

CRITERIOS PARA DETECTAR BUENAS PRÁCTICAS LOCALES

*Tamyko Ysa Figueras (coord.)
Maria Cortada de la Peña
Estel Crusellas Tura*

Revisión de textos:

Montserrat Solera Porras

© de la edición: Fundació Carles Pi i Sunyer d'Estudis Autonòmics i Locals
Barcelona, diciembre 2003

Depósito legal nº: B-26.316-2001
ISSN: 1139-0212

FUNDACIÓ CARLES PI I SUNYER
D'ESTUDIS AUTONÒMICS I LOCALS
Gran Via de les Corts Catalanes, 491. Casa Golferichs
08015 Barcelona
Tel. 93-452 71 15 Fax 93-323 34 31
e-mail: fundacio@pisunyer.org
<http://www.pisunyer.org>

ÍNDICE

Introducción: nuevos retos para la administración local	5
El Banco de Buenas Prácticas	7
Los objetivos del BBP	7
La información en el BBP	7
El formato del BBP	9
Los criterios del BBP	11
Innovación	11
Transferibilidad	13
Factibilidad	15
Impacto positivo	15
Planificación	16
Liderazgo sólido	17
Responsabilidades definidas	18
Sistema de evaluación	19
Implicación de la ciudadanía	20
<i>Peer-recognition</i>	21
Prelación de criterios	21
Las fichas del BBP	23
Diagrama de producción	23
La estructura y el contenido de las fichas	24
La redacción de las fichas	25
Epílogo	27
Bibliografía	29

INTRODUCCIÓN

NUEVOS RETOS PARA LA ADMINISTRACIÓN LOCAL

El desarrollo generalizado de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación, y los procesos de globalización y de desestructuración política progresiva de los estados-nación están provocando mutaciones profundas en el mundo actual.

Sin embargo, paradójicamente, en esta fase de globalización, integración mundial y desaparición de fronteras económicas y, en algunos casos, políticas, surge también una tendencia a impulsar y fortalecer las entidades locales como un mecanismo social de preservación del entorno inmediato. El valor de concebir los problemas globalmente, en su trascendencia mundial, pero traduciéndolos a preocupaciones y acciones locales, parece ser una búsqueda del equilibrio, ante un mundo muy complejo en su desarrollo. La revalorización de lo local viene representada por su nueva concepción como espacio de definición de las formas de convivencia, de organización colectiva y social, de refuerzo de la democracia y de realización de los deseos y los logros del bienestar, así como de la exigencia de este bienestar por parte de los ciudadanos.

La evolución de estas tendencias parece indicar la necesidad de cambios en las administraciones públicas. Por un lado, implica una redefinición del reparto de funciones y de competencias en los servicios públicos entre los ámbitos estatal, autonómico y local; por otro, implica una nueva concepción de servicio público basada en un mayor compromiso con el ciudadano.

De acuerdo con el principio de subsidiariedad, se apunta una mayor eficiencia en la ejecución de determinadas competencias en el nivel más próximo a la ciudadanía; eficiencia tanto en la recepción de sus necesidades, demandas y preferencias, como en la gestión y prestación de los servicios públicos de forma más ajustada a estas preferencias. Asimismo, en determinadas materias los entes locales deberían tener una responsabilidad mayor en la función de planificación, como tarea pública, generalmente reservada a las administraciones de mayor alcance; mientras que a los ámbitos nacional y autonómico les correspondería un papel de orientación general y de definición y adaptación de marcos legislativos e institucionales de apoyo.

Por otro lado, los entes locales deben aportar una redefinición de la noción de servicio público. Los criterios de esta nueva concepción deben tener en cuenta la mayor exigencia de transparencia y calidad por parte de la ciudadanía, y de respuesta a nuevas necesidades, lo cual supone la definición de metodologías más adecuadas de actuación y la apertura de nuevos ámbitos de intervención, pese a no disponer de las competencias correspondientes. Es decir, supone la innovación.

Una de las primeras respuestas a estos retos de la administración local, basada en la innovación, fueron las *Best Practices*. Nacidas en el mundo empresarial anglosajón en la década de los setenta, su intención es recoger y ejemplificar respuestas a problemas comunes en distintas organizaciones. Su posterior generalización en la década de los ochenta y la adaptación a la gestión pública, unos años más tarde, se realizó también en países anglosajones, centrándose en sus inicios en la reducción del gasto público, debido a las preocupaciones del momento, y ampliando posteriormente su alcance hacia una mayor orientación a la ciudadanía en la gestión y la prestación de los servicios públicos.

En la década de los noventa, ante la emergencia de nuevas preocupaciones relacionadas con la crisis de legitimidad de la administración pública, fue cuando las buenas prácticas empezaron a tratar otros temas como la participación política y el refuerzo de la democracia, la cooperación y el asesoramiento mutuo, encauzando y facilitando la transmisión de experiencias y *know-how* en temas de organización, planificación y gestión. A tal ejemplo, encontramos el European Management Consultancy Network (EMCOM), creado en 1991 por la División de Consultoría del Municipio de Birmingham, en el Reino Unido.

Asimismo, otro ejemplo que muestra la diversidad de interpretaciones y usos que se da a las buenas prácticas es el de la Organización de las Naciones Unidas. Su Centro para Asentamientos Humanos (UNCHS) amplió la aplicabilidad de las buenas prácticas a la cooperación entre países con distintos niveles de desarrollo, y a la transferencia de experiencias de gestión municipal entre entes de similares características.

Como se puede ver, la detección, análisis y transferencia de buenas prácticas constituye una importante herramienta en la gestión pública, que ha arraigado con especial fuerza en la administración local. Esta herramienta se ha visto potenciada por el uso de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación, encajando plenamente en la emergente Sociedad de la Información y el Conocimiento.

EL BANCO DE BUENAS PRÁCTICAS

Ante el panorama actual de la administración local, en que debe afrontar nuevos retos y mayores niveles y elementos de exigencia por parte de la ciudadanía, desde la Fundación Carles Pi i Sunyer y la Diputación de Barcelona se pensó en elaborar una herramienta práctica que contribuyera a la difusión de aquellas experiencias municipales que estuvieran dando respuestas efectivas a estas nuevas situaciones.

De este modo, nació el Banco de Buenas Prácticas (BBP), que se define como:

Una base de datos, consultable por Internet, que recoge y difunde experiencias innovadoras de gobierno, gestión y prestación de servicios en el ámbito local.

La misión del BBP es dar a conocer las buenas prácticas de gobierno y gestión local entre los técnicos y gestores de los entes locales del contexto español, para su generalización.

Se trata de la primera experiencia de estas características en el Estado español, en relación a su especialización en experiencias de la administración local, a su temática transversal y a su formato *on-line*.

Los objetivos del BBP

De acuerdo con la definición de su misión, el BBP se plantea una serie de objetivos que deben dirigir su orientación:

- Reunir información sintetizada sobre experiencias innovadoras de gobierno, gestión y políticas locales, a modo de capitalización del *know-how* de los entes municipales y provinciales.
- Difundir activamente esta información entre los responsables de proyectos y de departamentos, ya sean técnicos o gestores.
- Aumentar y mejorar los canales y la intensidad de comunicación entre los responsables de los entes locales, para generar una dinámica de compartir la información y de creación de redes de cooperación local.
- Contribuir a la reflexión sobre los actuales ámbitos y métodos de la política y la gestión local, para su adaptación y mejora ante los retos que se plantean a los entes locales.

La información en el BBP

Como ha quedado expuesto en los objetivos, la información que difunde el BBP se basa en el concepto de buena práctica. El origen empresarial y práctico de este concepto lo hizo evolucionar de tal forma que, actualmente, aunque intuitivo, resulta un tanto ambiguo. Por esta razón, el BBP establece su propia definición como premisa:

Una Buena Práctica es cualquier actuación o experiencia implantada, impulsada por una administración local, basada en un proyecto y una planificación previos, que responde de forma innovadora y satisfactoria a una problemática del contexto, ya sea por razón de una nueva materia de actuación o por una metodología de excelencia.

Así pues, el BBP ofrece información de las experiencias más destacables en toda la gama de materias de la administración pública local. Esto supone la introducción de varios aspectos que determinan la estructura y el tipo de información contenida, tales como:

- La experiencia como unidad de información

Esto supone una estructuración en fichas singulares por experiencia, y no por tipología de actuación.

- Carácter eminentemente práctico

Las BP se refieren a experiencias implementadas, y no a reflexiones teóricas. Por ello mismo, la estructura del contenido informativo de las BP se orienta a su aplicación.

- Gama temática amplia

La orientación temática del BBP es universal, ya que tienen cabida todas las materias de la gestión pública local. Y recoge aspectos tanto de la decisión política como de la gestión y de la prestación del servicio que sean esenciales para la comprensión de la experiencia.

- Información sintetizada

Debido al formato *on-line* del BBP y a su voluntad de ejercer como intermediario entre entes locales, la información que ofrece de cada experiencia es básica, sintetizada hasta un nivel que sirve de selección, pero que invita al contacto y a la comunicación con el ente local responsable.

Clasificación temática

La clasificación temática en la que se estructura en la actualidad el BBP consta de 32 temas. Esta clasificación se fundamenta en la estructura orgánica funcional habitual en la administración local, aunque ciertamente detallada en aras de una mayor precisión en la consulta y selección de buenas prácticas.

Esta voluntad de similitud estructural con la administración tiene la finalidad de facilitar la consulta por parte de los técnicos y gestores públicos, y conlleva un ejercicio de revisión y actualización en la medida en que evolucionen y cambien las estructuras y las necesidades de la administración.

