

Revista  
Venezolana de Gestión Pública  
Grupo de Investigación de Gestión Pública  
Año 1 No. 1  
Universidad de Los Andes  
Mérida-Venezuela. Enero-Diciembre 2010

## LA GESTIÓN PÚBLICA EN TIEMPOS DE CRISIS

*Carles Ramió Mata.*

(Ponencia presentada en el XIV Congreso del Clad, Salvador de Bahia, Brasil,  
octubre 2010)

### RESUMEN

La actual crisis económica no sólo afecta al mundo empresarial sino que tiene importantes implicaciones a nivel político y a nivel institucional. Sin duda habrá que diseñar un inédito modelo multilateral de gobernanza mundial, y a un nivel inferior, habrá que modificar varias dimensiones de las instituciones públicas. El objeto de este artículo reside en argumentar algunos de los cambios que deberían realizarse en las administraciones públicas. Estas reformas se van a presentar articuladas en tres apartados. Un primer apartado va a plantear las posibles transformaciones que debería acometer el directivo público en su ámbito de responsabilidad de gestión. Se trata de un nivel micro de reflexión y de propuestas, pero que impulsado en paralelo y al alimón en muchas unidades administrativas puede introducir unos cambios substantivos en la mejora de las instituciones públicas. Un segundo apartado va a adoptar un enfoque más macro, de carácter institucional, en el que se van a presentar algunas propuestas globales de transformación de las administraciones públicas. Finalmente, un tercer apartado va a presentar unas reflexiones y propuestas sobre el sector público, entendido en sentido amplio: haciendo hincapié en las

estrategias de colaboración y cooperación entre el sector público y el sector privado.

**Palabras claves:** Gestión pública, innovación, instituciones, dirección pública, terciarización.

### ABSTRACT

The current economical crisis not only affects the entrepreneurial world but has important implications at political and institutional levels. These important changes make it necessary to design a multilateral model of world-wide governance and, at a more concrete level, it will be necessary to modify several dimensions of the public institutions. The object of this article is to argue some of the changes that should be carried out in the public administrations. These reforms will be presented in three sections. A first section will bring up the transformations that public managers should undertake in their area of management responsibility. It treats a micro level of reflection and proposals but that in parallel can introduce some substantives changes in the improvement of the public institutions in many administrative units. A second and macro item presents global proposals of institutional transformation of the public administrations. Finally, a third section will show some reflections and proposals about the public sector in the broad sense, emphasizing the strategies of collaboration and cooperation among the public and the private sector.

**Key words:** Governance, innovation, institutions, public management, outsourcing.

### INTRODUCCIÓN

La profundidad y amplitud de la actual crisis económica que se inició en 2008, ha generado a los actores públicos y privados una gran sensación de sorpresa. Esta tiene elementos incomprensibles y también

comprensibles. Es incomprensible la sorpresa ya que de todos es sabido que en un sistema capitalista las crisis son cíclicas y después de una época de crecimiento tan amplia, de al menos 15 años, nos correspondía afrontar una crisis severa. En todo caso, también es comprensible la sorpresa por las características nuevas de la crisis: crisis financiera derivada de la desregulación, crisis mundial con intrincadas interdependencias que se explica por el fenómeno de la globalización. Se disfrutó de un crecimiento desconocido en el mundo gracias a la globalización y ahora se padece una crisis también desconocida por su vinculación a la globalización.

La crisis no sólo afecta al mundo empresarial sino que tiene importantes implicaciones a nivel político y a nivel institucional. Sin duda, habrá que diseñarse un inédito modelo multilateral de gobernanza mundial y, a un nivel inferior, habrá que modificarse varias dimensiones de las instituciones públicas.

El objeto de esta ponencia reside en argumentar algunos de los cambios que deberían realizarse en las administraciones públicas. Estas reformas se van a presentar articuladas en tres apartados. Un primer apartado va a plantear las posibles transformaciones que debería acometer el directivo público en su ámbito de responsabilidad de gestión. Se trata de un nivel micro de reflexión y de propuestas pero que impulsado en paralelo y al alimón en muchas unidades administrativas puede introducir unos cambios substantivos en la mejora de las instituciones públicas. Un segundo apartado va a adoptar un enfoque más macro, de carácter institucional, en el que se van a presentar algunas propuestas globales de transformación de las administraciones públicas. Finalmente, un tercer apartado va a presentar unas reflexiones y propuestas sobre el sector público, entendido en sentido amplio: haciendo hincapié en las estrategias de colaboración y cooperación entre el sector público y el sector privado.

