición de los órganos de gobierno de la Comarca del Matarraña/Matarraña, se encarga un estudio-valoración del organigrama y relación de puestos de trabajo con los siguientes fines:

- *La ordenación y la actualización del sistema de personal de la Institución.*
- *La evaluación por parte del Equipo de Gobierno de la política de personal desde un punto de vista funcional y organizativo, y su adecuación a futuras necesidades.*
- *El establecimiento de una política retributiva equilibrada de acuerdo con la contribución de cada uno de los puestos a los objetivos de la institución.*

En el estudio encargado se observaron distintas disfunciones que hacen referencia a una estructura administrativa poco definida y formalizada, concretamente destacan las situaciones siguientes:

1. *Estructura muy plana que depende de la figura del Secretario-Interventor y que actualmente esta colapsando el funcionamiento administrativo de la Comarca.*
2. *Funciones del Secretario-Interventor muy unidas a las propias de un puesto gerencial.*
3. *Poca definición de la línea jerárquica, excepto el puesto de Coordinadora de Acción Social asignado por Decreto de Presidencia, el resto de la estructura esta formada por puestos técnicos que en algunos casos asumen funciones poco formalizadas de coordinación.*
4. *Algunos puestos de trabajo tienen funciones compartidas entre diferentes áreas, situación propia de una estructura pequeña que necesita puestos muy polivalentes.*
5. *Puestos de trabajo que en algunos casos necesitan una mejor definición.*

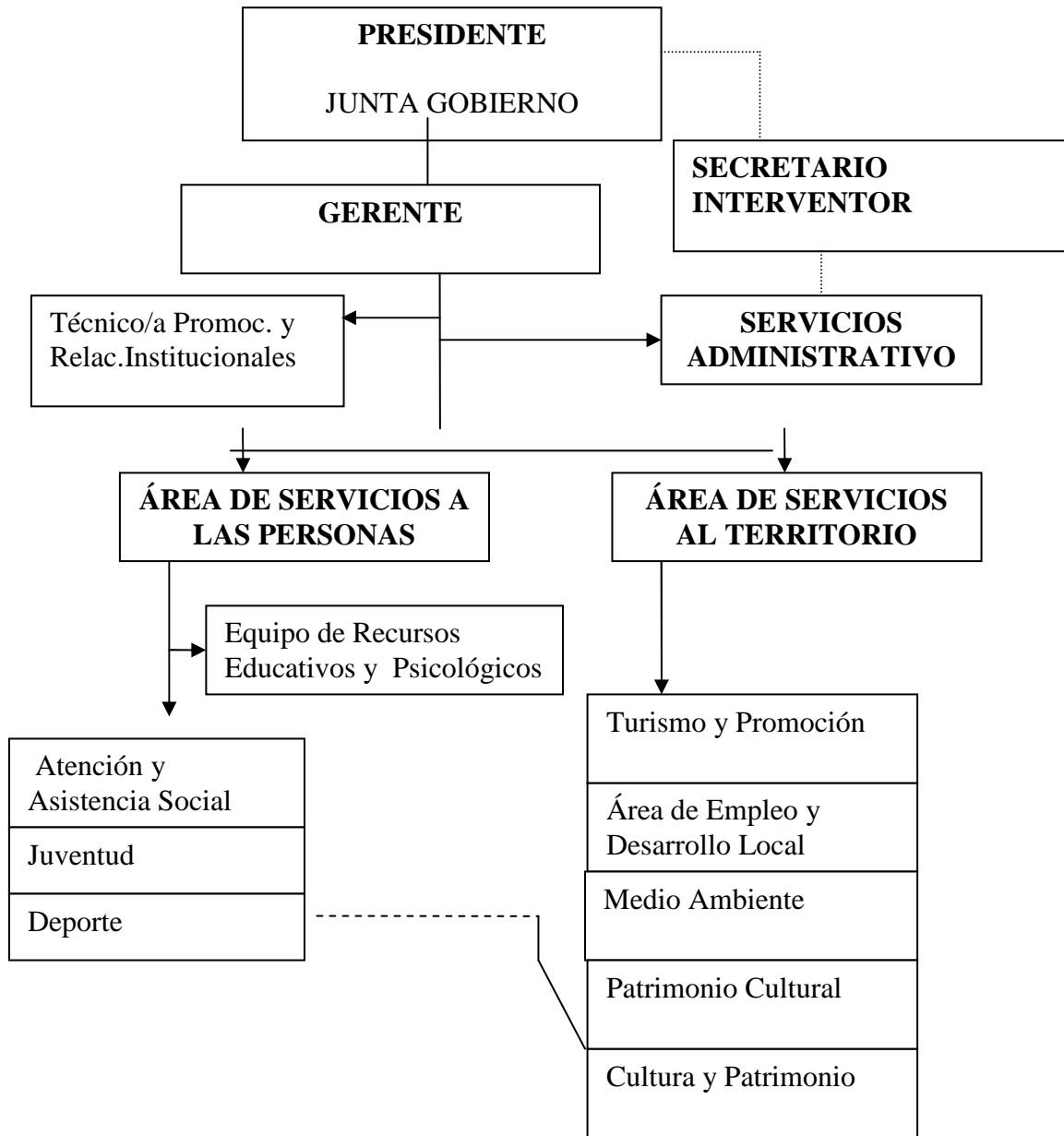
Esta situación detectada sobre el organigrama establecido, que podríamos definir como poco funcional, junto con las nuevas competencias que debía asumir la Comarca, de acuerdo con el traspaso de servicios de la Administración de la Comunidad Autónoma de Aragón a la Comarca según el Decreto⁴¹ del Gobierno de Aragón, hicieron necesaria una revisión del vigente organigrama y de la estructuración de los puestos de trabajo.