La clasificación temática es la siguiente:

I. POLÍTICA Y ESTRATEGIA	1. Planes estratégicos
	2. Planes estratégicos sectoriales
	3. Participación ciudadana
II. GESTIÓN INTERNA	4. Comunicación e información en la organización
	5. Relaciones interadministrativas y colaboraciones público-privadas
	6. Gestión de recursos humanos
	7. Gestión financiera
	8. Gestión de la organización
	9. Metodologías de calidad
III. POLÍTICAS URBANAS, PROMOCIÓN Y SERVICIOS A LA CIUDADANÍA	10. Promoción económica y desarrollo local
	11. Vivienda y urbanismo
	12. Movilidad: tráfico y vía pública
	13. Educación
	14. Sanidad
	15. Cultura y patrimonio histórico-artístico
	16. Inmigración
	17. Mujer
	18. Juventud

	19. Deportes
	20. Servicios sociales
	21. Sostenibilidad, medio ambiente, abastecimiento de aguas y recogida de residuos
	22. Cementerios y servicios funerarios
	23. Infraestructuras y obras públicas
	24. Seguridad ciudadana: protección civil y policía local
	25. Transportes públicos
	26. Atención e información a la ciudadanía
	27. Medios de comunicación locales
	28. Impuestos y tributos
	29. Sociedad de la información y nuevas tecnologías
	30. Servicios de mediación
	31. Cooperación y voluntariado
	32. Otros temas

El formato del BBP

El formato consta de tres elementos, cada uno de los cuales aporta sus ventajas propias y en relación con los demás: la ficha de contenidos, la base de datos hospedada en Internet y la documentación adicional que, por razones técnicas y de extensión, es consultable pero no está disponible en la red.

El formato de ficha ofrece la información básica sobre la buena práctica, para fomentar el intercambio de información más concreta entre los responsables. La base de datos informatizada permite el control sobre la diversidad de la temática del BBP y del tipo y ubicación territorial del ente responsable, y así lograr un equilibrio de temas y procedencias de las buenas prácticas. Asimismo, permite una consulta más precisa, por la concreción y la rapidez en la selección de buenas prácticas que interesen. Y su disponibilidad en Internet evita el desplazamiento para lograr la información y ofrece la posibilidad de una retroalimentación fácil de la base de datos, con nuevas buenas prácticas que pueden aportar quienes consulten el BBP.

LOS CRITERIOS DEL BBP

“Hemos avanzado poco en la construcción de organizaciones que aprendan de los errores cometidos y de los fallos. Y ha habido poca capacidad para difundir las iniciativas innovadoras y aprender alguna cosa” (SUBIRATS, 2000).

Con la voluntad de convertir el Banco de Buenas Prácticas en un instrumento valioso de difusión de experiencias innovadoras en gobierno y gestión local, se establecen unos criterios que permitan garantizar el elemento “buenas” de estas experiencias. ¿Qué se entiende por “buenas prácticas”? Aquellas experiencias que se adecuen a la mayoría de los criterios que se detallan a continuación:

- Innovación
- Transferibilidad
- Factibilidad (*Feasibility*)
- Impacto positivo
- Planificación
- Liderazgo sólido
- Responsabilidades definidas (*Accountability*)
- Sistema de evaluación
- Implicación de la ciudadanía
- *Peer-recognition*

Innovación

El BBP tiene la voluntad de ser una base de datos de experiencias *innovadoras* en gobierno y gestión local. Sin embargo, ¿qué se entiende por innovación? Y ¿qué puede ser considerado innovador en una organización pública municipal? El término innovación define un concepto ambiguo: su uso cotidiano le ha conformado múltiples acepciones. No obstante, podemos determinar una definición más concreta cuando se relaciona dicho concepto con las “buenas prácticas”.

El programa *CENTO PROGETTI*¹ del Departamento de la Función Pública del gobierno italiano (DIPARTIMENTO DELLA FUNZIONE PUBBLICA (DFP), 1997) concibe la innovación como una *“mejora del servicio prestado que pasa por el aumento, de un modo u otro, de la capacidad global de una estructura organizativa para dar soluciones a los problemas de los usuarios”*. Para este programa, centrado en los servicios que prestan las administraciones públicas, la innovación consiste en nuevas formas de superación de los vínculos burocráticos, en la introducción de nuevos servicios, funciones o actividades, en hacer un uso inteligente de las nuevas tecnologías o en introducir cambios en los procesos operativos. De todo ello, se constataría una fuerte capacidad de las administraciones públicas para descubrir necesidades nuevas e inexpresadas por los usuarios y anticipar, por tanto, reformas legislativas mediante experiencias piloto.

Por otro lado, CABRERO (1995), en su estudio sobre experiencias innovadoras en los gobiernos locales mexicanos, entiende la innovación municipal como *“aquel proceso detonador de una reconfiguración institucional, capaz de generar un conjunto de resultados que mejoren las estructuras de gobernabilidad y calidad de la gestión municipal”*. Se entiende la innovación como un proceso de cambio en el cual se pueden repensar y reconfigurar los recursos, las normas jurídicas y organizativas, las actitudes y procesos de negociación y las redes de relación vigentes en el ámbito municipal. La pregunta a plantearse es si la innovación tiene que producirse siempre en el marco de un proceso de cambio institucional. Es decir, la innovación y, por lo tanto, la experiencia innovadora, ¿puede producirse en el marco de una organización

¹ Programa cuya finalidad es recopilar, seleccionar, premiar, apoyar y difundir iniciativas ejemplares para la mejora de los servicios públicos en Italia. Iniciativas ideadas y puestas en práctica directamente por la administración pública, tanto estatal como local, para responder mejor a las exigencias de la ciudadanía y del sector privado.

no “reconfigurada”? De hecho, parece que Cabrero asimila el análisis de la innovación al análisis del proyecto o política *per se*, ya que explica que analizando solamente el éxito de un proyecto, sin entender los reajustes internos de la organización, no se entendería por qué en algunos lugares funciona con éxito y en otros no. Es decir, para este autor, sin una reconfiguración interna innovadora, no puede existir política o proyecto innovador. En esta línea, Cabrero distingue cuatro niveles de análisis de experiencias innovadoras en el ámbito municipal:

- Nivel funcional: la innovación consiste en desarrollar nuevas tareas, procesos y modelos o técnicas administrativas y prestar servicios que no tienen antecedentes en la administración analizada. Eventualmente, puede surgir de la dinámica del proceso (nuevas demandas, voluntad y dinamismo político y nuevas disposiciones gubernamentales). El éxito será evaluado por la constatación de incrementos en la eficiencia, en la productividad y en la cobertura en servicios y demandas.
- Nivel estructural: la aparición de nuevas formas organizativas, ya sea órganos, regulación de relaciones o procesos decisorios. En este caso, la evaluación de la innovación se realizará mediante la eficacia de las instancias de decisión, su funcionamiento real y la consolidación de los nuevos marcos de regulación.
- Nivel de comportamientos: modificación en los patrones de conducta y nueva cultura organizativa. Nivel de innovación de mayor profundidad y complejidad, en la cual el proceso innovador ha alcanzado un elevado grado de consolidación, incluso en las actitudes individuales. Evaluación de los cambios relacionada con el clima de negociación y resolución de conflictos y el rol de mediador y agente cooperador de la administración.
- Nivel relacional: cambios en las redes de relación y en las formas y mecanismos de interacción de la administración municipal con su entorno (ciudadanía, sector privado y otros niveles de gobierno).

Se percibe que Cabrero siempre asocia la innovación a procesos de cambio o reforma institucional. Esta asociación es cierta, pero no excluyente. También se consideran innovadores en el BBP aquellos proyectos que desarrollan su actividad en el marco de una nueva competencia o por el uso de una nueva metodología. Es decir, proyectos que han producido cambios positivos y, sin embargo, no constituyen una reforma organizativa de gran ni de medio alcance.

Asimismo, Cabrero contextualiza la innovación con relación a una realidad anterior. En la definición de los cuatro niveles, este autor habla de elementos nuevos en vistas a una situación pasada. En esta línea, FARRELL y THIRION (1999) establecen que toda buena práctica responde a una situación nueva, para la que la organización no estaba preparada, y tiene un carácter fundamentalmente innovador porque introduce modos de hacer que rompen con los hábitos y las referencias del pasado. Es cierto que estos autores hacen referencia a una ruptura, sin embargo, ésta sigue siendo contextualizada en relación a una situación anterior. Para Farrell y Thirion, la valoración de una actuación como “buena práctica” siempre depende del contexto histórico en el que se encuadre.

Por tanto, la siguiente cuestión es: ¿cómo surge la innovación? ¿Existen oportunidades para la innovación objetivas y comunes en diferentes contextos?

Según DRUCKER (1981), la innovación en una organización constituye una cultura organizativa más que unas normas, que siempre serían burocratizables y susceptibles de ser desobedecidas. Una de las orientaciones propias de la actitud innovadora es la de hacer énfasis en las necesidades actuales del ciudadano a la hora de diseñar los servicios públicos. La evolución social, causada por diversos motores, modifica y genera nuevas necesidades en la sociedad. Identificar estas necesidades no cubiertas (tanto las básicas como las que lo son menos), así como las nuevas formas más adecuadas de cubrirlas, es la principal fuente de innovación.

Drucker determina algunas oportunidades de innovación mediante la aplicación de esta orientación hacia el ciudadano. Estas oportunidades estarían en:

- **El análisis de los procesos de servucción** (o producción de servicios), en el cual se pueden descubrir oportunidades de innovación y mejora, sin que ello implique la existencia previa de errores e ineficiencias. La ocasión para la innovación consiste en rehacer de nuevo todo el proceso, aplicando los nuevos criterios y orientaciones. Un ejemplo de ello serían las reformas que derivaron en los Sistemas de Atención al Ciudadano. El punto fuerte de estos procesos de reforma fue su planificación participativa, es decir, mediante el análisis de la experiencia de las personas que trabajaban en ellos.
- **El análisis de las estructuras locales de producción y distribución de un sector de servicios**, en el cual se pueden descubrir oportunidades de actuación innovadora, tanto en la creación de nuevos servicios como en las nuevas formas de producirlos.
- **La explotación de las consecuencias de cambios sociales:** demográficos, profesionales, tecnológicos o en las percepciones y las esperanzas de los ciudadanos. Encontraríamos un ejemplo en la creación de guarderías públicas, debido a la incorporación laboral de la mujer, uno de los cambios del siglo XX que ha tenido más consecuencias.
- **La creación misma de la necesidad y de la oportunidad** para la innovación, sin aprovechar condiciones favorables, sino creándolas a partir de la idea innovadora. Henry Ford, por ejemplo, imaginó un mercado de masas y dedicó su empeño a materializarlo, con el objetivo último de vender más coches.