Todas estas reflexiones y propuestas van a ser muy modestas y adolecen de al menos dos problemas: por una parte no van a ser

planteamientos totalmente novedosos sino que se va a tratar de aprovechar una selección de cambios que ya se habían implementado tímidamente para plantear unas mejores estrategias de innovación y mejora. Por otra parte, la crisis es muy reciente y falta distancia temporal para poder argumentar algunas propuestas de cara a que las instituciones públicas puedan afrontar con ciertas garantías esta crisis tan poliédrica.

## **I LA GESTIÓN DE LA CRISIS A NIVEL MICRO: EL NUEVO ROL DEL DIRECTIVO PÚBLICO**

Los distintos operadores públicos ya están padeciendo la crisis a nivel económico. Los presupuestos públicos del 2009, y, de forma más evidente, los presupuestos públicos del 2010 conceden menos recursos que durante los años pasados. Esto no significa que los presupuestos del 2009 y del 2010 no sean incrementalistas, lo que va a generar un importante déficit público. Este incremento de recursos públicos se va a destinar a paliar los efectos de la crisis y a mantener de forma precaria los grandes servicios universales que prestan nuestras administraciones públicas. Pero a nivel micro, la mayoría de unidades administrativas y de ámbitos de gestión disponen y dispondrán de mucho menos recursos que en años anteriores. Ya son habituales los recortes presupuestarios que oscilan entre el 10% y el 20% en muchos ámbitos de gestión. Estos recortes tienen un impacto espectacular en la vida diaria de estas unidades de gestión, ya que hay un conjunto de gastos fijos como los costes de personal, con una lógica inevitable de crecimiento vegetativo, algunas transferencias, subvenciones, etc., que son en la práctica intocables. A efectos prácticos una reducción del 10% puede llegar a implicar en realidad una merma de los recursos económicos en un 50% en las capacidades de diseño y gestión de las políticas y de los servicios de una unidad administrativa sectorial. La pregunta es: ¿cómo es posible gestionar con parámetros de buena administración unos recursos que de un año a otro han bajado a la mitad? En las siguientes páginas se van a plantear un conjunto de reflexiones y de propuestas.

- 1) ***Es imprescindible ser estratégicos: sin unos sólidos marcos de definición estratégica de políticas públicas y de definición de un modelo de gestión, las decisiones derivadas de la crisis se van a tomar a ciegas.***

La crisis económica y los mermados recursos económicos de los que vamos a disponer nos van a obligar a una inmersión en un proceso de toma de decisiones muy denso. Ahora hay que decidir recortes, políticas y servicios que vamos a dejar de hacer, decidir que mantenemos y en que condiciones, etc. Para tomar estas decisiones con garantías institucionales y que generen las menores externalidades negativas es imprescindible poseer una hoja de ruta de carácter estratégico ya que sin ella nos vamos a perder en los manglares decisionales. Antes de afrontar las decisiones vinculadas a la crisis deberíamos confeccionar dos documentos estratégicos que definan como visualizamos nuestro ámbito de gestión dentro de cinco a diez años. Un primer documento tipo plan estratégico (o plan director, o plan de actuaciones) que defina la misión, las líneas estratégicas y los objetivos más relevantes de nuestra unidad. Un segundo documento debería definir el modelo de gestión en el futuro dentro de un amplio abanico de posibles alternativas institucionales (externalización, consorcio, agencia, descentralización, fusión con otros ámbitos de gestión, etc.).