El organigrama y nueva estructuración de los puestos de trabajo propuestos en el estudio pretendía superar las disfunciones detectadas y adaptar la organización y gestión de la Administración comarcal a la nueva realidad competencial prevista para la legislatura de forma eficaz y eficiente. Esta nueva realidad hacía referencia a las siguientes competencias asumidas durante los años 2009 y 2010:

- Transportes
- Protección a Consumidores
- Artesanía
- Ferias y Mercados comarcales
- Protección del Medio Ambiente

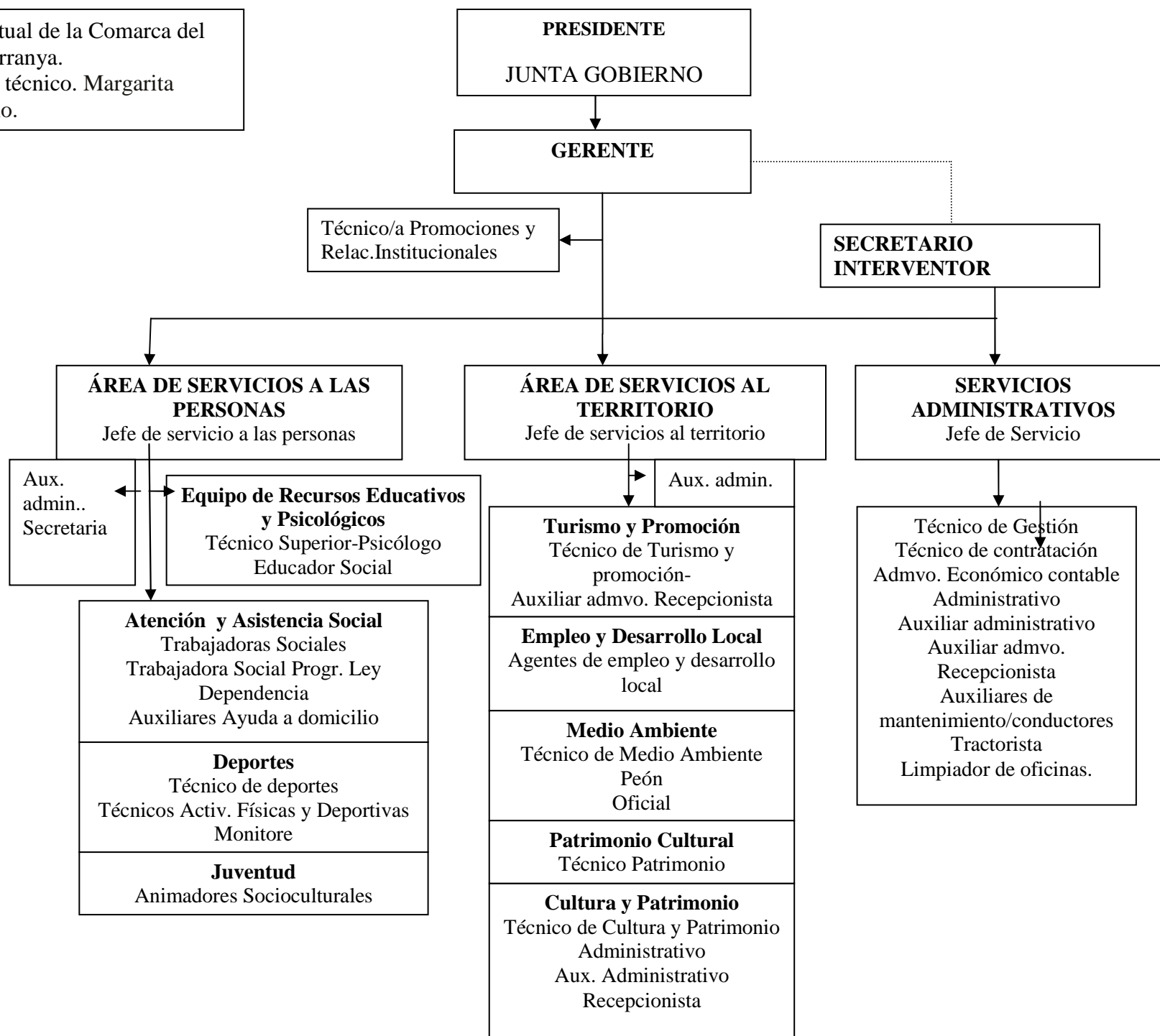
⁴¹ Decreto 4 /2005, de 11 de enero, del Gobierno de Aragón, por el que se modifican los Decretos del Gobierno de Aragón de transferencia de funciones y traspaso de servicios de la Administración de la Comunidad Autónoma de Aragón a la Comarcas.

ORGANIGRAMAS PROPUESTOS Y VIGENTE EN 2015:



Fuente: Informe técnico. Margarita Martínez Moreno.

Organigrama actual de la Comarca del
Matarraña/Matarranya.
Fuente: Informe técnico. Margarita
Martínez Moreno.



Puede observarse que los nuevos organigramas tienen una estructura más vertical que los anteriores, mucho más amplia, estructura por departamentación, detallada y que delimita mucho mejor las áreas y, dentro de éstas, los distintos departamentos de la Comarca. Establece con mayor claridad la relación jerárquica y también de dependencia e interdependencia entre departamentos. Se definen mejor los canales de comunicación y las relaciones entre los distintos puestos.