A la luz de lo expuesto hasta el momento, el BBP establece la siguiente definición de **innovación**: *introducción o mejora de elementos en un sistema mediante actuaciones realizadas tanto en lo referente a la gestión como al servicio que se presta, con el objetivo de perfeccionar su funcionamiento interno y su relación con el entorno, y con un impacto visible en el resultado de dichas actuaciones.*

Entendiendo, pues, que la innovación puede producirse tanto por materia, nuevos ámbitos de actuación, como por metodología, nuevo sistema de gestión de la actuación, son estos dos elementos los que centran la evaluación de la iniciativa.

Partiendo de la base que el Banco de Buenas Prácticas recoge experiencias innovadoras en gobierno y gestión local, para evaluar la innovación por razón de materia es esencial tener en cuenta el régimen de distribución de competencias vigente. Se entiende que los poderes públicos pueden llevar a cabo actuaciones en aquellas materias en las que son competentes. Sin embargo, el régimen de distribución de competencias no es completamente exhaustivo, ni se adecua, en muchas ocasiones, a las situaciones y necesidades reales que tienen que afrontar los entes locales de nuestro país. Aquí es donde se halla el margen para la innovación por razón de materia por parte de las administraciones locales.

Por lo que se refiere a la innovación por razón de metodología, se entiende ésta como sistema de gestión de la actuación del poder público. Los elementos básicos de un sistema de gestión son los recursos técnicos, los recursos financieros, los recursos humanos y los procesos, así como la estructura organizacional en la que se inscriben éstos. La innovación, por lo tanto, se produce a través de estos elementos, cambiándolos todos, varios o uno de un modo que no tenga precedentes en el contexto y con la finalidad de mejorar su funcionamiento.

Transferibilidad

El programa *HABITAT* de las Naciones Unidas (UNITED NATIONS CENTRE FOR HUMAN SETTLEMENTS (UNCHS), 1998b) entiende por transferencia la aplicación de una práctica a un contexto distinto del entorno para el que fue creada. La viabilidad y la efectividad de dicha transferencia dependen en gran parte de la calidad de las medidas y políticas diseñadas en la experiencia. Esta calidad se caracteriza por alguno de los criterios expuestos más adelante: impacto positivo y sostenibilidad de la experiencia, por ejemplo.

También según el programa *HABITAT* (UNCHS, 1998a), creado especialmente para la cooperación y la transferencia de conocimientos Norte-Sur, los elementos que determinan el grado de transferibilidad de una experiencia son:

- Simplicidad de las ideas, para que pueda ser implementada con cierta independencia del contexto local.
- Creación y desarrollo de sistemas nuevos. Reestructuración de las formas de utilización de la información.
- Previsión de mecanismos simples y efectivos de recuperación de los recursos invertidos.
- Uso eficiente de los recursos.

La cuestión que se plantea es la compatibilidad del criterio de transferibilidad con la necesaria contextualización de una experiencia, en términos de su viabilidad. Ante esta posible contradicción conceptual, FARRELL y THIRION (1999) matizan que una transferencia es una adaptación y, a menudo, una mejora de métodos y actuaciones ya puestos en práctica en otros lugares. Entender la transferencia como una copia exacta de lo que ya ha tenido éxito sería un error.

En la misma línea, según el programa *CENTO PROGETTI* (DFP, 1997), en su publicación de cien proyectos innovadores en la administración pública, el éxito de la operación de difusión de una experiencia está estrechamente ligado a la capacidad de reinterpretar la solución adoptada, de reconocer sus condicionantes previos, o contexto, y sus componentes esenciales. Se requiere de un esfuerzo para adaptar la solución a los nuevos entornos en los que se intente aplicar.

Si el objetivo último del BBP es contribuir, mediante la difusión de buenas prácticas, a la mejora del gobierno y la gestión local de su entorno, tiene que asegurar que éstas puedan ser objeto de aprendizaje y de aplicación en otros contextos: que sean transferibles.

En este sentido, según el programa *CENTO PROGETTI* (DFP, 1997), la administración pública ofrece un terreno favorable a la difusión y la transferencia de las soluciones innovadoras porque, en gran parte, está articulada según estructuras territoriales sustancialmente análogas. La analogía de estas estructuras, ciertamente intensa entre administraciones locales de un mismo estado, garantiza la transferibilidad y adaptación de soluciones innovadoras que hayan dado buenos resultados en un contexto específico.

Por todo ello, la definición que hace el BBP de **transferibilidad** es: *capacidad de una experiencia para permitir la repetición de sus elementos esenciales en un contexto distinto al de su creación, con elevadas probabilidades de éxito.*

El criterio de transferibilidad, pues, evalúa la capacidad de una experiencia para ser repetida en contextos distintos del originario.

El éxito de una transferencia se ve condicionado por dos elementos: las características esenciales del diseño de la iniciativa y, en segundo lugar, el proceso de implementación de la misma en los posteriores contextos. No obstante, el BBP evalúa las iniciativas por sí mismas, entendiéndolo por ello tanto el diseño como su primera implementación. En este sentido, no se entra a evaluar otros procesos de implementación posteriores.

Se entiende que la transferibilidad viene determinada por los siguientes elementos:

- simplicidad y universalidad de las ideas básicas de la iniciativa;
- buena planificación de los recursos necesarios;
- minimización de ventajas comparativas;

Cabe explicar que por el tercer elemento se entiende la planificación *extra* de soluciones alternativas ante problemas que hayan sido solucionados por ventajas comparativas del contexto originario.

Si la situación o problemática a la que se ha querido hacer frente mediante la iniciativa es ampliamente compartida por los gobiernos locales, dicha iniciativa tendrá mayor capacidad de transferencia.

Factibilidad

Según el *Diccionario de la Lengua Española*, de la Real Academia Española (RAE, 1992), factible es aquello realizable. Por lo tanto, una iniciativa factible es aquella que podrá realizarse.

SUBIRATS (2000) apunta que *“cada vez es más difícil separar las factibilidades técnicas y las factibilidades sociales o políticas de una estrategia de actuación de los poderes públicos”*. Es decir, hay que pensar tanto en términos de recursos humanos, financieros y materiales, como en términos de contexto socio-político en el cual se quiere llevar a cabo una iniciativa.

En la factibilidad de una iniciativa concurren los siguientes aspectos:

- Viabilidad económica: eficacia y economía de los recursos disponibles.
- Viabilidad interna: consenso en el equipo de desarrollo de la iniciativa y aceptación entre los miembros de la organización.
- Viabilidad técnica: adecuación de las propuestas efectuadas a los medios técnicos disponibles.
- Viabilidad medioambiental: sostenibilidad, preservación de los recursos medioambientales.
- Viabilidad social: adecuación a las necesidades derivadas del contexto físico y del contexto temporal, así como a las necesidades y demandas expresadas por la ciudadanía.

Las administraciones locales de nuestro tiempo tienen que operar en un contexto caracterizado por una limitación de los recursos disponibles, un entorno cambiante y nuevas y crecientes demandas de la ciudadanía. La adaptación a la realidad de la política que se quiere llevar a cabo es esencial para su éxito.

El BBP adopta la siguiente definición de **factibilidad**: *atributo por el que una iniciativa tendrá posibilidades de éxito en su implementación, debido a que en su diseño se ha tenido en cuenta el contexto económico, técnico, organizacional y socio-político en el cual se ha de llevar a cabo*.

El criterio de la factibilidad, por lo tanto, evalúa la adaptación de la iniciativa desarrollada a las necesidades y a los recursos del contexto. Esta adaptación se garantiza mediante el conocimiento exhaustivo del medio en el que se tiene que intervenir. Existen dos tipos de estudios que cumplen esta finalidad. En primer lugar, los estudios que describen el contexto en el que actúa la administración local y analizan las tendencias de evolución futuras. Y, en segundo lugar, los estudios específicos de la iniciativa, que analizan la adecuación de las medidas propuestas a los recursos disponibles y a las características del contexto.

Asimismo, la factibilidad también contempla aspectos de eficiencia. Por ello, la adecuación de las medidas a los recursos disponibles también debe responder a los intereses de economía del ente local, entendiendo que las medidas implementadas son las que, con un mismo nivel de calidad, tienen un menor coste.

Por último, la factibilidad de una iniciativa depende también de otros aspectos, tales como: el consenso de las personas implicadas en el desarrollo de la iniciativa, especialmente los que deben implementarla; la aceptación por parte de la ciudadanía; la adecuación a las necesidades del contexto municipal y del temporal; y el respeto y protección del medio ambiente.

Impacto positivo

La ASOCIACIÓN ESPAÑOLA DE CONTABILIDAD Y ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS (AECA, 1999) explica que la efectividad mide el impacto final de la actuación sobre el total de la población afectada. La efectividad es una medida de cumplimiento de los objetivos que han guiado la actuación pública. AECA considera que *“en la Administración pública el valor efectivo o potencialmente creado no se puede medir sobre la base exclusivamente de los productos que elabora (outputs), ya que éstos casi nunca tienen significación por sí mismos, sino en relación con los resultados e impactos que generan (outcomes)”* (AECA, 1999: 26).

En esta línea, Rebelo (REBELO et al., 2000) establece que a través de la efectividad se controlan y cuantifican

los resultados logrados por la organización con relación a los objetivos definidos para la actividad y con relación a la satisfacción de las necesidades y expectativas de la ciudadanía.

Así, **efectividad** puede ser entendida como *la consecución de los objetivos establecidos*. Con todo, el BBP entiende que esta consecución tiene que implicar la existencia de un **impacto**, *de un cambio observable y positivamente valorado en el ámbito sobre el cual se ha centrado la actuación llevada a cabo*.

El BBP considera que una experiencia que no llegue a producir impactos o en la que no se logren los objetivos esperados, es una experiencia no exitosa.

Este criterio evalúa el cambio en la dirección deseada. Es decir, la capacidad de una iniciativa para incidir en su ámbito de actuación y provocar unos efectos observables y valorados positivamente. Por lo tanto, cabe evaluar la incidencia y el sentido de ésta.

La incidencia se suele evaluar mediante estudios que analizan la situación anterior al desarrollo de una iniciativa y la comparan con la situación posterior. Sin tomar en consideración el posible efecto de elementos externos a la iniciativa y, por lo tanto, no controlados, se entiende que ha habido impacto cuando la situación posterior presenta variaciones significativas con relación a la anterior. Entendemos que aquellos cambios que están en la línea de los objetivos previstos son valorados positivamente. Asimismo, aquellos cambios no previamente deseados pero también provocados por la intervención son valorados positivamente en la medida que refuerzan la consecución de los objetivos establecidos.

