



Cap a un municipi intel·ligent: reflexions finals i propostes

Política municipal.
Guia per a la millora de la qualitat institucional i l'eficiència dels governs locals

Fundació Democràcia i Govern Local
ISBN: 978-84-615-0725-2

CAPÍTOL 6

Cap a un municipi intel·ligent: reflexions finals i propostes

Una organización inteligente es aquella en que un grupo de personas, que no tienen por qué ser extraordinarias, por el hecho de trabajar de una manera determinada pueden producir resultados extraordinarios. Ese plus es gracias a la interacción.

José Antonio Marina

Continguts

1. El repte dels municipis: la seva modernització 164
2. Models de gestió basats en els principis de qualitat 166
3. Innovació i desenvolupament tecnològic 168
4. Cooperació i treball en xarxa 170
5. Cinc claus per a un municipi intel·ligent 173
6. Conclusions 176
7. Instruments de gestió 176
8. Algunes lectures per tal d'aprofundir 177

1. El repte dels municipis: la seva modernització

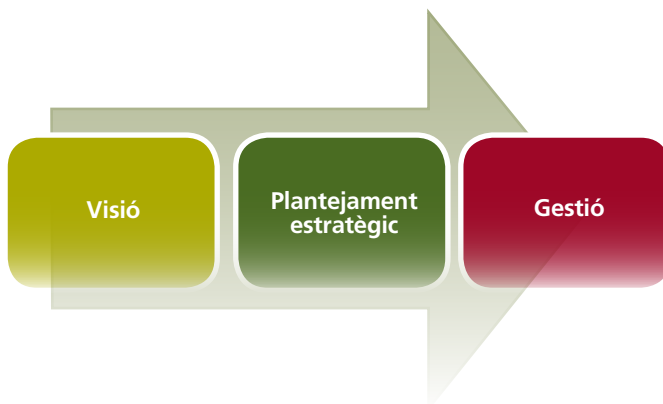
Hem de caminar cap amunt tota l'estona? Sí, fins al final. Però no hi ha cap raó per al desànim. El camí de pujada pot ser un camí de sortida... cap a alguna cosa millor.

Hugh Heclo

En els més de 30 anys de democràcia local, s'han obert pas experiències innovadores que ens ajuden a plantejar-nos d'una manera sistemàtica el que podríem anomenar **una gestió més intel·ligent dels municipis i de les ciutats**. Per a això hem d'afrontar amb valentia els processos de canvi i transformació local, que cobren més importància, si és possible, en temps de crisi.

En efecte, les crisis -encara que sigui un argument molt gastat- ofereixen oportunitats, però sobretot ens plantegen la necessitat de fer les coses d'una altra manera, d'ajustar les nostres estructures i recursos humans, de reformar les nostres organitzacions i, en fi, d'innovar, innovar i innovar. No hi ha cap altra solució que, com es deia, recórrer a l'enginy i la inventiva per afrontar un context tan complex com el que se'ns ve a sobre.

Hem plantejat una proposta metodològica per dissenyar i implementar concretes polítiques públiques locals: el cicle PDCA. Cal aplicar una metodologia similar per concebre una estratègia general d'actuació de l'equip de govern que avanci cap a un model intel·ligent de municipi. Aquesta estratègia global per modernitzar el municipi passa per tres eixos:



La visió és el projecte global, el model de ciutat o de territori que es pretén assolir. Aquest projecte quedarà fixat en el programa electoral o en el pacte de govern si es tracta d'una coalició.

El plantejament estratègic significa veure si estem en condicions de desenvolupar el projecte, prendre decisions sobre alternatives possibles i prioritzar actuacions. Per això hem de tenir en compte el temps de què disposem, el nostre entorn d'actuació i els recursos humans i econòmics disponibles.