- 2) ***La crisis como oportunidad para romper con lógicas incrementalistas: es el momento de dejar de hacer políticas y servicios que han perdido con el tiempo su razón de ser.***

La buena noticia de la crisis es que nos da legitimidad y fuerza política para tomar decisiones importantes y positivas que habían quedado aparcadas durante bastante tiempo. Todas las organizaciones tienden a la rutina y a repetirse y de esta forma van sobreviviendo políticas y servicios que han quedado obsoletos. Pero impulsar cambios es muy difícil ya que, por una parte, hay que afrontar importantes resistencias internas (todas las personas en el marco organizativo tienden a ser conservadoras), por

otra parte hay toda una constelación de clientelas que van a defender sus posiciones económicas y de poder y que poseen una elevada capacidad de influencia sobre nuestros superiores. La crisis y la merma de recursos económicos son la oportunidad, la excusa para tomar estas decisiones muy positivas para conseguir mejorar la gestión pública.

- 3) ***Una toma de decisiones responsable no ligada al corto plazo sino al medio plazo: no tomar decisiones coyunturales sino con sentido estratégico.***

La precariedad en los recursos económicos disponibles nos obliga a implementar recortes, a suprimir servicios, etc., y no nos queda otra opción. En un principio buena parte de estas decisiones pueden ser razonables a corto plazo y a nivel coyuntural. Pero también es posible que estas decisiones, hoy razonables, sean muy perniciosas para el futuro próximo de nuestra institución. Las decisiones tomadas de forma rápida y bajo mucha presión pueden generar una desinstitucionalización originada por unas caóticas marchas atrás y hacia delante que van a desubicarnos y nos pueden abocar hacia, incluso, la pérdida de la identidad de la organización. La forma de superar este problema es definir un proceso decisonal bifronte: por una parte analizar lo que es más razonable para la organización a corto plazo y, por otra parte, estudiar los impactos de estas decisiones a medio plazo. Sólo con esta mirada estrábica que fija un ojo sobre el presente y otro ojo sobre el futuro se puede lograr un proceso de toma de decisiones razonable y beneficioso, o al menos no perjudicial para nuestra institución.

- 4) ***Un mayor liderazgo organizativo: los directivos públicos deben asumir un papel protagonista, de visión y de templanza ante la generalizada sensación de incertidumbre.***

Los directivos públicos, tengan una dimensión política o profesional, deben asumir el liderazgo en primera persona.

## II LA GESTIÓN DE LA CRISIS A NIVEL MACRO I: LAS TRANSFORMACIONES INSTITUCIONALES

Hace 50 años que intentamos reformar nuestras instituciones públicas en tres olas sucesivas (años 60, años 80 y años 90) que no han logrado sus objetivos. Las dos primeras olas de reforma y modernización representaron un fracaso absoluto en el sentido de que no se implementaron la mayoría de las propuestas que se plantearon. La tercera ola de los años 90 es más compleja ya que si acredita avances significativos en la transformación de las administraciones públicas (privatización, externalización, agencialización, gerencialización, estrategias de reingeniería y de calidad, preocupación por la ética pública, participación ciudadana, una implantación difusa de la gobernanza, etc.) pero de forma muy asimétrica y heterodoxa. En este sentido, los problemas de los cambios más recientes que se han implementado residen más en “cómo” se han implementado (una puesta en práctica parcial, sectaria y poco ortodoxa que ha generado, en muchas ocasiones, más externalidades negativas que beneficios) que en “qué” se han implementado. Seguidamente se van a plantear un conjunto de reflexiones y propuestas:

- 1) *Abandonemos esquemas institucionales obsoletos: las transformaciones institucionales de las administraciones públicas.*
- 2) Abordemos de una vez una política de recursos humanos económicamente sostenible.
- 3) Innovemos de forma creativa y no mimética.
- 4) Reforcemos el valor público asociado a un buen gobierno y a una buena administración.
- 5) Implantemos de una vez la gestión transversal.