Estos organigramas nos suministran una información detallada y clara de los distintos grados de autoridad o jerarquía, de división del trabajo, grupos formales e incluso de especialización del propio trabajo. Las líneas verticales indican la autoridad sobre las horizontales y las horizontales indican especialización, división del trabajo.

El grado de autonomía de las distintas áreas se hace más patente y los distintos departamentos actúan de una forma más autónoma, aunque siempre bajo la supervisión del Jefe de área, que depende a su vez del Gerente como nexo de unión entre las áreas y coordinador de éstas.

El Secretario/a-interventor tiene las funciones de asesor legal, labores de inventario de bienes, y fiscalización económico-financiera, control presupuestario, dirección y control del área de régimen interior, entre otras labores, pero está dispuesto en el organigrama como un “puesto” que no afecta directamente al desarrollo de las labores de las distintas áreas y departamentos.

La Comarca del Matarraña/Matarranya está encabezada por un Presidente, elegido por el Consejo Comarcal; la Junta de Gobierno, elegidos a su vez, una vez constituidos los Ayuntamientos. Son los órganos políticos de “enlace” con los distintos Municipios, ya que están representados en dicho Consejo a través de consejeros delegados de distintas áreas: de servicios administrativos, de servicios al territorio, y de servicios a las personas. A su vez, estos consejeros forman parte de las Comisiones Informativas para cada una de las áreas y que también están integradas por representantes políticos de las distintos partidos representados. Existe además una comisión especial de Cuentas, representada políticamente por todos los partidos miembros de la Comarca.

Según citan Carlos Fernando Parra Moreno y Andrea del Pilar Liz, en su estudio “La estructura organizacional y el diseño organizacional, una revisión bibliográfica”, (2009), para Strategor, (1995) *“la estructura es el conjunto de las funciones y de las relaciones que determinan formalmente las funciones que cada unidad deber cumplir y el modo de comunicación entre cada unidad”*.

Las Comarcas estructuras organizacionales formales. Tienen todos los elementos indispensables para definirlos como tal: están formadas por personas, disponen de recursos: económicos, materiales, etc., y de medios: legales, poderes,... Disponen de una estructura de poder jerarquizada y unas normas a las que se atienen y que deben respetar y cumplir, unos presupuestos económicos y, por último, la gestión de todo este sistema tiene unos objetivos y fines: la realización de actividades, dinamización del territorio donde tienen su área de influencia, mejorar la vida de los habitantes de cada comarca, defensa de sus intereses, así como un largo etcétera.

3.6.4.- Áreas de competencias propias de la Comarca del Matarraña/Matarranya.

Las competencias que tiene la Comarca del Matarraña/Matarranya, podrían enmarcarse en tres áreas distintas y cada una gestiona distintas competencias:

- Personas: acción social, deportes y juventud
- Territorio: Agencia de empleo y Desarrollo Local, Turismo, Medio Ambiente, Cultura, Patrimonio Cultural y tradiciones populares y Protección de los consumidores y usuarios.
- Administración: Servicio de recogida y tratamiento de residuos urbanos y Protección civil y prevención y extinción de incendios.

Además la Comarca cuenta con un servicio de asesoría y asistencia en materia jurídica y técnica a los municipios que la integran.

3.6.5.- Objetivos y Metas.

Uno de los objetivos principales de la creación de las comarcas es la mejora de la calidad de vida de los habitantes que las integran, y la fijación de población.

La Comarca del Matarraña/Matarranya, siguiendo este objetivo común, en colaboración con las distintas administraciones, tanto locales como autonómicas, no ha dejado de desarrollar planes, estudios, ni de elaborar y materializar proyectos, todos ellos con el fin de mejorar la vida de las personas.

La calidad de vida es uno de los atractivos principales para que la población fije su residencia y la mantenga en una localidad. Si conseguimos la mejora de la calidad de

vida en cada uno de los pueblos integrantes, es más fácil que se creen puestos de trabajo, se fije población y con ello, evitemos la despoblación, el cierre de colegios y guarderías, la pérdida de servicios como médicos o boticas, etc.

Dentro de este objetivo primordial, las distintas áreas y departamentos de la Comarca, están desarrollando y materializando una serie de proyectos que ayudarán a la consecución de lo fines y metas que se proponen:

1. Proyecto en funcionamiento de “Aulas Comarcales”:

El proyecto consiste en aglutinar las Escuelas de educación infantil, niños de 0 a 3 años, de varios municipios.

Características del proyecto:

- Titularidad Comarcal
- Nivel educativo: educación infantil de primer ciclo (de 0 a 3 años).
- Número de aulas: 6 en los municipios de Beceite, Cretas, La Fresneda, Mazaleón, Monroyo y La Portellada.
- Profesorado: 6 maestras de educación infantil (técnicos superior en educación infantil) y 1 de ellas en calidad de maestra-directora.

2. Marca de Calidad:

Basándose en criterios de calidad, responsabilidad social y medioambiental, La Comarca del Matarraña/Matarranya crea la “Marca de Calidad Territorial Matarraña”. Se pretende la defensa, promoción, desarrollo y puesta en valor de todos los productos, servicios, recursos, valores, tradiciones, etc.; también de los entes o las agrupaciones que otorguen valor y singularidad a nuestro territorio.

Esta “Marca”, pertenece así mismo a la red de la “Marca de Calidad Europea” y también a la “Marca de calidad rural Aragonesa”.