VARIABLES QUE AFECTEN EL PLANTEJAMENT ESTRATÈGIC

TEMPS: Transformar significativament una ciutat o un territori és lent –i ho serà encara més per les restriccions a la capacitat inversora motivades pel dèficit– i ocupa més d'una legislatura (8-10 anys). En conseqüència, s'hauran d'ajustar molt bé les prioritats i calibrar la seqüència, terminis i fites a assolir per poder presentar resultats al final del mandat.

ENTORN: S'han de conèixer amb rigor els actors de les xarxes locals en les quals s'ha de planificar la transformació: altres ajuntaments, governs locals intermedis, Comunitat Autònoma, Administració General de l'Estat, empresaris, associacions, etc.

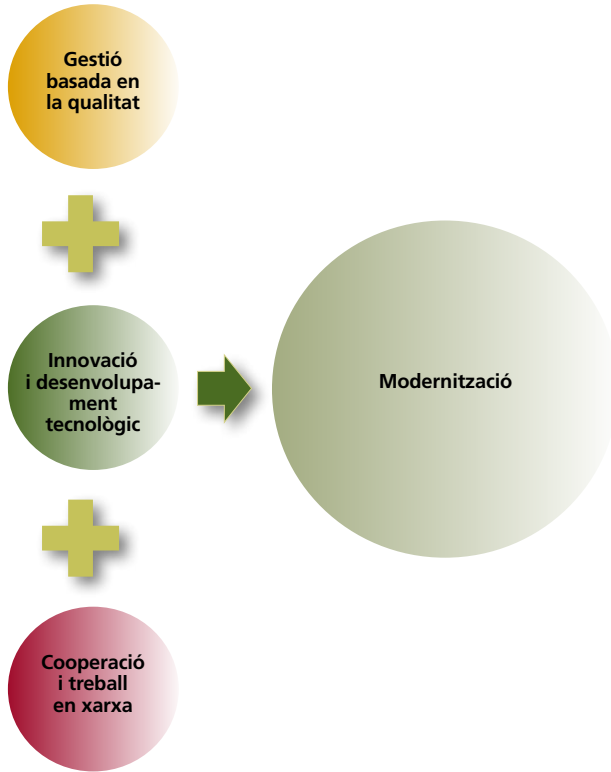
RECURSOS: El pressupost estratègic ens permetrà saber quins recursos econòmics i humans estan a disposició per tal de dur a terme la transformació del municipi.

La gestió fa referència a la fase d'implementació del projecte. Aquesta necessita ser liderada des de la política i realitzada pels tècnics. És aquí on són aplicables els valors de la bona gestió, tant els relatius a decisions econòmiques com d'una altra índole.

En todos los ámbitos de la gestión pública, la motivación, los valores y la actitud de los individuos son más importantes que los sistemas formales. Las estrategias para reformar los sistemas de control y responsabilidad deben tener en cuenta este hecho si no quieren fracasar.

OCDE, La modernización del Estado: el camino a seguir

A continuació s'hi exposen tres eines per emprendre aquest procés de modernització:



2. Models de gestió basats en els principis de qualitat

Ser intel·ligent és atènyer-se als fets d'una manera de vegades poc atractiva, més assenyada que brillant, i finalment utilitzar la intel·ligència per optar pel més just.

Noam Chomsky

La qualitat i l'excel·lència no tenen res a veure amb el luxe ni amb el malbaratament, sinó amb l'ajust d'expectatives entre "el que espera el ciutadà i el que l'Administració ofereix". Les expectatives dels ciutadans varien i es gestionen, i en aquests moments el que es percep és una gran preocupació per una acció pública eficient, millorant el control de la despesa pública.

Qualitat és complir amb el que el veí espera de nosaltres, i els propers anys hem d'aprendre i afrontar la gestió del conflicte i de la cooperació, per poder respondre i gestionar aquestes expectatives. La política local -com s'ha vist- és prioritzar, i aquesta prioritització en determinats contextos (com és l'actual de contenció fiscal) es torna complexa i, de vegades, fins i tot dramàtica. L'aposta per la gestió per processos i per l'avaluació, té per objecte millorar la prestació de serveis: l'orientació al ciutadà ha d'inspirar, per tant, l'actuació de les institucions locals.