### **III LA GESTIÓN DE LA CRISIS A NIVEL MACRO II: LAS TRANSFORMACIONES EN LOS PARTENARIADOS PÚBLICO-PRIVADOS**

La complejidad tecnológica, social y económica derivada de la globalización ha generado a las organizaciones una sensación de soledad. Pueden ser muy eficaces, tener dominado su nicho de mercado, poseer grandes dimensiones..., pero difícilmente logran sobrevivir sólo con sus propias capacidades. El problema de estas organizaciones es la soledad, la autarquía que no las hace suficientemente sólidas para afrontar los retos actuales. Es imprescindible operar en complejas redes interorganizativas que posibiliten economías de escala y alcanzar los complementos que permitan un rendimiento más eficaz y eficiente. Vivimos en un mundo competitivo pero en un marco cooperativo con densas redes organizativas que intercambian constantemente capacidades y conocimientos. Competencia y cooperación son conceptos aparentemente antagónicos pero, en cambio, complementarios: la competencia estimula la cooperación.

Las administraciones públicas unidas por su enorme poder vinculado a las funciones de soberanía, al monopolio de la violencia y a su capacidad reguladora, creyeron en su momento que podían seguir viviendo en solitario. Las instituciones públicas han tendido normalmente a una malsana prepotencia que ha generado culturas autárquicas e incluso, en el peor de los casos, perfiles psicológicos autistas. Este es un camino inviable con el que no se puede hacer frente a los retos de las propias administraciones públicas, por ejemplo: regular con eficacia un sector privado cada vez más complejo y prestar servicios públicos de calidad con unas tendencias de crecimiento exponencial tanto en su diversidad como en su profundidad (por ejemplo, la universalización de los servicios sociales). Actualmente, ni las más grandes instituciones públicas, las administraciones centrales de los países desarrollados, tienen capacidad por sí mismas para afrontar los retos de un mundo globalizado. Ni sus millones de empleados públicos, ni sus apabullantes recursos, ni su poder legal les confieren el privilegio de poder actuar en soledad. Son

leviatanes con pies de barro que generan complacientes sonrisas a las grandes organizaciones multinacionales privadas. Ante esta situación, en peor posición están las administraciones subestatales con reducidas capacidades. El ejemplo más evidente es la administración local, que en países como el nuestro apostaron históricamente por un nada razonable inframunicipalismo, que agrupa miles de pequeños aparatos administrativos que no sólo no pueden afrontar los nuevos retos sino que ni siquiera son capaces de resolver por sí mismos sus problemas más domésticos.

Por otro lado, se ha producido otra transformación significativa que ha consistido en fusionar mundos, antes separados en galaxias, que operan por medio de constelaciones muy diversas y con arquitecturas variables. Ya no se puede hablar del mundo de las instituciones públicas, ni del mundo de las empresas privadas, ni el mundo de las organizaciones del tercer sector, ni del mundo de la ciudadanía. Son mundos que no existen y que ya sólo están presentes en viejas cartografías euclidianas. Ahora el universo está dominado por constelaciones que agrupan al sector público, al sector privado, al tercer sector, a los ciudadanos tanto individuales como agrupados. Vemos con asombro como distintos planetas se juntan y se separan en una lógica promiscua donde aparecen partenariados muy diversos: partenariados entre administraciones y empresas privadas, partenariados entre administraciones y tercer sector, entre administraciones y colectivos de ciudadanos, entre empresas y tercer sector, entre empresas y tercer sector con ciudadanos, etc. Estas combinaciones tienden al infinito.

- 1) ***Fuera prejuicios:*** *los partenariados entre administraciones públicas y con el sector privado son imprescindibles para el desempeño de un buen gobierno y de una buena administración en el marco de un sector público avanzado que aspira al máximo bienestar de los ciudadanos.*

En el mundo académico y en el mundo de la gestión pública real subyacen de forma más implícita que explícita dos posiciones: los que

están en contra de los partenariados público-privados o que, al menos, los perciben con muchas reticencias; y los que están a favor de estos mecanismos de colaboración y cooperación entre administraciones y organizaciones privadas. Es un debate yermo, totalmente descontextualizado de la sociedad actual. Hoy en día nadie ya puede poner en duda que para lograr un sector público con un buen rendimiento y unos servicios públicos de calidad sostenibles económicamente es imprescindible la colaboración público-privada, sea por la vía de las externalizaciones o por otros mecanismos. En este sentido, para mantener unos estándares elevados vinculados a un Estado de Bienestar es imprescindible adoptar mecanismos de cooperación, colaboración y competencia entre las administraciones públicas y el sector privado. Los monopolios institucionales y conceptuales forman parte del pasado, de un modelo de Administración clásica anclada en las competencias de soberanía y en un incipiente y precario Estado del Bienestar. Una buena administración debe profundizar en los mecanismos de cogestión tanto con otras instituciones públicas, como con organizaciones privadas con ánimo y sin ánimo de lucro, como con los ciudadanos. Un buen gobierno debe definir sus políticas públicas buscando la participación y las complicidades de actores no gubernamentales, es decir, implementar la gobernanza.