El objetivo principal de esta red de marcas es mejorar la calidad en todos los servicios y productos que puede ofrecer la comarca y ser un eje vertebrador y una herramienta de desarrollo que pueda ayudara fijar población en los municipios, desarrollar los mismos y cohesionar el territorio.



Fuente: <http://www.comarcamatarraña.es/>

3. El servicio de recogida y tratamiento de residuos urbanos:

Es competencia propia de la Comarca según la Ley⁴² de Creación de la Comarca del Matarraña/Matarranya. A través de la sociedad comarcal “Desarrollo de Iniciativas del Matarraña S.L.U.”, se gestiona dicho servicio desde el año 2010 y también los servicios vinculados administrativos, técnicos, etc.

Para dar dicho servicio se cuenta con una flota de camiones, que recogen los residuos de las poblaciones, de forma separada según sean papel-cartón, vidrio, envases o residuos orgánicos.

La Comarca del Matarraña pertenece al Consorcio de la agrupación número 7 de Alcañiz y es allí donde se separan los residuos y se llevan a destinos distintos según sea cada tipo de residuo (orgánico, papel, plásticos, vidrio, etc).

Es la propia sociedad comarcal la que factura este servicio de recogida a los propios Ayuntamientos. .

4. El área de Empleo y Desarrollo Local (AEDL) de la Comarca del Matarraña:

Las funciones principales de esta área son las siguientes:

- Generación de empleo mediante colaboración con las distintas instituciones y administraciones, como el Instituto Aragonés de Empleo. Además, con el fin de facilitar el acceso a las ofertas de trabajo, cuentan con un servicio de información y difusión de ofertas de empleo a disposición de todas las personas desempleadas y también de las empresas ofertantes de empleo.

⁴² Ley 7/2002 de 15 de abril de creación de la Comarca del Matarraña/Matarranya.

- Prestar apoyo y asistencia a emprendedores, mediante la realización de cursos formativos, charlas y asesoría orientativa.
- Dinamizar las actividades económicas para contribuir a un mayor y mejor desarrollo de la Comarca.
- Favorecer la solicitud de ayudas y facilitar los medios para que las empresas y particulares puedan obtener las mismas.

Además de todos estos proyectos, los diferentes departamentos de la Comarca, participan y elaboran convenios de colaboración con distintas Asociaciones o Entidades comarcales, cursos y jornadas formativas.

5. Área de acción social:

Esta área desarrolla proyectos y realiza servicios destinados a: tercera edad, infancia-adolescencia, mujer, discapacitados, dependencia, inmigración, ayudas de urgente necesidad, cooperación social, convenios, fisioterapia a domicilio y transporte social adaptado.

3.6.6.- Características propias de la Comarca del Matarraña/Matarranya.

Esta Comarca, cuenta con una serie de características singulares que la hacen única y le atribuyen una personalidad propia.

Para hacer un diagnóstico de la Comarca uno de los métodos más utilizados es la matriz DAFO. A través de ella, podremos comprender y valorar mejor las características propias.

Debilidades:	Amenazas:
<ol style="list-style-type: none"> 1. Población envejecida y sobre todo en los pueblos más pequeños. 2. Bajo crecimiento vegetativo. 3. La baja densidad de población no favorece la creación de infraestructuras ni servicios que 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Desequilibrios entre poblaciones por la concentración de población en las localidades más grandes. 2. Mayor concentración de las actividades, negocios y empresas en los pueblos más grandes.

<p>asienten población.</p> <ol style="list-style-type: none"> La población joven se marcha a estudiar y generalmente no regresa por falta de empleo. Porcentaje mayor de mujeres sobre hombres, que suelen emigrar más en busca de trabajo o estudios. Red de telecomunicaciones escasa y poco potente que fomente y desarrolle el uso de las tecnologías TIC. Obligación de los residentes a desplazarse a otras localidades más grandes para muchos de los trámites burocráticos o de salud. Poca formación de muchos de los mandos directivos de pequeñas empresas. Poca cultura emprendedora en jóvenes preparados y formados que buscan su oportunidad en las ciudades. Poco desarrollo de empresas relacionadas con la producción agrícola o agroalimentaria. Población envejecida poco formada en nuevas tecnologías que les permitan mejorar su calidad de vida en localidades pequeñas y acceder a servicios de nuevas tecnologías. 	<ol style="list-style-type: none"> Mayor oferta comercial que tienen localidades cercanas como Alcañiz, Tortosa, Zaragoza, etc. Incremento de los colectivos con mayor exclusión social como consecuencia de la crisis continuada. Pérdida de competitividad por falta de personal cualificado que emigra a las grandes ciudades. Falta de medidas y leyes concretas para favorecer al medio rural. Progresivo deterioro de la red de carreteras comarcales que no favorecen la instalación de empresas ni el comercio. Falta de inversiones en infraestructuras en general. Desprotección de los pueblos más pequeños frente a actos vandálicos o robos al tener menor protección. Grave impacto ambiental y paisajístico de las naves ganaderas y de los residuos orgánicos que generan. Contaminación de los ríos, manantiales, fuentes, como consecuencia de vertidos ilegales y residuos agro-ganaderos. Envejecimiento de la población que trabaja el sector primario y falta de renuevo generacional.
--	--