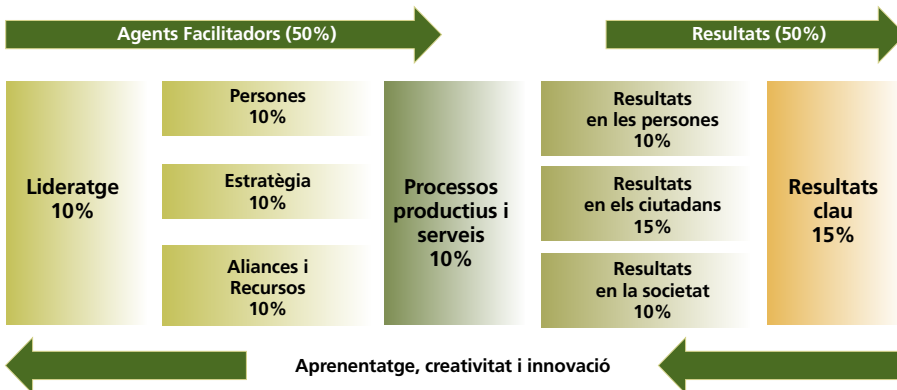
La majoria dels municipis amb trajectòries modernitzadores reconegudes s'han inspirat en els principis i les dinàmiques dels sistemes de qualitat, elaborant els seus propis plans de modernització o incorporant la seva filosofia en els seus programes i actuacions.

La seva utilització serà molt pràctica si és una decisió compartida pel conjunt de responsables polítics i tècnics i aporta la possibilitat de ser reconeguts externament (a través de certificacions, segells o premis), ja que són moltes les empreses i institucions que utilitzen aquests sistemes.

Per a les administracions públiques espanyoles, el principal referent d'excel·lència ha estat el Model EFQM de la Fundació Europea per a la Gestió de la Qualitat, pel fet de ser el més utilitzat a grans i mitjanes organitzacions europees, i d'haver-se adaptat a l'Administració pública. El model permet examinar sistemàticament tot el que l'organització fa i com ho fa.

L'Agència d'Avaluació i Qualitat del Ministeri de Política Territorial i Administració Pública ha realitzat les adaptacions per al cas espanyol. També es promou la utilització d'altres models, com ara EVAM, CAF, o el d'avaluació integral del Govern municipal UNE 66182:2009, homologat per AENOR. El gràfic il·lustra l'estructura del model EFQM, 2010.

ESTRUCTURA DEL MODEL EFQM (V. 2010)



La premissa de partida és senzilla i lògica: si fem les coses que s'han de fer de manera eficient (com s'han de fer) tindrem més oportunitats per aconseguir els resultats que es persegueixen. Així, es posa en relació el que fan els líders, si l'estratègia té en compte "el ciutadà", l'efectivitat dels processos de treball, com s'hi implica i recompensa els funcionaris, quines aliances s'hi estableixen i si la utilització dels recursos (econòmics i materials) és eficient pels seus resultats i en relació amb els objectius.

3. Innovació i desenvolupament tecnològic

Dues de les innovacions més profundes dels últims 50 anys han estat les d'Internet i la World Wide Web. Totes dues van sorgir a organitzacions públiques...

Geolf Mulgan

La innovació, noves idees posades en pràctica per aconseguir millors resultats, i la tecnologia, són dimensions fonamentals del canvi social i del desenvolupament de l'economia, imprescindibles per a la millora de la competitivitat i la productivitat d'un país.

La tecnologia ha canviat la concepció de les distàncies espacials, el temps i les possibilitats d'interactuar, i, per tant, està revolucionant l'enfocament de polítiques i serveis públics.