- 2) *Acabemos con el mito: no es cierto que la gestión privada de servicios públicos siempre es mejor que la gestión directa.*

De todos modos, en una parte importante de los que están a favor de la gestión privada de servicios públicos hay la convicción que siempre es mejor optar por la gestión privada y rechazar de manera sistemática la gestión directa. Es un mito, un axioma que carece de fundamento empírico. Para desbloquear estas mentes lo mejor es contemplar los estudios empíricos que han analizado las externalizaciones en los países avanzados de nuestro entorno. Se trata de países que llevan muchos años de recorrido en el fenómeno de la externalización. La conclusión no es blanca ni negra sino que abarca un amplio espectro grisáceo. Detectan

externalizaciones que demuestran que la gestión privada es más económica, eficaz y eficiente que la gestión directa. Pero también hacen referencia a externalizaciones que muestran peor rendimiento que la gestión directa. Finalmente muestran ejemplos cómo en términos económicos y de calidad la gestión directa es equiparable a la gestión privada. Por lo tanto la respuesta a la pregunta ¿es mejor la externalización a la gestión privada? es, como la canción, depende, ¿de qué depende?, pues del ámbito objeto de externalización y de las capacidades organizativas de las administraciones y de las organizaciones privadas en cada uno de los sectores. Hay que examinar, fuera de maximalismos, caso por caso antes de tomar una decisión sobre la forma de gestión de las competencias y de los servicios públicos.

- 3) ***Asumamos el reto:** la transformación de unas organizaciones públicas orientadas a la gestión directa hacia una administración relacional que opera con una red de operadores públicos y privados.*

Desde hace años estamos inmersos en una administración denominada *relacional* que opera en una red de organizaciones públicas y privadas. Se está abandonando un modelo de gestión directa clásica en la que los directivos públicos disponían de sus objetivos y de sus estructuras, procesos, recursos humanos y económicos para lograr los primeros. Actualmente es usual que un directivo público para conseguir sus objetivos no disponga de ningún recurso directo sino de una red de organizaciones, la mayoría privadas, para alcanzarlos. El problema es que ni las actuales arquitecturas organizativas de las administraciones ni las capacidades profesionales de los empleados públicos están en sintonía con esta transformación de gestión directa a gestión en red. Gestionamos con un modelo anticuado nuevas realidades. Hay que asumir el reto y cambiar los mecanismos de selección y formación de los empleados públicos, con mayores conocimientos de gestión y control interorganizativo, y transformar las estructuras administrativas, de jerárquicas a holísticas, para que estén capacitadas para gestionar en red.

- 4) ***Subsanemos errores I: la necesidad de superar el “enanismo institucional” a la hora de diseñar y gestionar redes público-privadas.***

Muchas administraciones públicas, en especial las locales, no tienen suficiente masa crítica institucional para poder afrontar la complejidad de unos partenariados público-privados. Las posibles soluciones son la creación de mancomunidades de municipios o establecer alianzas con las administraciones locales de segundo nivel (diputaciones, etc.). El problema reside en las administraciones de considerables dimensiones (Administración del Estado, administraciones autonómicas y grandes ayuntamientos) que si poseen suficiente masa crítica para gestionar la complejidad de las colaboraciones público-privados. Estas administraciones tienen suficiente capacidad para generar un conocimiento técnico transversal muy avanzado sobre la materia y lograr un aprendizaje institucional aunque sea basado en el mecanismo “prueba y error”. El problema es que usualmente estas grandes administraciones suelen fragmentarse en una infinidad de islas administrativas que externalizan por su cuenta y riesgo sin circular la información y sin aprovechar las capacidades de aprendizaje. Cada departamento, cada pequeño servicio externaliza en una absoluta soledad. De ahí la referencia a “enanismo institucional” que genera una incómoda asimetría: la colaboración entre pequeños ámbitos administrativos, sin capacidades de diseño, control y evaluación, frente a grandes organizaciones privadas (el mercado privado tiende, en sentido inverso, más a la concentración que a la fragmentación) que tienen en sus manos el control de la agenda de los partenariados público-privados. La alternativa es afrontar las colaboraciones público-privadas desde la transversalidad, desde la colaboración y la transferencia del conocimiento entre los diferentes ámbitos de gestión administrativa. Las grandes administraciones públicas deberían disponer de unidades u observatorios especializados en gestión de las externalizaciones que asumieran la función de asesorar a los ámbitos administrativos sectoriales en esta materia.