<p>12. Menor asignación del reparto económico de la PAC (política agraria Comunitaria), con respecto a otros territorios de nuestra Comunidad. Situación que afecta a casi toda la provincia de Teruel.</p>	<p>13. Explotaciones agrarias de pequeñas dimensiones, en cultivos de secano y zonas de montaña, que dificultan la competitividad.</p>
<p>Fortalezas:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Territorio de gran belleza paisajística y gran riqueza cultural, biológica y patrimonial de todos los pueblos de la Comarca del Matarraña/Matarranya. 2. Calidad de vida en los pueblos de la comarca que cada vez se valora más (tranquilidad, silencio, etc.). 3. Fuerte vínculo emocional de los habitantes y vínculo lingüístico. 4. Fuerte incremento del turismo nacional e internacional que ha mejorado y creado infraestructuras a nivel tanto privado como público. 5. Cercanía a la Vía Verde, como atractivo turístico y eje de unión con otras Comarcas. 6. Vinculación de muchas personas por segundas residencias que poseen y que en épocas puntuales incrementan considerablemente la población y actividad económica. 	<p>Oportunidades:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Saber aprovechar el tirón turístico de la zona para mejorar, ampliar y crear empleo de calidad. 2. Experiencia de muchos años a como productores de productos cárnicos de alta calidad para ampliar nuestros mercados y poder mejorar las industrias y fijar empleo. 3. Aprovechar las oportunidades que ofrece la administración Comarcal para cohesionar el territorio aún más y establecer lazos de colaboración y cooperación entre localidades. 4. Favorecer la solidaridad entre municipios a través de Asociaciones, Instituciones, etc., para que las desigualdades entre municipios sean cada vez menores y las oportunidades sean las mismas.

<p>7. Incremento del número de asociaciones culturales, deportivas, etc., como dinamizadores de los pueblos y conservadores de tradiciones y cultura.</p> <p>8. Existencia de asociacionismo empresarial como fuente de mejoras.</p> <p>9. Población muy abierta y receptiva a nuevos pobladores.</p> <p>10. Cercanía a otras Comunidades que favorecen el comercio, la cultura, el turismo, etc.</p> <p>11. Incorporación de Valderrobres y Calaceite en la red de “Pueblos más bonitos de España”, como reclamo turístico.</p> <p>12. Varios de los pueblos de la comarca están considerados como “Conjuntos histórico-artísticos”, con el consiguiente reclamo turístico.</p> <p>13. Cercanía de Motorland como atractivo para un determinado colectivo que nos aporta turismo-deporte.</p>	<p>5. Aprovechar la situación geográfica para fomentar inversiones y atraer nuevas posibilidades de negocios.</p> <p>6. Poner aún más en valor la riqueza cultural, paisajística y las tradiciones para ser foco de atención y recepción de visitantes, nuevos pobladores y turismo.</p> <p>7. Aprovechar la debilidad de la población envejecida para crear trabajo en puestos relacionados con el cuidado y equipamientos adaptados.</p> <p>8. Reclamar la mejora en las nuevas tecnologías para poder aprovecharlas.</p> <p>9. El asociacionismo como fórmula de aprendizaje y formación de colectivos empresariales.</p> <p>10. Desarrollo de pequeñas empresas relacionadas con la producción agrícola o agroalimentaria, ecológica o tradicional.</p> <p>11. Difusión, apoyo e innovación de las distintas ferias que se realizan en los municipios.</p>
--	--

Fuente: elaboración propia.

Es un territorio extenso, variado en cuanto a paisajes, bañado por ríos y arroyos, fuentes y barrancos. Cultivado de olivos, almendros, viñedos y sembrados, y adornados sus montes por pino mediterráneo o pino carrasco, con choperas en los cauces e incluso algún hayedo en montes altos.

Aunque es el sector ganadero, y principalmente el ganado porcino, el que ha generado en las últimas décadas la mayor fuente de riqueza y generación de empleo a través de industrias agroalimentarias vinculadas al sector, como mataderos, secaderos, empresas de fabricación y elaboración cárnicas, etc.

También, en las dos últimas décadas, el sector turístico ha ido incrementando la oferta y se ha consolidado como una fuente de ingresos fundamental para la comarca, ampliando la oferta que ya existía, que era muy básica, y mejorando las infraestructuras, consolidando el sector con una oferta de gran calidad, creando empresas vinculadas, generando empleo, dando a conocer nuestro territorio más allá de nuestras fronteras y, en definitiva, mejorando la calidad de vida de muchos de los habitantes que aquí residimos.

A día de hoy es todavía muy importante esta interrelación con los territorios vecinos, sobre todo a nivel comercial y turístico, siendo Cataluña y la Comunidad Valenciana, los dos territorios que más flujo de personas nos aportan. Aunque también es patente el incremento considerable de turistas, en los últimos años nos aportan otras Comunidades españolas y también el fuerte incremento de turismo extranjero.

Todas las localidades forman un “sistema” abierto, interrelacionado por lazos, como hemos comentado, son fuertes y antiguos; un sistema vivo que evoluciona y se adapta constantemente a los nuevos tiempos y dentro de Aragón, es una de las comarcas activas y con proyección de futuro que se apoya en las Instituciones para poder mejorar y seguir avanzando.

Quizá, la característica más singular de esta Comarca aragonesa, es que tiene lengua propia. Todos los municipios que la integran cuentan, además del castellano como lengua oficial, con otra lengua materna llamada “lo chapurriau”. Este dialecto, mezcla de catalán, castellano y quizás más influencias, es hablado prácticamente por todos los habitantes de los municipios, transmitiéndose por vía oral de padres a hijos desde tiempos inmemoriales.

La situación geográfica de este territorio, enclavado en Aragón pero limítrofe con Cataluña y la Comunidad Valenciana, ha convertido estos pueblos en “tierra de paso” hacia el Mediterráneo y tierra de comercio desde la costa. La influencia histórica comercial y cultural de los territorios vecinos, se hace patente y observable en muchas de las tradiciones, en la cultura, pero sobre todo en la lengua, como ya hemos comentado.