Els polítics locals han de fomentar la innovació i la tecnologia, ja que són vitals per tal de garantir la proximitat i la comunicació amb el ciutadà, per assegurar la igualtat d'oportunitats d'accés a la informació, el progrés de tots els ciutadans i l'enfortiment dels agents econòmics dels territoris i de la societat en el seu conjunt.

Per promoure l'ús de les tecnologies de la informació i les comunicacions, es va aprovar un marc normatiu que reconeix el dret a relacionar-se electrònicament amb totes les administracions, així com l'obligació d'aquestes de garantir aquest dret. **Es tracta que els ciutadans puguin realitzar totes les gestions administratives per mitjans electrònics.** No obstant

això, els governs locals queden obligats exclusivament segons ho permetin les seves disponibilitats pressupostàries. En aquest punt, **el suport dels governs locals intermedis és capital perquè determinats municipis puguin fer efectiva la implantació de l'Administració electrònica.**

Les dificultats per a la implantació de la tramitació electrònica no es troben en els límits de les aplicacions, sinó que provenen de l'escassetat dels recursos necessaris. Es necessita evolucionar en estructura organitzativa, processos, normativa i tecnologia. L'obligació de cooperar entre les administracions públiques, que estableix la llei, és un dels seus grans impulsors. Es pot obtenir finançament o suport a través d'iniciatives de l'Administració central, autonòmica, i molt especialment amb el suport de les diputacions provincials.

Malgrat aquesta escassetat de recursos, múltiples ajuntaments, amb el suport de governs locals intermedis, han implantat **Serveis d'Atenció Ciutadana**, telèfons **010**, o **portals web** municipals. En aquests moments és possible una utilització més intensiva de les noves tecnologies, mantenint la visió integrada que permeti incrementar els usos per part d'empreses i també el rendiment, l'agilitat i la productivitat interna de les administracions locals.

Aquestes accions i el seu conjunt de desenvolupaments poden ser anomenats de diverses maneres (Pla integrat de Sistemes, programa de desenvolupament de les TIC, implantació de Serveis Digitals, etc.); qualsevol d'aquestes opcions té com a finalitat la simplificació administrativa i **l'empenta a l'e-Administració.**

El progrés de les noves tecnologies de la informació i de les comunicacions ofereix àmplies possibilitats als governs locals (...) hi ha un risc d'assistir a un creixement de la distància entre les persones alfabetitzades informàticament i la resta de la població, d'on es planteja el perill per a un fort percentatge de ciutadans de quedar desconnectats i exclosos del debat polític i social.

Resolució 266 del Congrés de Poders Locals i Regionals

Els polítics municipals han d'impulsar decididament l'Administració electrònica, cada dia més demanada per particulars i empreses, especialment per les generacions més joves. El risc que alguns governs locals (i ciutadans) es quedin fora d'aquest fenomen, és elevat. Cal fer tot el possible des dels ajuntaments per evitar la "bretxa digital institucional o personal". El futur passa per invertir en aquests desenvolupaments. L'aposta per una ciutat intel·ligent ho exigeix.