- 5) ***Subsanemos errores II: hay que definir un marco conceptual que establezca límites a las colaboraciones público-privadas.***

En este punto, hay que hacer frente a otro axioma que domina la mente de muchos altos cargos, cargos electos y altos funcionarios: cualquier competencia y función de la Administración puede ser objeto de externalización. La evidencia empírica demuestra la implementación de este otro mito: todo lo que hacen las administraciones públicas ha sido objeto de externalización incluso las funciones reservadas, que mantienen su condición pública formal pero que en su gestión real puede estar en manos de organizaciones privadas con ánimo y sin ánimo de lucro. No hay límites: la externalización de la seguridad, de las fuerzas armadas, de los centros penitenciarios, del diseño de las políticas públicas, del manejo de información confidencial de los ciudadanos. Los ejemplos son infinitos y algunos llegan a la aberración y han generado alarma social. Blackwater es una empresa privada que se ha convertido en unos de los ejércitos más potentes del mundo que opera en la actualidad en cinco guerras distintas, entre las que destaca su dominio en la postguerra de Irak. Otro ejemplo terrible y luctuoso es el del YAK 42 donde una investigación periodística en forma de libro (Mariona Rubio, 2006, *YAK 42. A sus órdenes, ministro*) demuestra que la causa de la tragedia está en una concatenación de errores en sucesivas e inexplicables externalizaciones. Para completar este anecdotario que alcanza el nivel de categoría, vamos a referir una noticia que apareció en el diario *El País* el 8 de marzo de 2009 con un inquietante titular: “Hacienda privatiza la persecución de los narcos”. El texto empieza de la siguiente forma: “¿Se imaginan a los narcotraficantes perseguidos por trabajadores de una empresa privada? Puede parecer una anécdota, pero se ha convertido en norma a la vista de que el Ministerio de Hacienda autoriza que las tripulaciones de helicópteros que participan en operaciones antidroga y de protección de fronteras puedan estar formadas en su integridad por personal privado. El colectivo de funcionarios de Vigilancia Aduanera considera que se ha

llegado a una situación insostenible: “manejamos información reservada en nuestras operaciones, que termina siendo compartida por personal ajeno a la investigación”.

No hay límites pero los debería haber aunque formemos parte de los que defendemos la gestión privada de servicios públicos. No se conoce ninguna administración que haya hecho un marco conceptual sobre aquellas competencias y servicios que se puedan externalizar y aquellos que no. Habría que considerar y analizar de forma rigurosa la pertinencia de externalizar o no funciones como, por ejemplo, la seguridad, las fuerzas armadas, servicios que manejan información confidencial de los ciudadanos, competencias que afectan a los derechos fundamentales de los ciudadanos (por ejemplo, la idoneidad de los adoptantes), el diseño de las políticas públicas (que representa el cerebro de la Administración), la gestión de la tecnoestructura de las administraciones públicas (gestión de recursos humanos, gestión económica, Tecnologías de la Información y la Comunicación), etc.