Planificación

Según MENY y THOENIG (1992) planificar es aquella actividad de previsión aplicable a cualquier ámbito de intervención del sector público con la finalidad de introducir elementos de racionalidad y para reducir la incertidumbre. Con todo, podría considerarse que esta definición es muy amplia. El proyecto *BEACON COUNCILS*², del Departamento de Medio Ambiente, Transportes y Regiones de Inglaterra, Reino Unido (DEPARTMENT OF THE ENVIRONMENT, TRANSPORT AND THE REGIONS (DETR), 2000), ofrece una idea adicional: planificar es establecer un plan o método racional y claro para la consecución de los resultados o impactos deseados.

En una visión más estructurada del término, RAMIÓ (1999: 105) establece que planificar *"consiste en determinar un plan de acción, definir lo que se va a hacer"*. Para este autor, planificar es una función de la organización que se compone de unas actividades fundamentales:

- Definir la finalidad, las misiones y las políticas: *"Definir la razón de existencia de la organización, cómo se concreta en misiones y cuáles van a ser las prioridades, trazando líneas de conducta generales de la organización"*.
- Prever: *"Conocer los hechos del futuro que tienen más probabilidad de ocurrir y que pueden afectar a la organización con una anticipación suficiente"*.
- Definir los objetivos operativos: *"Definir los resultados que se quieren obtener, especificando el qué, el cuándo y el coste"*.
- Diseñar estrategias: *"Definir el modo en cómo se quieren alcanzar los objetivos"*.
- Programar: *"Establecer la relación completa de las actividades a realizar, su secuencia, los recursos necesarios, las etapas y las fechas"*.
- Presupuestar: *"Asignar los recursos necesarios para el desarrollo de los programas"*.

El BBP considera **planificación** *el establecimiento de un conjunto de pasos ordenados racionalmente y relacionados entre sí, para conseguir los resultados deseados en un ámbito de intervención del gobierno local*.

² El proyecto *Beacon Councils*, desarrollado en Inglaterra, es un instrumento del Departamento de Medio Ambiente, Transportes y Regiones que tiene por objetivo fomentar los procesos de modernización de los gobiernos locales. Aquellos *councils* (entes locales) que demuestran excelencia en la prestación de unos determinados servicios y un buen nivel de gestión global, obtienen el estatus de *Beacon* (guía) y actúan como centros de difusión de la calidad compartiendo su experiencia. Para más información véase la página web www.local-regions.detr.gov.uk/beacon.

Se introduce este criterio porque las administraciones locales son organizaciones complejas, las unidades de las cuales no siempre siguen dinámicas de actuación coordinadas. Así, la previsión y organización de actuaciones pueden ser entendidas como instrumentos efectivos de creación de cohesión y coherencia en la actuación del poder público. En último término, esta actuación tendrá más probabilidades de tener éxito.

El criterio de planificación quiere evaluar la existencia y la adecuación de las actividades de previsión, diseño y programación de una iniciativa.

En la gestión de políticas que afectan directamente a sectores o al conjunto de la ciudadanía, es difícil la experimentación y peligrosa la improvisación. Por ello, la planificación de medidas adecuadas resulta muy necesaria, puesto que se busca la minimización de impactos no deseados.

En referencia a la implementación, si bien pueden concurrir aspectos imprevistos, una buena planificación debe controlar el máximo de factores exteriores mediante la realización de estudios del contexto de la intervención. Asimismo, debe ordenar la implantación sucesiva de las medidas y periodificarla. El establecimiento de un calendario de desarrollo de la iniciativa permite ubicarse en el proceso de implementación e identificar los siguientes pasos a llevar a cabo. Ello contribuye a mantener un ritmo óptimo de actividad y a escoger el contexto temporal de aplicación de la iniciativa.

Liderazgo sólido

El proyecto *BEACON COUNCILS* de Inglaterra (DETR, 2000) establece que el liderazgo viene definido por elementos como: una visión estratégica compartida con la comunidad, el establecimiento de unos objetivos y unas actuaciones coherentes con esta visión, y una capacidad para establecer relaciones positivas o productivas con el resto de agentes de la comunidad (agentes socio-económicos, otras administraciones públicas y ciudadanía en general).

Una aproximación muy similar a la anterior es la que ofrece SUBIRATS (2000), quien establece las características de lo que denomina "liderazgo social": capacidad para articular proyectos y fuerzas sociales, y para negociar y establecer pautas de colaboración y partenariatado con la comunidad y sus organizaciones.

Otros autores, como Rebelo (REBELO et al., 2000), ofrecen características más referidas al individuo para que un liderazgo sea realmente sólido: inspiración, apoyo y promoción. RICHARDS (1994), por su lado, especifica que, para que sea efectivo, los líderes de las organizaciones tienen que creer en el mensaje que transmiten y vivir, realmente, los valores que propugnan.

Por otro lado, el programa *CENTO PROGETTI* (DFP, 1997) de Italia establece como capacidad necesaria para la innovación y mejora del servicio la de implicar a las personas que trabajan en la organización en el desarrollo de una iniciativa. Se aboga por hacer participar en la planificación; se establece la necesidad de motivar a los miembros de la organización que deberán aplicar las innovaciones proyectadas; y se apunta la conveniencia de llevar a cabo acciones de formación ante tareas nuevas que puedan constituir un reto. El programa entiende que sólo a través de estas actuaciones podrá darse una auténtica responsabilización en lo que se refiere a los resultados de la iniciativa llevada a cabo y en la relación con los ciudadanos³.

El BBP propone como definición de **liderazgo sólido** la *capacidad de los promotores de una iniciativa para desarrollarla según los objetivos previstos mediante el fomento de la participación, la cohesión y la motivación de los actores implicados*. Se entiende que, para ello, el líder puede aplicar habilidades y estrategias de distinta índole: fomento del diálogo, procesos de negociación o acciones formativas.

Este criterio evalúa la capacidad del líder, el responsable último de una iniciativa y promotor de la misma, para aplicar distintas habilidades y estrategias que contribuyan a la motivación y adhesión de los actores

³ Argumento que conecta con el siguiente criterio: transparencia o responsabilidades clarificadas.

implicados en el desarrollo de la misma. El objetivo último de estas estrategias es el fomento de la cohesión y la coordinación dentro del equipo de trabajo y, por lo tanto, facilitar dicho desarrollo de la iniciativa.

Algunas de las habilidades y las estrategias propias del líder son tales como el compromiso personal con la iniciativa, la capacidad de negociación, el fomento del diálogo, la participación y la delegación en la toma de decisiones, la capacidad para establecer pautas de colaboración entre distintos agentes o el fomento y apoyo a los esfuerzos y aportaciones de los colaboradores.

Responsabilidades definidas

Accountability

Según SUBIRATS (1996), ser responsable ante la ciudadanía significa mantener una relación constante entre el electo y los electores, dando cuenta de lo que se hace, de lo que se quiere hacer y escuchando lo que se dice al respecto.

En la medida en que las actuaciones de las administraciones públicas pueden ir revestidas de capacidad coercitiva y son financiadas por los tributos que paga la ciudadanía, es especialmente exigible que esta última conozca dichas actuaciones y las controle. Este control puede abarcar desde los aspectos más tradicionales de legalidad (ajuste a la normativa vigente), de eficacia (impacto positivo) y de economía y eficiencia (control de costes), hasta los aspectos de control de más reciente aparición, como la calidad en la gestión y la prestación de los servicios públicos, la preservación del medio ambiente, o el refuerzo de la democracia, mediante el fomento de la participación ciudadana. Si la administración pública tiene que rendir cuentas de modo efectivo, tendrá más incentivos para llevar a cabo una actuación responsable. Asimismo, este control incrementa la legitimidad de la actuación pública, más allá de la que le es inherente a la administración.

El BBP entiende por **responsabilidades definidas** el *establecimiento, de modo transparente e inteligible, de quién responde de cada una de las competencias y funciones dentro de la organización*, de forma que esta rendición de cuentas pueda ser efectiva. Es decir, la publicación de qué miembros de la organización responden ante la ciudadanía por las distintas actuaciones que se llevan a cabo.

En relación con la definición anterior, el BBP entiende que la transparencia implica que la actuación y el funcionamiento de la administración pública deben ser conocidos y entendidos por el conjunto de la ciudadanía.

Este criterio evalúa el establecimiento, dentro de la organización que ha de llevar a cabo una iniciativa, de un sistema inequívoco de distribución de funciones y atribución de responsabilidades.

Los aspectos que componen este criterio son, básicamente, la información, la capacitación y la responsabilización respecto de las funciones que cada miembro del equipo de desarrollo de la iniciativa debe desempeñar. Es decir, que todos los miembros del equipo conozcan sus funciones y las de los restantes miembros, sean capaces de llevarlas a cabo y respondan de las acciones realizadas para cumplir con estas funciones.

Por otro lado, y en su vertiente externa, esta misma clarificación de responsabilidades permite la transparencia de la organización en su relación con la ciudadanía. De este modo, se favorece el conocimiento de la organización necesario para la rendición de cuentas de los responsables ante la ciudadanía.

Sistema de evaluación

Flexibilidad – estabilidad

El programa *CENTO PROGETTI* (DFP, 1997) del gobierno italiano entiende que toda iniciativa innovadora debería prever formas y medidas para controlar los resultados obtenidos. Es decir, un sistema de evaluación. Se parte de la base de que la falta de este tipo de sistema impide disponer de elementos para juzgar la validez de la solución adoptada y, por consiguiente, impide la posibilidad de mejorarla. Además, se entiende que la innovación tiene un impacto sobre la realidad que nunca es enteramente previsible en todos sus aspectos. Podría resultar que los objetivos iniciales estuvieran mal concebidos, que algunos aspectos hubieran sido subestimados, o que hubiesen surgido nuevos comportamientos o actores institucionales que modificasen la situación inicial. Por ello, todos estos elementos deben ser objeto de una atenta acción de evaluación para medir el impacto global de la experiencia sobre la realidad, a fin de, eventualmente, mejorar su orientación o diseñar nuevas soluciones.