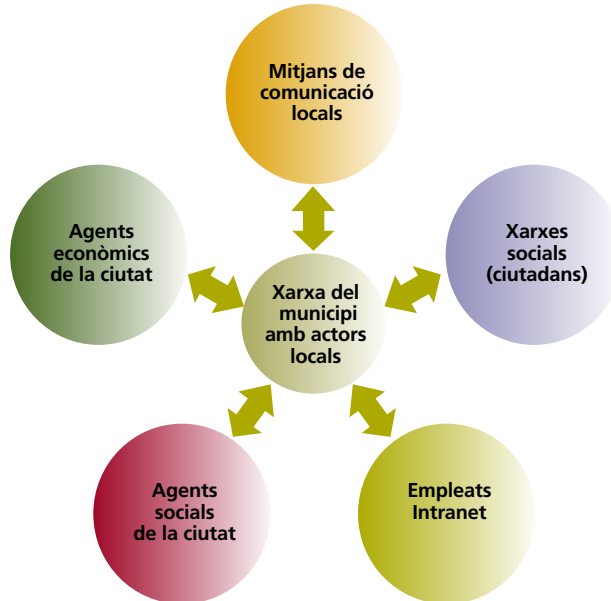
4. Cooperació i treball en xarxa

Treballar en xarxa significa no només pensar en els recursos de la meua organització, sinó en les capacitats d'altres organitzacions; el plus no només està en gestionar la meua pròpia organització, sinó en tenir capacitat de liderar projectes amb altres, entusiasmar els altres en aquests projectes, convèncer-los perquè no abandonin el projecte i fer sostenible aquesta capacitat de treballar en xarxa.

Tamiko Ysa

Les xarxes sempre han existit, i tots, d'una manera o altra, pertanyem i tenim un funcionament en xarxa. La gestió de xarxes conviu i subjau en qualsevol dels àmbits de la cooperació.

Els polítics locals han de gestionar la seva pròpia xarxa d'actors locals, per tal d'enfortir la cohesió i projecció del seu territori, utilitzant les possibilitats tecnològiques i desenvolupant les habilitats de relació necessàries per a l'aprofitament del "capital social" del municipi.



El municipi interactua permanentment amb els agents econòmics, socials, i els ciutadans del seu entorn territorial. Una de les interaccions més comunes amb el sector privat és l'adquisició de béns o la contractació de serveis per part de l'Ajuntament, i es practica en termes de mercat i

també de negociació. Una segona possibilitat és la constitució d'empreses mixtes de propietat publicoprivada que actuen en el mercat obert o produint serveis públics externalitzats.

(Els qui dirigeixen) no només han d'administrar eficaçment les seves organitzacions, sinó que han de participar en un procés més estratègic i polític de gestió de transformacions estructurals a gran escala, ocorregudes a les xarxes d'organitzacions a través de les quals s'elaboren i apliquen les polítiques públiques.

Les Metcalfe

Per a aquestes relacions amb l'àmbit privat hi ha diverses fórmules, àmpliament practicades i sense que cap de les mateixes s'hagi imposat. La legislació en matèria de contractes del sector públic és, principalment, el marc normatiu de referència, però, en qualsevol cas, **la col·laboració de l'Ajuntament amb els actors privats ha d'estar sustentada i tenir en compte el valor del públic** en totes les accions, fent emergir els objectius comuns i establint regles clares i relacions transparents.

Els polítics locals han de tenir en compte que en la **cooperació publicoprivada cal especialment estudiar i gestionar els riscos**, ja que, a més dels econòmics, s'han de tenir en compte els riscos polítics o personals que es poden produir per enfosquiment o pèrdua de control del projecte.

Les competències de gestió a tenir en compte en les relacions amb actors econòmics, tenen a veure amb la capacitat d'identificar i de prendre decisions sobre el que ha o no ha de fer la mateixa organització, què s'ha de regular, com establir aliances i com analitzar el mercat per triar els millors col·laboradors.



La cooperació entre institucions parteix del reconeixement de les competències i de la pròpia autonomia, però aquesta condició no és suficient. **La cooperació a què es refereixen els principis de Governança i el treball en xarxa va més enllà d'establir regles o criteris de repartiment de recursos.** Es planteja com a voluntat d'entesa i de generació d'acords per aconseguir objectius amb el menor desgast de recursos de les parts. Els mecanismes competencials i de cooperació formal es complementen amb altres fórmules, com la creació de xarxes de col·laboració interadministrativa amb finalitats concretes.