- 6) ***Subsanemos errores III: la especificidad de las externalizaciones de competencias y servicios públicos y la necesidad de impulsar mecanismos de control y de evaluación.***

Muchos autores equiparan la externalización en el sector público con el *outsourcing* que predomina en las grandes empresas privadas. Pero entre ambas hay una diferencia substantiva: el sector privado suele externalizar sólo una parte de su cadena de producción; externaliza la que no aporta valor pero gestiona directamente aquella parte que considera que sí aporta valor. En cambio, las administraciones públicas suelen externalizar en su totalidad la cadena de producción, externalizando paquetes enteros de competencias y servicios públicos sin mantener una parte de ellas en manos de la gestión directa. Esta diferencia debería dar lugar a alguna reflexión sobre la idoneidad de la forma de externalizar en el sector público y, en todo caso, sobre la necesidad de extremar los mecanismos de control y evaluación de estas externalizaciones.

Es evidente que no puede existir externalización sin un riguroso control y evaluación de la misma. Las colaboraciones público-privadas deben ser objeto constante de escrutinio por parte de las autoridades públicas. El problema es que en España esta máxima pertenece más a la esfera teórica ya que está bastante ausente de la práctica real. Buena parte de las externalizaciones ni se controlan y ni se evalúan y si se hace es de forma muy precaria e insuficiente. En muchas ocasiones el problema es que cuando se decide externalizar un servicio público no se imputan los costes organizativos de su control. Si se imputaran estos esfuerzos no todas las externalizaciones superarían siempre los análisis coste-beneficio. Es decir, muchas veces se externalizan servicios sin que sean viables contemplando el circuito completo que debería agrupar una externalización. La ausencia de control real y de evaluación de las externalizaciones genera una pérdida total del control de la agenda (el conocimiento se evapora) por parte de las administraciones públicas y, además, estos servicios suelen tener problemas de eficacia y de eficiencia (ante la ausencia de control, las organizaciones privadas prestadoras del servicio suelen bajar la calidad e incrementar los costes). Es imprescindible que las administraciones públicas se doten de unidades y de personal destinado a controlar las externalizaciones y que no se limiten sólo a diseñar unos pliegos de condiciones que luego no se está en condiciones de garantizar su cumplimiento.

- 7) ***Articulemos las innovaciones en gestión pública hacia una mayor transversalidad:*** *los avances de una administración en red deben vincularse a innovaciones como el impulso de las Tecnologías de la Información y los nuevos mecanismos de participación ciudadana.*

Las administraciones públicas se han transformado de una forma radical durante la última década. Se podrían poner muchos ejemplos de innovación pero hay tres que son muy destacados. El primero es la proliferación de los partenariados público-privados. El segundo es el enorme impacto en la gestión interna y en la interacción con los

ciudadanos de las Tecnologías de la Información y de la Comunicación. El tercero, muy presente en la administración local, lo protagonizan los nuevos mecanismos de participación ciudadana. El problema reside en que estas innovaciones, junto con las otras, van evolucionando en departamentos estancos sin interrelacionarse. No se aprovechan las enormes sinergias que facilitaría una gestión desde una perspectiva transversal de estos parámetros de mejora de la gestión pública. Por ejemplo las Tecnologías de la Información y de la Comunicación deberían ser un instrumento (recordemos que las TIC no son un fin sino un potente pero simple instrumento) para mejorar el diseño y el control de las externalizaciones. Las TIC deberían configurarse en uno de los catalizadores de la transformación de una gestión directa a una gestión en red. Por otra parte uno de los logros de la participación ciudadana debería ser su contribución en decidir que se debe externalizar o no y, también, como mecanismo complementario de control y, en especial, de evaluación de las externalizaciones.

- 8) ***Hay vida fuera de las externalizaciones:** los partenariados que son objeto de atención en la literatura son las externalizaciones pero no hay que olvidar las colaboraciones entre las propias administraciones públicas y entre éstas y la ciudadanía.*

La mayoría de Estados modernos se organizan territorialmente en complejos modelos multinivel. En este contexto unas fluidas relaciones intergubernamentales son imprescindibles. En España, este ámbito no ha sido objeto de suficiente análisis y en la práctica institucional suelen predominar más las lógicas de conflicto o de ignorancia mutua que los sistemas eficaces de colaboración. En este sentido, es muy importante de cara a unos buenos servicios públicos que las administraciones cooperen; que las comunidades autónomas se entiendan mejor con las administraciones locales mediante proyectos concretos de cooperación o mediante sistemas más estables de colaboración (por ejemplo, los consorcios). A su vez, la administración del Estado debería hacer lo mismo

con las comunidades autónomas y con las administraciones locales. Hay que aprovechar los recursos escasos y las positivas sinergias de los partenariados intergubernamentales. Hay que aprender de las prácticas de cooperación entre las organizaciones del sector privado. Pero la cooperación intergubernamental debería realizarse desde la generosidad institucional para que no se produzca una imposición de modelos de las administraciones grandes hacia las pequeñas. Es decir, una cooperación con pleno respeto a la autonomía política y administrativa.