La definición de **sistema de evaluación** que el BBP ha adoptado es: *establecimiento de un sistema para la fiscalización de las medidas llevadas a cabo y el control de los efectos producidos por dichas actuaciones en relación a los objetivos previstos, con el fin de observar las desviaciones y, eventualmente, redefinir los objetivos y las medidas.*

Dentro de este criterio, que lleva por título *Sistema de evaluación*, se han incluido conceptos como flexibilidad, actualización, estabilidad y continuidad. Se entiende por **flexibilidad** de una experiencia la capacidad de ésta para reformarse cuando se producen cambios en el entorno y que le permite continuar funcionando y produciendo resultados de calidad. Es decir, capacidad de actualización, de adaptación a los cambios que se producen en el contexto.

Por **estabilidad**, el BBP entiende la capacidad de una iniciativa para mantener el nivel y la calidad de sus resultados en el tiempo, sin modificar sus elementos esenciales.

No obstante, ante lo aquí expuesto, ¿puede existir una contradicción entre flexibilidad y estabilidad? El BBP no lo entiende así porque el elemento a observar, en último término, es la calidad de los resultados de una iniciativa. Se trata de asegurar que pese al cambio del entorno, los impactos positivos de una experiencia pueden no cambiar y mantenerse estables. Por lo tanto, en el entorno dinámico en el que operan las administraciones locales, la flexibilidad y la actualización serán una garantía de sostenibilidad.

De hecho, ambos conceptos pueden ser entendidos como **sostenibilidad**, tal y como lo define la AECA (1999: 28): *"capacidad de mantener un servicio con una calidad aceptable durante un largo período de tiempo"*. Según esta organización, es necesario que la consecución de unos objetivos sea prolongada y mantenida aunque se produzcan cambios técnicos o del entorno.

Este criterio evalúa la disposición de un sistema de evaluación y la eficacia del mismo. Este sistema debe permitir determinar, eventualmente, los errores en la planificación, en el diseño o en la implementación de una iniciativa. En última instancia, la finalidad del sistema es encontrar soluciones alternativas que se ajusten más al impacto deseado.

Por otro lado, el sistema de evaluación permite a la organización un mayor conocimiento de sí misma, sus dinámicas de funcionamiento y sus estructuras organizativas. Ello permite la interiorización de las propias características ante el desarrollo de la iniciativa.

Este criterio también evalúa la dinámica externa de la iniciativa. Es decir, su relación con el entorno a través del tiempo, combinando flexibilidad con estabilidad. La finalidad última será la sostenibilidad de la iniciativa.

Implicación de la ciudadanía

BOBBIO y MATTEUCCI (1982) explican que existen, como mínimo, tres modos o niveles de participación política de la ciudadanía:

- Presencia: el modo menos intenso y más marginal. Se trata de comportamientos esencialmente receptivos o pasivos, como la asistencia a reuniones o la exposición voluntaria a los mensajes políticos. Es decir, situaciones en las que el individuo no hace ninguna aportación personal activa.
- Activación: el sujeto desarrolla, dentro o fuera de una organización política, una serie de actividades positivas de las cuales es delegado permanente, se encarga o es promotor.
- Participación: entendida en sentido estricto, se reserva a las situaciones en las cuales el individuo contribuye de forma directa o indirecta en la toma de decisión política.

La tercera opción sería la más próxima a la definición del BBP. Sin embargo, existe una cuestión a considerar: ¿puede entenderse el término *implicación* en un sentido más amplio, alejándose de la mera participación en la toma de decisiones e incluyendo la información a la ciudadanía, la existencia de sistemas de quejas y demandas o los estudios sobre las necesidades de la ciudadanía? Es decir, ¿se puede conceptualizar la implicación de la ciudadanía como toda relación de intercambio de información entre ésta y la administración?

Encontramos diversos argumentos al respecto. Los elementos que se incluyen como participación ciudadana en el proyecto *BEACON COUNCILS* (DETR, 2000) son:

- Sistemas de consulta ciudadana bien desarrollados y que incluyan a todos los sectores sociales en la definición de la estrategia y la toma de decisiones.
- Sistemas bien desarrollados para informar al público sobre las decisiones y las políticas de la administración pública.
- Innovación en la implicación, más directa, de la ciudadanía.

Por otro lado, se habla a menudo de la contradicción entre participación ciudadana y eficiencia de la administración. Según SUBIRATS (1996: 40), *"hacen falta elementos de innovación democrática para combinar información, deliberación y capacidad de intervención de la ciudadanía en la toma de decisiones, sabiendo que no existe una solución ideal al conflicto entre racionalidades técnicas y económicas (eficiencia), participación popular y rol de las instituciones democráticas responsables últimas ante la sociedad de las decisiones a tomar"*.

El BBP adopta una definición amplia de **implicación de la ciudadanía** que contempla no sólo *los mecanismos tradicionales de participación directa en la toma de decisiones políticas, sino también los nuevos mecanismos de deliberación sobre alternativas, de participación en la implementación, e incluso de intercambio de la información*.

Para el programa *CENTO PROGETTI* (DFP, 1997) italiano, la apertura de las administraciones públicas a la participación de la comunidad constituye un componente importante de la misión pública. Muchos proyectos de este programa favorecen y refuerzan el espíritu comunitario que, según sus promotores, debería caracterizar los servicios públicos. Esta apertura a la ciudadanía se entiende como un fin en sí mismo y, también, como el presupuesto de partida para poder alcanzar resultados que de otro modo serían mucho más difíciles de obtener.

Así, se establece este criterio porque la implicación de la ciudadanía conlleva legitimación de las actuaciones de la administración y la aceptación de la implementación. Y, en consecuencia, mayores probabilidades de éxito.

Este criterio evalúa la disposición de mecanismos de implicación de la ciudadanía y la eficacia de los mismos. La finalidad última de la implicación es el enriquecimiento y la legitimación de la iniciativa mediante las opiniones ciudadanas.

Los aspectos de la implicación se sitúan en un amplio espectro, desde la información a la ciudadanía, la captación de sus opiniones y preferencias, y la participación directa de la ciudadanía en los procesos de toma de decisiones, sean o no vinculantes sus aportaciones.

Peer-recognition

El término **peer-recognition** denomina una práctica muy habitual en el mundo anglosajón: *la institucionalización del reconocimiento de iniciativas llevadas a cabo por determinados profesionales u organizaciones, por parte de otros profesionales y organizaciones cuyos roles y responsabilidades son similares y que afrontan situaciones y problemas análogos*. Es decir, la valoración positiva de aquellos profesionales y organizaciones que mejor conocen el ámbito de actuación y los problemas existentes para desarrollar una iniciativa o llevar a cabo una tarea determinada.

Cabe comentar que la práctica de *peer-recognition* también se lleva a cabo en nuestro entorno. Cuando una iniciativa recibe un premio, es presentada en unas jornadas o es difundida por publicaciones especializadas, se está poniendo de manifiesto el valor que se le atribuye. Por otro lado, el prestigio del que gozan algunos profesionales o instituciones en sus ámbitos de actuación también es una expresión de *peer-recognition*.

El BBP incluye este criterio de selección de buenas prácticas porque valora y reconoce el conocimiento específico que tienen los profesionales de la administración local sobre sus respectivos ámbitos de responsabilidad y actuación. Es decir, se entiende que la existencia de reconocimiento y valoración hacia una experiencia garantiza su calidad. Además, la pluralidad de los agentes que expresen el valor de una iniciativa garantiza la objetividad de este criterio.

Este criterio evalúa la existencia de reconocimiento y valoración de una iniciativa por parte de profesionales y organizaciones, concededores de su ámbito de actuación y las distintas problemáticas existentes. El hecho de que una iniciativa haya recibido premios, haya sido presentada en seminarios, jornadas o congresos, o bien haya sido difundida por revistas especializadas u otras publicaciones, será indicador de la existencia de este reconocimiento externo.

Prelación de criterios

A la luz de los criterios establecidos y sus implicaciones, se establece la siguiente prelación o orden de importancia:

Bloque A: criterios específicos de buena práctica

1. Innovación
2. Transferibilidad

Bloque B: criterios de éxito del proyecto

3. Factibilidad
4. Impacto positivo

Bloque C: criterios de gestión en el diseño y la implementación

5. Planificación
6. Liderazgo
7. Responsabilidades clarificadas
8. Sistema de evaluación

Bloque D: criterios transversales

9. Implicación de la ciudadanía
10. *Peer-recognition*

Una buena práctica se caracteriza, en primer término, por ser innovadora y transferible. Por innovadora entendemos que ofrece una respuesta nueva a una problemática existente; por transferible, entendemos que permite su difusión, elección, adopción y adaptación.

Bajo una perspectiva de mejora del servicio y la gestión pública, la premisa básica para la transferibilidad es la calidad de la experiencia. ¿Qué determina esta calidad? Básicamente, la factibilidad de la iniciativa y la producción de impactos positivos por la misma. En un contexto de recursos limitados y multiplicidad de demandas y necesidades de la sociedad, la adaptación a la realidad de la iniciativa que se quiere llevar a cabo es esencial para que tenga éxito. Asimismo, el éxito final implica que la iniciativa produce efectos positivos. Es decir, que los recursos han sido empleados de un modo eficiente para la consecución de los objetivos definidos.

¿Qué elementos contribuyen a garantizar la factibilidad de una iniciativa y que ésta produzca efectos positivos? Entendemos que una planificación previa y detallada; un liderazgo activo; una distribución clara de las responsabilidades entre los actores implicados; y el establecimiento de un sistema de evaluación que controle el desarrollo de la iniciativa, así como los impactos que se producen.