Les fórmules intermunicipals han de cobrar més protagonisme en el futur, aportant un valor d'eficiència, allà on la grandària del municipi faci inviable la prestació de serveis o infraestructures. **La cooperació, l'associació i el treball en xarxa entre municipis s'ha estès notablement (mancomunitats, consorcis de gestió o àrees metropolitanes), i hi ha diputacions amb una àmplia experiència de funcionament concertat i el model de treball de les quals és precisament el de xarxa (un exemple reconegut com a bona pràctica són els cercles de comparació intermunicipal de la província de Barcelona).** **Els governs locals intermedis són garantia d'equilibris territorials**, ajuden a la recerca de l'eficiència i al desplegament de les polítiques públiques que necessiten la concurrència de tots els nivells de govern.

El Ministeri de Política Territorial defineix les **xarxes municipals** com agrupacions voluntàries de municipis i altres entitats, que tenen per objecte fonamental l'intercanvi d'experiències i el desenvolupament de projectes i d'actuacions en un determinat àmbit d'activitat, per tal d'unir esforços i coneixements per actuar com a grup de pressió i enfortir la seva posició institucional.

A través de les mateixes s'impulsa el desenvolupament econòmic dels municipis, es produeix un intercanvi d'experiències, es tracta d'influir en les decisions de l'Estat, la Unió Europea o organismes internacionals perquè els interessos municipals siguin considerats en la presa de decisions, s'aconsegueix un impuls de les polítiques locals i es realitzen accions conjuntes de promoció i divulgació de coneixements.

La Base de Dades del Ministeri descriu més de quaranta xarxes d'aquest tipus que treballen en diferents àmbits sectorials i grandàries de municipis (Xarxa de Ciutats pel Clima, Xarxa per a la Biodiversitat, Ciutats Educadores, Saludables, Infància, per la Pau, Cooperació...).

Les federacions de municipis i altres associacions municipalistes també són xarxes la vocació principal de les quals és la representació i defensa dels interessos comuns dels governs locals, desenvolupant principalment: intercanvi d'informació i bones pràctiques, capacitat dels seus membres, recerca d'estratègies comunes i sinergies de pressió o funcions de lobby. Per facilitar-ho hi ha instruments com la xarxa social www.globonet.es o altres. Així mateix, la mateixa Fundació Democràcia i Govern Local és una institució que visualitza perfectament el treball en xarxa de tots els seus patrons.

La pertinença dels governs locals a aquestes xarxes municipalistes o pròpies del Govern local, aporta valor i utilitat, ja que en potencia el capital relacional, en millora la imatge i capacitat d'influència, i possibilita l'aprenentatge entre els seus membres. Cal estar-hi disposats a "compartir", tenint clars els objectius i resultats a assolir, i entenent que suposen un canvi cultural en la manera de treballar.

5. Cinc claus per a un municipi intel·ligent

Una ciudad inteligente no es Silicon Valley, sino aquella donde la inteligencia se pone al servicio de los ciudadanos y hay un equilibrio entre sus barrios.

Iñaki Azcuna

Hi ha molts ajuntaments que han aconseguit durant els últims anys mantenir processos d'innovació posant el ciutadà al centre de la seva preocupació: generalment això s'ha pogut fer des d'un fort lideratge polític i implicació dels directius i els seus equips, recolzant-se en sistemes de qualitat o altres models de gestió, en desenvolupaments tecnològics, o en projectes estratègics que han aconseguit una gran participació dels ciutadans.

En vista de les experiències d'aquests ajuntaments com a "gestors integrals de la ciutat", que en molts casos ja tenen un llarg recorregut, hem pogut identificar, a manera de síntesi, alguns criteris d'actuació o idees força per desenvolupar un model de govern i gestió intel·ligent, el que anomenarem **cinc claus per a un municipi intel·ligent**:

1.- La primera és "tenir projecte", és a dir, la capacitat per dissenyar un projecte sobre la teva pròpia organització i el teu territori. Un municipi ha de saber el que vol ser en el futur, a partir lògicament del que ja és, de la seva situació econòmica, les seves potencialitats i les del seu entorn.

A més, ha de **pensar en les generacions futures** a través d'un model de desenvolupament sostenible, capaç de "satisfer les necessitats de les actuals generacions sense disminuir el potencial de les futures".