Otra forma de cooperación muy potente es la que puede establecerse entre las administraciones y la ciudadanía. Las prácticas de participación ciudadana representarían una de las posibilidades pero no la única. Existen ejemplos de cogestión de los servicios públicos en el que participan los ciudadanos. Esta alternativa se proyectaría de forma positiva en dos retos: por una parte reducir costes públicos que es una necesidad ineludible desde las crisis económicas de los años setenta que nos dejaron en manos de una denominación incómoda como es la del Estado del postbienestar. Por otra parte, se trataría de revitalizar el concepto de ciudadanía y de ciudadanos (que no clientes) mucho más activos, en el que no sólo se trata de incrementar derechos sino también profundizar en las obligaciones.

9) ***Conclusión: Gobernanza relacional. La colaboración público-privada en la creación de valor público.***

Las múltiples experiencias de colaboración público-privada dan contenido al concepto de gobernanza relacional. Aquí el difuso y prodigado concepto de gobernanza se convierte en real y tangible. Pero la gobernanza no es un fin sino un medio para alcanzar la creación de un alto valor público. Una buena gobernanza relacional implica abandonar mitos y axiomas no contrastados científicamente, implica transformar la administración pública para que abandone su diseño tradicional y sea capaz de trabajar en red pero dominando esta red. Todos los actores pueden y deben contribuir a proporcionar valor público, pero las responsabilidades no son simétricas y las instituciones públicas deben asumir su papel de

liderazgo. Hay que aplaudir que vayan cayendo los modelos de servicios públicos autárquicos, monopolistas y autistas pero la alternativa no puede ser el caos ocasionado por un desgobierno en manos de fuerzas centrífugas. La alternativa y el reto es una gobernanza relacional en la que las instituciones públicas lideren la agenda.

### RESUMEN CURRICULAR

Carles Ramió Matas ocupa desde hace tres años el cargo de director de la Escuela de Administración Pública de Catalunya (organismo autónomo dependiente del gobierno catalán que tiene como objetivos la formación e investigación en Administración pública). Profesor titular de Ciencia Política y de la Administración en la Universitat Pompeu Fabra, institución en la que ha sido, durante seis años, Vicerrector y también Decano de la Facultad de Ciencias Políticas y Gestión Pública. Investigador del CIDOB donde ha sido director del programa de América Latina (2006-2009). Ha publicado 14 libros y varias decenas de artículos sobre temas de gestión pública sobre España y América Latina. Sus tres últimos libros son: *Profesionalización del Empleo Público en América Latina*, CIDOB, 2008 –junto con Francisco Longo-; *La Institucionalización de las Agencias Reguladoras en América Latina*, UIMP-UIM, 2008; *Colaboración Público-Privada y la Creación de Valor Público*, Diba, 2009). Licenciado en Ciencias Políticas y Sociología por la Universidad Complutense de Madrid (1997) y Doctor en Ciencias Políticas y de la Administración por la Universidad Autónoma de Barcelona (1994). Es profesor de varias universidades y escuelas de administración pública de España (Madrid, País Vasco, Santiago de Compostela, Canarias, Murcia, Andalucía) y de América Latina (Brasil, México, Argentina, Perú, Colombia, República Dominicana, Cuba y Nicaragua).

Las comunicaciones con el autor pueden dirigirse a la Escuela de  
Administración Pública de Cataluña  
Girona, 20 08010 Barcelona – España. Tel.: (34) 935 672 323  
E.-mail: [cramio@gencat.cat](mailto:cramio@gencat.cat)