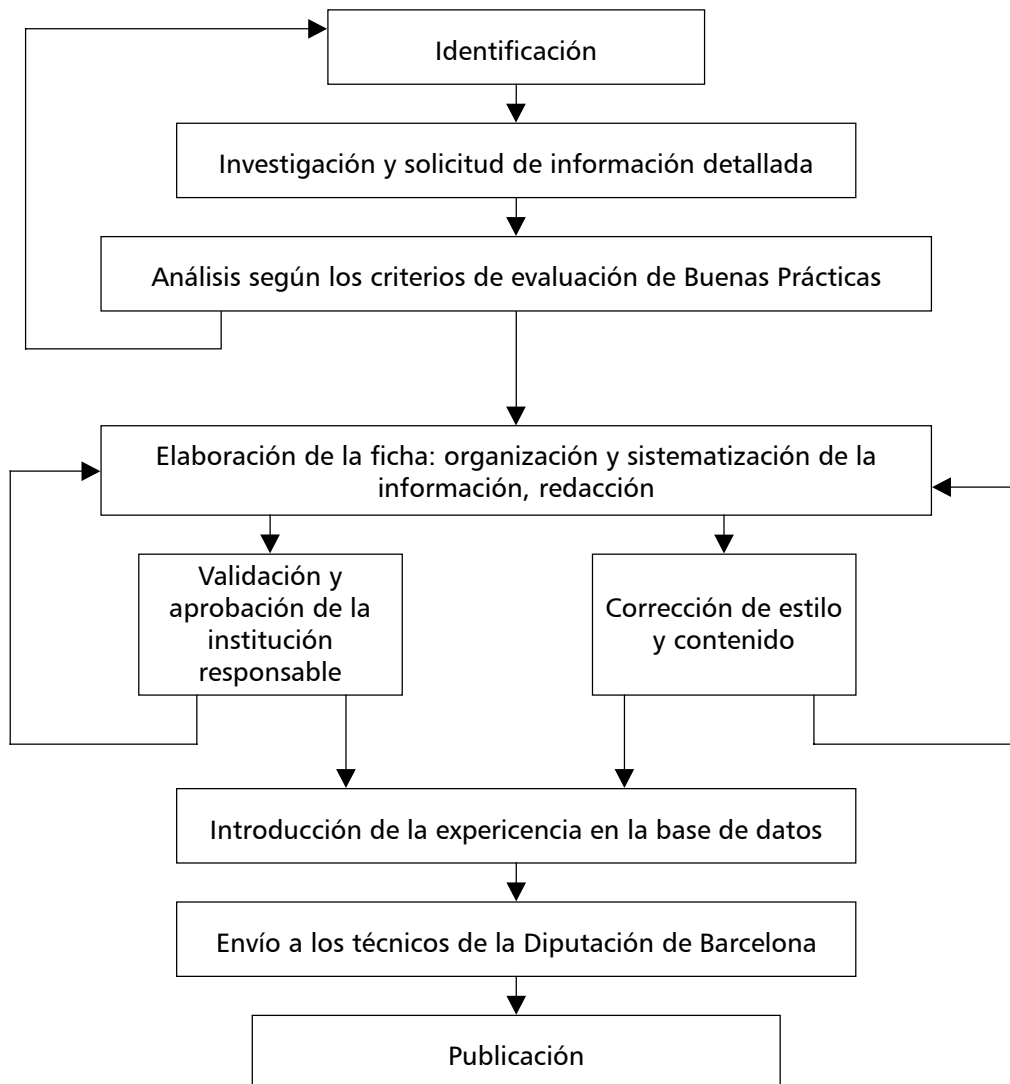
La implicación de la ciudadanía en los distintos momentos de desarrollo de la iniciativa garantiza la legitimación de la misma y la aceptación de las medidas propuestas. Por lo tanto, le confiere menores probabilidades de rechazo.

Asimismo, entendemos que una iniciativa que goce de prestigio y valoración positiva entre los profesionales de un mismo sector de intervención pública tiene mayores garantías de calidad y, por lo tanto, puede ser incluida en el Banco de Buenas Prácticas.

LAS FICHAS DEL BBP

Diagrama de producción

El proceso de producción de las fichas del BBP puede representarse mediante el diagrama siguiente:



La identificación de experiencias susceptibles de ser consideradas buenas prácticas se realiza a través de la prensa, de publicaciones especializadas, de jornadas, conferencias y seminarios, y de lo que coloquialmente se denomina "boca a boca": la comunicación de la existencia de iniciativas interesantes por parte de personas que las conocen. A partir de la identificación, el Equipo del BBP de la Fundación procede a investigar quiénes son las personas y cuáles son las organizaciones responsables de la experiencia detectada. Al contactar con éstos, se presenta el BBP y se solicita información detallada sobre la experiencia. Las instituciones protagonistas de la experiencia deciden, en todo momento, la información que quieren facilitar.

Los detalles de la iniciativa se analizan a la luz de los criterios y del sistema de evaluación presentados en este mismo capítulo. Si la experiencia se adecua a los criterios, se procede a la elaboración de la ficha. Se organiza la información y se sistematiza con el objetivo de ofrecer una visión general y esquemática de la buena práctica a través de los apartados en los que se estructura la ficha.

Una vez terminada la elaboración de la ficha, el proceso se divide en dos fases paralelas. Por un lado, se envía la ficha a la institución responsable de la buena práctica para garantizar su validación y aprobación de la información que se hace pública en ella. Por otro lado, se corrige el estilo y el contenido según parámetros pre-establecidos.

El envío de la ficha a la institución responsable es una fase muy importante dentro del proceso. Dar oportunidad para una última verificación con el fin de detectar errores o confusiones en la información a publicar. Además, el ente local puede proponer la introducción de observaciones sobre aquellos elementos de mayor importancia según su punto de vista. Todo ello contribuye a la publicación última de una información elaborada y rigurosa.

La Diputación de Barcelona es la institución que aloja, en su servidor, la página web del BBP. Así, y como última fase del proceso que se describe, se envían las nuevas buenas prácticas a los técnicos de la Diputación, para su inclusión en la base de datos y consiguiente publicación.

La estructura y el contenido de las fichas

Las fichas del BBP organizan la información que recogen en ocho apartados, algunos de los cuales tienen una finalidad meramente descriptiva, mientras que otros representan los puntos de análisis más importantes en cada experiencia. Los apartados descriptivos son:

- **Territorio**, en el que se detalla la base territorial en la que se aplica la buena práctica y el número de habitantes.
- **Organización**, en el que se especifica la institución responsable de la experiencia.
- **Referencia temporal**, en el que se describe el contexto temporal de aplicación de la experiencia, así como sus fases de implementación.
- **Documentación a consultar**, en el que se facilita la bibliografía de las publicaciones existentes sobre la experiencia o aquellas páginas web en las que poder ampliar la información.
- **Contacto**, en el que se introducen los datos de la persona o equipo de personas responsables o muy próximas a la implementación de la experiencia. La finalidad de este apartado, en concordancia con los objetivos del BBP, es facilitar a los interesados en una buena práctica su comunicación con quien la ha desarrollado y una posible transferencia posterior.

Los apartados explicativos son tres:

- **Idea innovadora**, cuya finalidad es resumir, en una o dos líneas, la idea básica en torno a la cual gira la buena práctica; en qué consiste la innovación o dónde reside la importancia de la experiencia.
- **Experiencia**, en el que se introduce la información básica sobre la buena práctica. Se entienden por información básica la explicación de la problemática a afrontar, los objetivos, los instrumentos de gestión utilizados, los recursos empleados, los procesos de desarrollo, los resultados obtenidos y los impactos provocados. Es decir, en este apartado se introduce la información básica para aportar una idea sintética y amplia de las características de la buena práctica.
- **A destacar**, en el que se consignan aquellos aspectos clave que explican la viabilidad de la iniciativa, el éxito de la buena práctica. Además, se realiza una abstracción de lo visto en el apartado anterior en términos de viabilidad.

Estos tres apartados concentran los puntos de análisis sobre los cuales se han establecido los criterios y el sistema de evaluación de las buenas prácticas. En efecto, anteriormente se definía una buena práctica por ser innovadora y transferible; la innovación se describe en el primer apartado mientras que los elementos que la hacen transferible se detallan en el segundo. Además, si se partía de la factibilidad y la producción de impactos como elementos que determinan la calidad de una iniciativa, ambos criterios tienen cabida en los apartados "A destacar" y "Experiencia", respectivamente. Entendiendo que la planificación, el liderazgo, las responsabilidades clarificadas, el sistema de evaluación y la implicación de la ciudadanía contribuyen a garantizar la factibilidad y la producción de impactos positivos, estos elementos se detallan en el segundo apartado y, si su papel ha sido de especial relevancia, se especifica en el tercero. Por último, la garantía de calidad que también supone la existencia de *peer-recognition* se recoge en el apartado "A destacar" cuando se ha otorgado un premio a la experiencia.

La estructuración de la información que se ha descrito tiene por objetivo "diseccionar" la buena práctica. Se trata de ofrecer a los usuarios del BBP los detalles de la experiencia de un modo fácilmente asimilable, a la vez que favorecer la identificación de los elementos más importantes en una primera lectura. Tal y como se ha comentado, el BBP quiere ejercer únicamente de intermediario entre entes locales. Así, si la buena práctica resulta de interés para el usuario, éste puede comunicarse con el ente local responsable a través de los datos introducidos en el apartado "Contacto".

La redacción de las fichas

La definición del BBP condiciona, de entrada, el formato del documento que recoge la buena práctica: base de datos *on-line* de experiencias innovadoras en gobierno y gestión local. Se entiende que la búsqueda y obtención de información a través de Internet tiene ventajas e inconvenientes. Por un lado, se facilita y universaliza el acceso a la información, pero la lectura directa del ordenador y las características de las impresiones de documentos de la red dificultan la asimilación de los contenidos. Por lo tanto, se ha optado por elaborar documentos sintéticos que ofrezcan rápidamente una visión global de la experiencia.

Además, las fichas deben ser perfectamente comprensibles para los usuarios del BBP. Esto significa que con una sola lectura han de quedar claros los elementos más significativos de la experiencia. Aunque algunas buenas prácticas puedan ser muy complejas, es necesario extraer los elementos esenciales para su comprensión. Además, se debe evitar el argot administrativo y legalista y las largas frases subordinadas. El lenguaje debe ser de tono periodístico.

Algunas de las normas que rigen la redacción de la ficha son las siguientes:

- Los títulos de las experiencias deben ser cortos y dar una primera idea de la materia que trata la buena práctica.
- Lenguaje periodístico: predominio del uso de infinitivos y de las frases sustantivas.
- Evitar el argot administrativo y legalista y las largas frases subordinadas.
- Uso de enumeraciones para detallar objetivos, fases o medidas, por ejemplo.

También se prevén normas con relación al vocabulario, como por ejemplo el respeto al nombre original de los municipios o la traducción de las instituciones extranjeras.