Amb l'augment de la urbanització, entendre els impactes del canvi climàtic serà un aspecte cada vegada més important (...) Els recursos econòmics han d'estar a disposició dels participants locals.

ONU-HABITAT, Informe mundial sobre assentaments humans 2011

Els instruments per a això poden ser molt diversos: plans de desenvolupament, projectes ciutat, plans urbanístics o estratègics, plans sectorials d'acció o inversió, etc.

2.- Un municipi intel·ligent té voluntat i energia per actuar, és un “municipi emprenedor”, que desenvolupa capacitats per atreure, motivar i mantenir les persones i els equips adequats.

La voluntat va més enllà del que anomenem “voluntat política”, ja que s'ha de posar en relació amb els mitjans de què disposem i amb la capacitat per generar-los. L'energia vindrà dels recursos i dels ciutadans, i com a factor comú detonant d'èxits i fracassos solem trobar el lideratge. Per tant, els líders i els equips són el principal instrument en aquest cas, al costat dels plans de desenvolupament d'aquestes persones.

3.- Un municipi intel·ligent té “capacitat d'acció i de resolució”, soluciona problemes als ciutadans d'una manera útil i pràctica, sia a través dels serveis públics, sia senzillament facilitant el marc per al bon funcionament general de l'economia i la societat local. Les administracions són un instrument, no un fi, del qual la societat s'ha dotat per facilitar la convivència.

L'instrument en aquest cas és el **sistema de gestió**, inclòs el pressupost, que relacionarà les persones amb els recursos per **“millorar la productivitat”** dels ajuntaments. Cada municipi ha de trobar el model i les eines que millor s'adaptin a les seves circumstàncies, grandària i necessitats.

4.- Un municipi intel·ligent “aprèn i innova”: incorpora el seu aprenentatge, transforma la informació en coneixement, aprenent dels demés i dels seus propis errors. Les experiències d'intercanvi i aprenentatge entre polítics locals constitueixen un dels majors actius dels governs locals espanyols. Ningú millor que un altre company per ensenyar com ha aconseguit resoldre un problema amb el petit comerç, o amb els veïns afectats per un procés de reordenació urbana.

Moltes ciutats i pobles espanyols realitzen amb profusió aquestes pràctiques d'intercanvi a través de la participació en les comissions de les pròpies federacions de municipis o en **xarxes de ciutats** de molt divers tipus i naturalesa, que constitueixen un gran actiu del municipalisme espanyol.

L'instrument principal per a això són les **tecnologies d'informació i de comunicació**, els **plans de formació** i les **habilitats per treballar en xarxa**.

5.- Finalment, un municipi intel·ligent "integra tots els ciutadans" preocupant-se de la cohesió social dels seus barris, i generant "il·lusió, confiança i orgull de pertinença" entre els veïns.

Els instruments principals en aquest cas són els mecanismes i les accions transversals de participació ciutadana, transparència i integració social, així com el desenvolupament dels hàbits cívics i del sentit de responsabilitat i pertinença dels seus propis ciutadans.

Els propers anys veurem fins a quin punt som o no capaços de donar respostes intel·ligents -ja sabem que no són fàcils- a totes aquestes qüestions, si estem construint municipis i ciutats intel·ligents o per contra ciutats estúpides, que no són capaces de veure més enllà dels interessos particulars d'alguns dels actors. En resum, un municipi o ciutat intel·ligent:



6. Conclusions

- 1. Un dels reptes dels municipis, en ple context de crisi, és modernitzar les seves estructures per respondre als reptes socials i a les principals preocupacions de la ciutadania.** Per a això han de configurar el seu propi **projecte de municipi**, l'han de planificar estratègicament tenint en compte el temps per fer-ho, l'entorn on l'han d'aplicar i els recursos econòmics que tenen a la seva disposició, i, finalment, han de gestionar o implantar adequadament el projecte.
- 2. Per emprendre aquest repte, el municipi ha d'utilitzar una sèrie d'eines. En primer lloc, ha d'apostar decididament per la gestió basada en la qualitat.** En segon lloc, ha d'**integrar en la seva actuació la innovació** com a guia i explotar al màxim les noves tecnologies. En tercer lloc, el municipi ha de saber **gestionar adequadament les xarxes locals**, tant les referides a actors privats com públics.
- 3. El procés de modernització entès com s'ha exposat conduirà a acostar-se a un municipi intel·ligent.** És intel·ligent perquè té un projecte, és emprenedor, té capacitat per actuar i resoldre conflictes, aprèn dels seus errors i integra tots els seus ciutadans, generant orgull de pertinença.

7. Instruments de gestió

- 1. Aplicar un sistema de gestió comú a tota l'organització, basat en els principis de qualitat i excel·lència.**
- 2. Elaborar un Pla de simplificació administrativa i impuls a l'Administració electrònica al municipi:** elaborar o millorar el portal web, possibilitat de realitzar tràmits de manera electrònica, crear nous canals de comunicació amb els ciutadans, etc.
- 3. Gestionar adequadament les xarxes en què participi el municipi o a les que s'incorpori.** El projecte de municipi es durà a terme amb més facilitat amb la implicació dels agents econòmics i socials, amb l'ajuda i assistència d'altres municipis, dels governs locals intermedis o d'altres governs.

En aquest Quadre es resumeix un conjunt d'instruments de suport als aspectes descrits per avançar cap a un municipi intel·ligent:

EL MUNICIPI INTEL·LIGENT

1: Té projecte

2: Voluntat i energia per actuar

3: Capacitat d'acció i de resolució

4: Aprèn i innova

5: Integra tots els ciutadans

INSTRUMENTS DE SUPORT

- ▶ Pla de desenvolupament local/Pla urbanisme
- ▶ Projecte ciutat/Agenda 21
- ▶ Lideratge i equips
- ▶ Programa de desenvolupament de líders
- ▶ Pla de Recursos Humans (desenvolupament de persones)
- ▶ Pla d'acció municipal/pressupost estratègic
- ▶ Model de gestió de QUALITAT
- ▶ Simplificació administrativa
- ▶ Pla Administració electrònica (gestió interna i ciutadans)
- ▶ Plans de formació contínua
- ▶ Xarxa local grups d'interès/xarxa governs multinivell/xarxes socials/xarxes municipals
- ▶ Participació i orientació a la ciutadania
- ▶ Accions transversals: integració social/Gent Gran/ocupació/educació/...

Font: elaboració d'Antonio Díaz i de Carmen Mayoral.

8. Algunes lectures per tal d'aprofundir

- ▶ DÍAZ MÉNDEZ, Antonio (2011), "Excelencia y creación de valor para una gestión pública inteligente", *Revista Vasca de Gestión de Personas y Organizaciones Públicas*, núm. 1, març 2011, p. 35-42, IVAP.
- ▶ GRUP GÁLGANO I FEMP, Comissió de Modernització i Qualitat, *Modelos de evaluación para la Administración local* (versió 2011).
www.femp.es
- ▶ MARINA TORRES, José Antonio (2010), "Ética y buen gobierno desde lo público", *Calidad democrática y buen gobierno*, p. 82-95, FEMP i AEVAL, Ministeri de Política Territorial i Administració Pública.
- ▶ MORENO BONILLA, Virginia i PÉREZ AMARZA, Valentín (coord.), *Guía práctica de la Ley 11/2007, de acceso electrónico de los ciudadanos a los servicios públicos*, Comissió de Modernització i Qualitat de la FEMP, 2009.
- ▶ YSA FIGUERAS, Tamiko (2010), "La gestión dentro de las redes", *El municipalismo en un Estado cooperativo*, p. 138-143, FEMP, 2010.