La Comarca del Matarraña siempre ha sido un territorio abierto y acogedor de culturas y formas de vida diversas. Es constatable que, desde hace décadas, conviven con los lugareños, muchas personas llegadas desde lugares distintos de nuestra geografía e incluso ciudadanos europeos y de otros continentes que encuentran en este territorio especial, su lugar y forma de vida. Un claro ejemplo es la población de Arens de Lledó, donde en los últimos años se han establecido habitantes llegados desde diversos países como la India, Australia, Holanda, etc., llegando, incluso, a estar conviviendo personas de casi 40 nacionalidades distintas en diversas masías que se han habilitado como viviendas o están en proceso de habilitarse.

La inmigración de los últimos años se hace patente en todas las localidades, atrayendo habitantes sobre todo de países del este, Marruecos y Sudamérica. Ellos aportan a nuestros pueblos su trabajo, cultura, diversidad, riqueza y singularidad.

La convivencia pacífica entre vecinos, turistas, y entre pueblos vecinos, es una de las muchas razones por las que nos podemos sentir muy orgullosos de nuestra Comarca, de nuestras gentes y luchar por nuestro futuro.

Como hemos dicho el mayor problema, a fecha de hoy, es que muchos de estos pueblos están “soportando” el paso de los años con verdaderos problemas. La búsqueda de alternativas para mantener la población ha llevado a algunos municipios a ofrecer alternativas de trabajo y vivienda a familias con hijos menores, para que no tengan que cerrar las escuelas e intentando dinamizar los pueblos a través de pequeñas ferias, festejos, conciertos, etc.

En los últimos años son varios los pueblos que han creado nuevas ferias, como por ejemplo La Portellada con la “Feria Horticultura y Floricultura” o Arens de Lledó con la “Feria de la Almendra”, y no nos olvidemos de Fórnoles con la “Feria de SALUDa la Vida”. La crisis que venimos arrastrando los últimos años ha hecho también mella en nuestros pueblos. El empleo se ha resentido en todos los sectores, pero sobre todo el sector servicios y concretamente en el sector de la construcción, que venía atravesando una época de bonanza auspiciada por la compra de segundas residencias de muchos visitantes, la reforma y rehabilitación de muchas casas de los pueblos y también de las masías.

El apoyo institucional es fundamental para que todos los proyectos y objetivos puedan realizarse, consolidarse y ser un revulsivo económico y para el empleo de los pueblos y del conjunto de la Comarca.

4.- CONCLUSIONES.

La Entidad comarcal Comarca del Matarraña/Matarranya se configura desde su creación como un sistema organizacional estructurado que pretende la gestión y optimización de recursos mediante la dirección técnica, organización del personal y la relación con el medio en el que se desarrolla el propio sistema. La Comarca como institución crea una red de comunicación entre sus miembros representados, los municipios y la estructura interna organizada mediante una estructura de poder. Ejerce el papel fundamental de eje vertebrador de todos ellos, estableciendo para ello una línea jerárquica y de autoridad y un sistema organizacional interno complejo, mediante unidades organizativas internas, que permite que se puedan llevar a término las tareas y objetivos propuestos, los proyectos y las funciones de cada departamento.

Podemos afirmar que a día de hoy, la labor desarrollada por la Administración Comarcal como eje vertebrador del territorio, es sin duda uno de los puntos básicos para que esta Comarca siga avanzando y mirando al futuro con esperanza, con expectativas positivas y proyectos innovadores, viables y sólidos.

De la capacidad de cohesión, adaptación, innovación y mejora, dependerá nuestro futuro como Comarca y el futuro de los pueblos que la integran.

Son las administraciones las que tienen los medios, tanto económicos, como humanos, para poder definir nuevos proyectos que regeneren y vuelvan crear empleo. La cooperación, colaboración y solidaridad entre las distintas instituciones y los municipios es fundamental para que los proyectos salgan adelante, pero también la colaboración ciudadana y de las asociaciones, como impulsores de nuevas ideas, colaboradores y difusores de proyectos.

Los pueblos que componen la Comarca se configuran como un “engranaje” que interactúa y con gran interdependencia entre ellos, haciendo que la supervivencia, desarrollo y visión de futuro deba ser abordada como un problema común y no unitario. Una visión de unidad, de estructura organizada, que debe de ofrecer, fomentar y poner en valor la Entidad Comarca del Matarraña/Matarranya.

5.- BIBLIOGRAFÍA Y WEBGRAFÍA:

1. AGUIRRE, A., CASTILLO, A. M. Y TOUS, D. (1999): Administración de Organizaciones: Fundamentos y aplicaciones. Editorial Pirámide: Madrid.
2. GOBIERNO DE ARAGÓN, (edición actualizada marzo 2007). Comarcalización de Aragón. Compilaciones. Departamento de Presidencia y Relaciones Institucionales, Secretaría General Técnica.
3. MARTÍNEZ MORENO, M. (2008): Informe Técnico. Propuesta de Relación de Puestos de Trabajo - Comarca del Matarranya.
4. PALOMAR OLMEDA, A. (1ª ed. 1998): La Organización Administrativa, tendencias y situación actual. Editorial Comares. Granada.
5. BUENO CAMPOS, E. (2004): Curso básico de Economía de la Empresa. Un enfoque de organización. 4ª edición. Editorial Pirámide. Madrid.
6. INFANTE, JORGE. Aproximación al modelo de de comarcalización de Aragón. Una reflexión crítica. Boletín de la Asociación de Geógrafos Españoles N.º 52 - 2010, Págs. 59-80.
7. PARRA MORENO, CARLOS FERNANDO; LIZ, ANDREA DEL PILAR. 2009. La estructura organizacional y el diseño organizacional, una revisión bibliográfica. Gestión & Sociedad, [S.l.], v. 2, n. 1, p. 97-108,. ISSN 2027-1433. Disponible en: <<http://revistas.lasalle.edu.co/index.php/gs/article/view/1141>>, descarga PDF. Fecha de acceso: 25 oct. 2015.
8. GIBSON, J.L., IVANCEVICH, J.M. y DONNELLY, J.H. (1996): Las organizaciones. Comportamiento, estructura y procesos, Editorial McGraw-Hill. Colombia.
9. MARTÍN, L.A.; HERNANGOMEZ BARAHONA, J. (1997): Diseño organizativo de la empresa. Editorial Civitas. Madrid.
10. MINTZBERG, H. (1984): La estructuración de las organizaciones, Editorial Ariel. Barcelona.
11. Claseshistoria.com. RUIZ ORTIZ, MIGUEL ANGEL. Revista de Claseshistoria, publicación digital de Historia y Ciencias Sociales. Artículo núm. 185, 15 de marzo de 2011. Consultado el 30 de junio de 2015.
12. CHIAVENATO, IDALBERTO. 2004. Introducción a la Teoría General de la Administración. Séptima edición. Editorial Mc Graw Hill. México.

13. Constitución Española de 1978. Recuperado de http://noticias.juridicas.com/base_datos/Admin/constitucion.html, consultado el 20 de junio de 2015.
14. Artículo primero del Decreto LIX, de 27 de enero de 1822, de las Cortes extraordinarias. Recuperado de http://www.encyclopedia-aragonesa.com/voz.asp?voz_id=4718, consultado el 30 de mayo de 2015.
15. Ley Orgánica 8/1982, de 10 de agosto, de Estatuto de Autonomía de Aragón, publicada en el Boletín Oficial del Estado el 16 de agosto de 1982. Recuperado de <http://www.boe.es/buscar/doc.php?id=BOE-A-1982-20819>, consultado el 20 de junio de 2015.
16. Ley Orgánica 6/1994, de 24 de marzo, de reforma del Estatuto de Autonomía de Aragón. Recuperado de https://www.boe.es/diario_boe/txt.php?id=BOE-A-1994-6945, consultado el 20 de junio de 2015.
17. Ley Orgánica 5/1996, de 30 de diciembre, de reforma del Estatuto de Autonomía de Aragón. Recuperado de https://www.boe.es/diario_boe/txt.php?id=BOE-A-1996-29115, consultada el 20 de junio de 2015.
18. Ley Orgánica 5/2007, de 20 de abril, Estatuto de Autonomía de Aragón. Recuperado de http://noticias.juridicas.com/base_datos/Admin/lo5-2007.t5.html, consultada el 21 de junio de 2015.
19. Ley 7/1985, de 2 de abril, Reguladora de las Bases del Régimen Local. Recuperada de http://noticias.juridicas.com/base_datos/Admin/17-1985.t5.html, consultada el 21 de junio de 2015.
20. Ley 6/1987, de 15 de abril, sobre Mancomunidades de Municipios. Recuperada de <https://www.boe.es/buscar/doc.php?id=BOE-A-1987-10439>, consultada el 27 de junio de 2015.
21. Infante Díaz, Jorge. Comarcalización y Despoblación. Interacciones y problemas. Departamento de Estructura e Historia Económica y Economía Pública Universidad de Zaragoza. Recuperado de http://ifc.dpz.es/recursos/publicaciones/23/17/ebook2401_5.pdf, consultado el 27 de junio de 2015.
22. Ley 23/2001, de 26 de diciembre, de Medidas de Comarcalización. Recuperada de http://noticias.juridicas.com/base_datos/Derogadas/r2-ar-l23-2001.html, consultada del 28 de junio de 2015.

- 23.** Ley 10/1993, de 4 de noviembre, de Comarcalización de Aragón (vigente hasta 31 de diciembre de 2006). Recuperada de http://noticias.juridicas.com/base_datos/Derogadas/r1-ar-110-1993.html, consultada el 28 de Junio de 2015.
- 24.** Ley 3/2006, de 8 de junio, de modificación de la Ley 23/2001, de 26 de diciembre, de Medidas de Comarcalización. Recuperada de <https://www.boe.es/ccaa/boa/2006/074/d09013-09016.pdf>, consultada el 29 de junio de 2015.
- 25.** Real Academia Española (2014), «comarca», Diccionario de la lengua española (23^a edición). Editorial Espasa. Madrid. Recuperado de <http://dle.rae.es/?id=9t0d6eN&o=h>, consultado el día 6 de noviembre de 2015.
- 26.** Ley 7/1999, de 9 de abril, de Administración Local de Aragón. Recuperada de http://noticias.juridicas.com/base_datos/CCAA/ar-17-1999.html, consultada el 28 de junio de 2015.
- 27.** Ley 8/1996, de 2 de diciembre, de Delimitación Comarcal de Aragón. Recuperada de http://noticias.juridicas.com/base_datos/Derogadas/r0-ar-18-1996.html, consultada el 29 de junio de 2015.
- 28.** Decreto 345/2002 de 5 de noviembre del Gobierno de Aragón. Recuperado de http://www.comarcas.es/pub/documentos/documentos_BOA123_7a40378d.pdf, consultado el 30 de junio de 2015.
- 29.** Ley 30/2002 de 17 de diciembre, de Protección Civil y Emergencias de Aragón. Recuperada de http://noticias.juridicas.com/base_datos/CCAA/ar-130-2002.html, consultada el 4 de julio de 2015.
- 30.** Ley 6/2003, de 27 de febrero, del Turismo de Aragón. Recuperada de http://noticias.juridicas.com/base_datos/CCAA/ar-l6-2003.html, consultada el 4 de julio de 2015.
- 31.** Decreto Legislativo 1/2006, de 27 de diciembre, del Gobierno de Aragón, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley de Comarcalización de Aragón. Recuperado de http://noticias.juridicas.com/base_datos/CCAA/ar-dleg1-2006.html, consultado el 26 de septiembre de 2015.
- 32.** Ley 7/2002, de 15 de Abril, de Creación de la Comarca del Matarraña/Matarranya. Recuperada de https://www.boe.es/diario_boe/txt.php?id=BOE-A-2002-9668, consultada el 12 de septiembre de 2015.