La responsabilidad de la redacción de las fichas recae en el Equipo del BBP de la Fundación. Esto es fruto de una decisión premeditada. Por un lado, se garantiza una perspectiva externa y objetiva sobre la experiencia y, por el otro, no se carga a los contactos en los entes locales de trabajo añadido al que habitualmente desempeñan. Además, se garantiza la unidad de estilo.

El proceso de redacción de las fichas empieza una vez evaluada la experiencia según los criterios expuestos con anterioridad. El trabajo del Equipo del BBP en esta fase consiste en organizar la información obtenida e introducirla en la ficha según los criterios y las normas comentados. Al final, la ficha es corregida por un miembro del equipo que no ha intervenido en su redacción. Con ello, se consigue la perspectiva externa necesaria para detectar incoherencias, aspectos confusos o simples errores gramaticales.

EPÍLOGO

El Libro de Estilo es una guía para el Equipo del BBP de la Fundación, pero también pretende ser una herramienta de difusión y transparencia del proyecto. Es decir, que los usuarios del BBP conozcan no sólo el producto final, las fichas, sino también bajo qué filosofía, criterios y metodología se desarrolla. Ello debe permitir, a través de las críticas y opiniones que se puedan plantear, que se produzca un intercambio de ideas entre la Fundación y los distintos tipos de usuarios del BBP. El objetivo último es un trabajo continuo para la mejora del proyecto.

Por otro lado, el hacer público este documento aporta un importante componente de transparencia en la relación con los entes locales cuyas experiencias son publicadas. Las administraciones locales conocen, en todo momento, cuáles son las metas y los procesos del proyecto.

Se pretende que el BBP sea, precisamente, un ejemplo más de *peer-recognition*, valorar y reconocer lo que los entes locales están haciendo de innovador y exitoso en nuestro entorno.

El BBP debe ser un proyecto vivo y dinámico, un reflejo de lo que sucede en la sociedad y en los gobiernos locales españoles. Por ello, nada de lo planteado aquí es definitivo o inamovible. A corto plazo, el BBP realizará un proceso de evaluación de su propio funcionamiento. Se determinará cuáles son los usuarios y los intereses que les conducen a consultar la base de datos. Asimismo, se evaluará la calidad de la información ofrecida y se estudiará la posibilidad de ampliar la página web aportando otros recursos, como un apartado de *links* de interés, por ejemplo.

BIBLIOGRAFÍA

- ASOCIACIÓN ESPAÑOLA DE CONTABILIDAD Y ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS, AECA (1999), *Indicadors de gestió per a les entitats públiques*. Barcelona: Fundació Carles Pi i Sunyer de Estudios Autonómicos y Locales (Principios de contabilidad de gestión; 16).
- BELTRÁN, M. (1996), "De la reforma de la Administración al control de calidad de los servicios públicos", *Gestión y Análisis de Políticas Públicas*, núm. 5-6 (enero-agosto 1996), p. 5-16. Madrid: Instituto Nacional de Administración Pública.
- BOBBIO, N. y MATTEUCCI, N. (1982), *Diccionario de Política*. Madrid: Siglo XXI.
- BORJA, J. (2000), *Ciudad y ciudadanía. Dos notas*. Barcelona: Instituto de Ciencias Políticas y Sociales (Working papers).
- CABRERO, E. (1995), *La nueva gestión municipal en México. Análisis de experiencias innovadoras en gobiernos locales*. México: Centro de Investigación y Docencia Económicas, CIDE.
- DEPARTMENT OF THE ENVIRONMENT, TRANSPORT AND THE REGIONS (2000), "Beacon Councils: key selection criteria. Year 2: 2000-2001", archivo ubicado en la página web: <http://www.local-regions.detr.Gov.uk/beacon/criteria/index.htm> (fecha de consulta 31/10/2000).
- DIPARTIMENTO DELLA FUNZIONE PUBBLICA, CONFERENZA DEI PRESIDENTI DELLE REGIONI E DELLE PROVINCE AUTONOME (1997), *Cento progetti al servizio dei cittadini: per diffondere l'innovazione nelle amministrazioni pubbliche*. Roma: Dipartimento della Funzione Pubblica.
- DRUCKER, P. (1981), *Gestión dinámica. Lo mejor de Peter Drucker sobre management*. Barcelona: Hispano Europea, S.A.
- ECHEBARRÍA, K. y LOSADA, C. (1993), *Institucions i mètodes per millorar el funcionament de l'Administració Pública*. Barcelona: Comitè Assessor per a l'Estudi de l'Organització de l'Administració, Generalitat de Catalunya (Estudis; 4).
- FARRELL, G. y THIRION, S. (1999), *Foment de l'ocupació als ens locals. Guia per a la detecció i l'anàlisi de bones pràctiques*. Barcelona: Àrea de Promoció Econòmica de la Diputació de Barcelona.
- MENY, I. y THOENIG, J.C. (1992), *Las políticas públicas*. Barcelona: Ariel.
- PUTNAM, R.D. (1999), "Jugant a bitlles sol. La decadència del capital social nord-americà", *Idees. Revista de Temes Contemporanis*, núm. 3 (julio-septiembre 1999), p. 19-32. Barcelona: Centre d'Estudis de Temes Contemporanis.
- RAMIÓ, C. (1999), *Teoría de la organización y Administración Pública*. Madrid: Tecnos - Universitat Pompeu Fabra.
- REAL ACADEMIA ESPAÑOLA (1992), *Diccionario de la Lengua Española*. Madrid: Espasa Calpe.
- REBELO, J.; ANDRADE, A.; PINTO, C. y VEIGA DE SOUSA, F. (2000), *La autoevaluación de la calidad en las administraciones públicas*. Lisboa: Secretariado para a Modernização Administrativa, Governo de Portugal.
- RICHARDS, S. (1994), "El paradigma del cliente en la gestión pública", *Gestión y Análisis de Políticas Públicas*, núm. 1 (septiembre-diciembre 1994), p. 5-16. Madrid: Instituto Nacional de Administración Pública.
- SUBIRATS, J (1996), "Democracia: participación y eficiencia", *Gestión y Análisis de Políticas Públicas*, núm. 5-6 (enero-agosto 1996), p. 35-44. Madrid: Instituto Nacional de Administración Pública.
- (2000), "Govern local: lideratge i política", *CIFA. Revista de serveis personals locals*, núm. 14 (mayo 2000), p. 8-13 . Barcelona: Patronat Flor de Maig de la Diputació de Barcelona.
- TALAVERA, C. (1999), *Calidad total en la Administración Pública*. Madrid: Centro de Estudios Municipales y de Cooperación Internacional.
- TERMES, F. (1999), *L'auditoria de performance*. Barcelona: Sindicatura de Comptes de Catalunya.

UNITED NATIONS CENTRE FOR HUMAN SETTLEMENTS (1998a), "Chapter Three: Best practices, key components and transferability", en: *Innovative and effective uses of technology, tools and methods for urban management and governance*. Nueva York: Columbia University - United Nations Urban Habitat Project.

– (1998b), *Guidelines for transferring effective practices. A practical manual for South-South cooperation*. Bangkok: United Nations Urban Habitat Project.

FUNDACIÓ CARLES PI i SUNYER

D'ESTUDIS AUTONÒMICS i LOCALS

La Fundació Carles Pi i Sunyer de Estudios Autonómicos y Locales es una entidad nacida del impulso de un conjunto de autoridades locales de Cataluña. Tiene una vocación abierta y plural, e integra en su patronato personas procedentes de ámbitos e instituciones diversas.

La Fundació opera como un espacio de discusión, elaboración y difusión de ideas en los ámbitos del gobierno y la gestión de los municipios y las comunidades autónomas.

Los trabajos y actividades de la Fundació integran perspectivas diversas, desde el derecho, la ciencia política, la gestión pública y la economía pública, y recogen aportaciones del mundo académico catalán, español e internacional, así como de cargos políticos y profesionales de la administración pública.

La Fundació ha establecido convenios y acuerdos con diferentes instituciones públicas, universidades y centros de investigación, con los que desarrolla proyectos en común.

PATRONATO

Ajuntament de Barcelona
Ajuntament de Girona
Ajuntament de Lleida
Ajuntament de Tarragona
Diputació de Barcelona
Mancomunitat de Municipis de l'Àrea Metropolitana de Barcelona
Ministerio de Administraciones Públicas

Josep M. Ainaud de Lasarte
Enric Argullol Murgadas
Josep M. Bricall Masip
Francesc Caminal i Badia
Jaume Galofré i Crespi
Pere Grases González
Joan B. Isart i López
Ernest Maragall i Mira
Pasqual Maragall i Mira
Manuel Mas i Estela
José M^a Mena Álvarez
Josep Montilla Aguilera

Ramon Mullerat i Balmaña
Joaquim Nadal i Farreras
David Pérez Maynar
Carles Pi-Sunyer i Arguimbau
Carolina Pi-Sunyer i Cuberta
Núria Pi-Sunyer i Cuberta
Oriol Pi-Sunyer i Cuberta
Antoni Serra i Ramoneda
Jordi Solé Tura
Guillem Vidal i Andreu
Eulàlia Vintró i Castells

Presidente: *Àngel Garcia i Fontanet*
Vicepresidente: *Antoni Castells i Oliveres*
Secretario: *Josep M. Socías i Humbert*
Directora: *Meritxell Batet i Lamaña*

ACTIVIDADES

Seminarios de trabajo

Reuniones intensivas de discusión e intercambio entre expertos.

Presentaciones técnicas

De experiencias de gestión y de investigaciones académicas.

Jornadas, Conferencias y Mesas Redondas

Sesiones abiertas de divulgación y debate.

Premio Carles Pi i Sunyer

Anualmente se convocará sobre temas que se consideren de actualidad dentro del marco de los estudios autonómicos y locales.

SERVICIOS

Banco de Buenas Prácticas

Identifica, sistematiza y difunde experiencias innovadoras de gobierno y gestión en los municipios y las comunidades autónomas

Observatorio del Gobierno Local

Elaboración de una Encuesta a los Municipios de Cataluña para cubrir el déficit de información existente sobre la realidad municipal.

Fondo documental

La Fundación recoge documentación sobre gobierno local, autonomías y federalismo. Este fondo documental es consultable a través de nuestra página web.

loc@l

Lista de correo electrónico sobre gobierno local, federalismo y autonomías. Para suscribirse y para difundir mensajes en la lista hay que enviar un correo a local@pisunyer.org

Arxiu Carles Pi i Sunyer

Archivo particular de Carles Pi i Sunyer sobre Guerra Civil y el exilio: correspondencia y documentos de la época.

PUBLICACIONES

Informes Pi i Sunyer

Estudios en profundidad que analizan el estado de la cuestión en materias como el gobierno local, comunidades autónomas o justicia, y realizan propuestas en función de estos análisis.

Estudis

Trabajos de investigación de carácter monográfico impulsados por la Fundación.

Documents Pi i Sunyer

Compilaciones de textos, ponencias y artículos de interés para gobiernos locales y autonómicos. Darán a conocer también tesis, tesinas y trabajos de investigación académica sobre la materia.

Punts de Vista

Textos breves que presentan visiones críticas y propuestas sustantivas dirigidas a renovar la política y la gestión en los gobiernos territoriales.

Notes de Treball

Documentos de síntesis de los Seminarios de trabajo realizados en la Fundación.

Quaderns de l'Arxiu Pi i Sunyer

Recogen originales del Archivo Pi i Sunyer en ediciones críticas, así como investigaciones sobre la Guerra Civil, el exilio y el primer franquismo.

Documents d'Història

Serie Segunda República

Serie Exilio

Serie Franquismo

Informes Pi i Sunyer

Informe Pi i Sunyer sobre Gobierno Local en España. *Francisco Longo* (dir.)

Informe Pi i Sunyer sobre Gobierno Local en las democracias avanzadas. *Francisco Longo* (dir.) (AGOTADO)

Informe Pi i Sunyer sobre Comunidades Autónomas 1995-1996. *Manuel Ballbé, Joaquim Ferret* (dirs.)

Informe Pi i Sunyer sobre la Justicia en Cataluña (versión en catalán y castellano). *Jaume Galofré* (dir.)

Informe Pi i Sunyer sobre l'Administració de la Generalitat de Catalunya

Informe Pi i Sunyer sobre l'ampliació de competències municipals

Informe Pi i Sunyer sobre el desarrollo autonómico y la incorporación de los principios de la Unión Europea. *Jaume Galofré* (coord.)

Documents

1. Regiones y ciudades ante la Unión Europea
2. La Llei Municipal de Catalunya de 1934
3. El acceso de los Entes Locales al Tribunal Constitucional y la protección de la Autonomía Local
4. Nuevas orientaciones en Política y Gestión Urbana
5. Federalismo y subsidiariedad en Italia (AGOTADO)
6. Estratègies per al desenvolupament econòmic i social en l'àmbit local
7. Optimizar la organización municipal
8. Mediació i resolució alternativa de conflictes als municipis (AGOTADO)
9. El nuevo ordenamiento de las autonomías locales en Italia: entre continuidad y reforma
10. Informe mundial y Declaración de Berlín sobre el futuro urbano. Urban 21 (AGOTADO)
11. Técnicas de gestión de calidad en la Administración Pública: CAF. El Marco Común de Evaluación
12. La Gestión Pública Intergubernamental en la Unión Europea
13. Conferencia de Riga sobre la democracia local en los albores del siglo XXI
14. Los altos cargos: entre la política y la administración
15. Evaluación sobre la corrupción en España
16. Las actuaciones municipales en Cataluña en el ámbito de la inmigración
17. La política báltica de la Unión Europea. El caso de Kaliningrado
18. La Reforma de la Organización Territorial de la Administración del Estado Portugués
19. La participación de los ciudadanos en la vida pública local
20. La reforma constitucional del sistema regional italià
21. Jornada sobre la corrupción en España, hoy. Situación y expectativas
22. Ética pública en el nivel local. Paquete de iniciativas modelo
23. Propuesta de indicadores básicos de gestión de servicios públicos locales
24. La mediació comunitària: municipi, comunitat i conflicte
25. Criterios para detectar buenas prácticas locales

Punts de Vista

1. Fortalecer la conciencia de comunidad: ¿qué rol para los gobiernos locales? *Frank Benest*
2. Notas sobre el principio de subsidiariedad y el gobierno local. *Luciano Parejo*
3. El futur dels ajuntaments: vuit visions. *Varios autores*
4. Vint anys d'ajuntaments democràtics: opinions a la premsa. *Varios autores*
5. El dictamen sobre la secesión de Quebec: un comentario. *Carmen Chacón i Agustín Ruiz Robledo*
6. Marketing de servicios municipales. *Toni Puig*
7. La Carta municipal de Barcelona en la reforma del Régimen Local. *Tomàs Font*
8. L'accés dels estrangers no comunitaris a la funció pública local: un canvi cap a la igualtat. *Francesc Consuegra*

9. Cargos locales y derecho fundamental a la participación política. *Enrique Belda Pérez-Pedrero (AGOTADO)*
10. La Llei Orgànica d'Universitats: quina aportació al futur de la universitat? *Eva Pons*
11. El conflicte d'Orient Mitjà: població, territori i poder polític. *Pere Vilanova*
12. Estabilitat pressupostària, autonomia i finançament de la inversió pública. *Antoni Castells*
13. El nacimiento de la Corte Penal Internacional. *Antoni Pigrau Solé*
14. Reflexiones a propósito de la Carta de los Derechos Fundamentales de la Unión Europea. *Víctor Ferreres*
15. La resistencia de la economía palestina. *Salah Jamal*
16. La reforma de l'organització comarcal de Catalunya. *Robert Casadevall i Camps*

Estudis

1. La Provincia en el Estado de las Autonomías. *Varios autores*
2. Gestió pública del turisme. Manual per a les administracions locals de les zones interiors. *Joan Cals (dir.)*
3. El Consell Tributari Municipal de Barcelona. *Varios autores*
4. Gobierno local y modelo gerencial. Reflexiones y propuestas para fortalecer la función directiva en los municipios. *Varios autores*
5. Los retos de la Justicia en el siglo XXI. Reflexiones sobre la situación actual y las perspectivas de futuro del Poder Judicial. *Varios autores*
6. El "model europeu" de cohesió econòmica i social. *Varios autores*
7. Jornades sobre el model d'organització territorial de Catalunya
8. Inmigración y Política urbana en la Región Metropolitana de Barcelona. *Eduard Rodríguez Villaescusa*
9. Els menors immigrants en desemparament a Catalunya. *Eliseo Aja, David Moya (dirs.)*
10. La pluralitat i diversitat en la gestió dels serveis públics locals

Notes de Treball

1. Las Administraciones Locales ante el futuro Estatuto de la Función Pública
2. Proyecto de Ley Reguladora de la Jurisdicción Contencioso-administrativa
3. Las Administraciones Locales ante la modificación de la Ley 30/1992, de Régimen Jurídico de las Administraciones Públicas y del Procedimiento Administrativo Común
4. Indicadores de Gestión para las Entidades Públicas
5. L'aplicació de la Llei de la intervenció integral de l'administració ambiental
6. Contratación pública local: propuestas de reforma
7. La Mediació Comunitària als Estats Units
8. Gobernabilidad Local y Participación Ciudadana
9. Grans Ciutats: La Carta Municipal de Barcelona
10. Municipis i Urbanisme. Tertúlies locals núm. 2

Papers de Recerca

1. La cooperación transestatal entre autoridades regionales y locales. *Neus Gómez*
2. La descentralización en Barcelona y Birmingham. *Moisès Amorós*
3. La devolution en el Reino Unido: Gales, Escocia e Irlanda del Norte. *Neus Oliveras*
4. Gobierno Local y desarrollo en Suecia: el caso del Condado de Västerbotten. *Pedro Luis Pérez Guerrero*
5. Reflexiones sobre la moción de censura al alcalde: evolución, comportamientos y regulación actual. *J. L. Martínez-Alonso Camps i Jaume Magre Ferran*

EuropaFutura.org

0. La participación de las regiones en Europa
1. Perspectivas actuales del proceso de integración europea
2. La Convención y la reforma institucional de la Unión Europea

Fuera de colección

Anuario de Hacienda Local. 1998

Indicadors de gestió per a les entitats públiques

Documents AECA: Principis de comptabilitat de Gestió, núm. 16.

Barcelona: Gobierno y Gestión de la Ciudad

Editado y distribuido por Ediciones Díaz de Santos, tel. 91-431 24 82.

Las balanzas fiscales de las Comunidades Autónomas (1991-1996)

Varios autores

La Carta Municipal de Barcelona y el ordenamiento local

Alfredo Galán Galán

Convivència, Seguretat i Justícia a Barcelona

Joan Clos, alcalde de Barcelona

Poder local y guetos urbanos

Juli Ponce Solé

Reflexions al voltant de la Llei electoral catalana

Coeditado con el ICPS

DISTRIBUCIÓN Y VENTA

- Las publicaciones se encuentran en las principales librerías de España; entre otras, en Barcelona:
 - En la Llibreria de la Diputació (C/ Londres, 55. Barcelona, tel. 93 402 25 00)
 - En la Llibreria Marcial Pons (C/ Provença, 249. Barcelona, tel. 93 487 39 99)
- Distribuidora Marcial Pons, tel. 91 304 33 03.

Quaderns de l'Arxiu Pi i Sunyer

1. La situació a Catalunya i Espanya els anys 1945-1946/Informe de les gestions fetes a Barcelona l'any 1947 (*AGOTADO*)
2. Viure el primer exili: cartes britàniques de Pere Bosch i Gimpera, 1939-1940 (*AGOTADO*)
3. Des dels camps. Cartes de refugiats i internats al Migdia francès l'any 1939 (*AGOTADO*)
4. La cultura catalana en el primer exili (1939-1940). Cartes d'escriptors, intel·lectuals i científics. *Maria Campillo y Francesc Vilanova* (eds.)

Documents d'Història

Sèrie Franquisme 1. Franco a Barcelona

Memòries d'en Carles Pi i Sunyer

1939. Memòries del primer exili. *Xavier Luna Batlle i Francesc Vilanova* (eds.)

DISTRIBUCIÓN Y VENTA

- Las publicaciones del Arxiu se encuentran en las principales librerías de España; entre otras, en Barcelona:
 - En la Llibreria de la Diputació (C/ Londres, 55. Barcelona, tel. 93 402 25 00)
 - En la Llibreria Marcial Pons (C/ Provença, 249. Barcelona, tel. 93 487 39 99)
- Distribuidora Marcial Pons, tel. 91 304 33 03.