33. Mapa Comarcal de Aragón. Recuperado de <http://portal.aragob.es/empleo/2004/com33.htm>, consultado el 12 de septiembre de 2015.
34. Reflexiones de Peter Drucker sobre negocios. Por Enrique Nuñez Montenegro 17 Comments. Recuperado de <http://www.fundapymes.com/blog/reflexiones-de-peter-drucker-sobre-negocios/>, consultado el 27 de junio de 2015.
35. www.comarcamatarranya.es/. Consultada el 17 de noviembre de 2015.
36. Las divisiones históricas de Aragón. La organización provincial romana. Recuperado de http://www.aragon.es/estaticos/GobiernoAragon/Departamentos/PoliticaTerritorialJusticiaInterior/Documentos/docs/Areas/Información%20territorial/Publicaciones/Coleccion_Territorio/El%20largo%20camino%20hacia%20la%20comarcalizacion%20aproximacion%20didactica/n1_DOCUMENTO_COMPLETO.PDF, consultado el 30 de mayo de 2015.
37. Comarcalización de Aragón. Recuperado de <http://www.boa.aragon.es/EBOA/pdf/LibroComarcas.pdf>. Consultado el 30 de mayo de 2015.
38. Justificación de la Comarca del Matarraña. Ángel Meseguer Marín. Recuperado de http://www.aragon.es/estaticos/GobiernoAragon/Departamentos/PoliticaTerritorialJusticiaInterior/Documentos/docs/Areas/Informaci%C3%B3n%20territorial/Publicaciones/Coleccion_Territorio/Comarca_del_Matarrana/JUSTIFICACION+DE+LA+COMARCA.PDF, consultado el 30 de mayo de 2015.
39. Ordenación territorial española y su origen. Recuperado de <http://historicodigital.com/la-division-territorial-espanola-y-su-origen.html>. Consultado el 30 de mayo de 2015.
40. Organización territorial de España. Gobierno de Aragón. Ministerio de Fomento. Recuperado de http://www.ign.es/espmap/mapas_spain_bach/pdf/Espana_Mapas_01_texto.pdf. Consultado el 30 de mayo de 2015.
41. Definición de “comarca”. Recuperado de <http://buscon.rae.es/drae/srv/search?id=Pgqe0S3iwDXX2Btb8arz>. Consultado el 26 de junio de 2015.

42. Definición de “comarca”. Recuperado de <http://dle.rae.es/?id=9t0d6eN&o=h>, consultado el 26 de junio de 2015.
43. Base de datos general de Entidades Locales. Definición de conceptos. Recuperada de <http://www.minhap.gob.es/Documentacion/Publico/DGCFEL/MetodologiaBDGEL.pdf>. Consultado el 22 de junio de 2015.
44. Las Comarcas. Historia del proceso. Recuperado de <http://www.comarcas.es/index.php/mod.pags/mem.detalle/idpag.16/chk.0a9942c443404d423fe0ac20034ed9c9.html>. Consultado 20 de junio de 2015.
45. Las Mancomunidades en España. Boletín de la A.G.E. N.º 39 - 2005, págs. 151-176. Pilar Riera Figueras, Carlos Haas, Cristian Amer Capdevilla y Verónica Vilaplana. Recuperado de <http://boletin.age-geografia.es/articulos/39/06-LAS%20MANCOMUNIDADES.pdf>. Consultado el 20 de Junio de 2015.
46. Las Organizaciones. Enviado por barbozaelizabeth. Tipos de organizaciones. La organización como sistema. Los organigramas. Recuperado de <http://www.monografias.com/trabajos12/lasorgz/lasorgz.shtml#ixzz3V8bzSPGq>. Consultado el 21 de junio de 2015
47. Comarquesnord.cat. “Evolución de la población al Matarranya entre 2013 i 2014”. Recuperado de <http://comarquesnord.cat/2015/01/09/82916/>. Consultado el 26 de septiembre 2015.
48. Proceso de participación ciudadana. Estrategia de desarrollo local participativa Bajo Aragón-Matarraña 2016-2020. Omezyma. Documento para el debate. Recuperado de <http://www.omezyna.es/documentos/PDF/D1434623875.pdf>. Consultado el 15 de octubre de 2015.
49. Estructuras organizacionales y tipos de organigramas. Escrito por Adafrancys Salazar Molina. Recuperado de <http://www.gestiopolis.com/estructuras-organizacionales-y-tipos-de-organigramas/#3-7>. Consultado el 17 de octubre de 2015.