

<b>Título</b>	«Incorporando procesos innovadores en la gestión del territorio. Modelos y casos de colaboración público-privada en el diseño de políticas y la gestión de servicios de proximidad»
<b>Autora</b>	Pilar Mairal Medina
<b>Institución</b>	Pascual Presa & Asociados. Consultora de estrategia y desarrollo.
<b>Correo electrónico</b>	pmairal@ppaconsultores.es
<b>Resumen</b>	<p>Las tendencias en el desarrollo institucional de las Administraciones Municipales españolas y del gobierno relacional junto al impacto de la crisis global sobre sus estructuras presupuestarias pone de manifiesto la necesidad de abordar nuevos instrumentos que garanticen la prestación de los servicios públicos en términos de calidad y eficiencia. En este mismo contexto la Colaboración entre el sector público y la esfera privada se plantea como un recurso a analizar atendiendo a la trayectoria de partenariado existente, los retos desde la experiencia acumulada, y las oportunidades desde los modelos y casos en diferentes territorios.</p> <p>La ponencia se centra en analizar estas tendencias y los instrumentos susceptibles de ser incorporados a los procesos de Colaboración Público-Privada en el diseño de políticas de proximidad y la gestión de servicios de carácter comunitario en el ámbito local.</p>
<b>Nota biográfica</b>	Politóloga experta en planificación y desarrollo local. Consultora experta en planificación y asesoría a entidades públicas en materia de diseño y evaluación de políticas de promoción y desarrollo territorial, comunicación institucional y en el diseño estratégico de políticas y servicios de proximidad. La autora realiza su tesis doctoral centrada en la Institucionalización de las Políticas de Comunicación e Información en las Administraciones Municipales, en la U.C.M.
<b>Palabras clave</b>	Public Private Partnership, Colaboración Público-Privada, Partenariado, Gobernanza, Liderazgo colaborativo, Desarrollo institucional, Calidad de los servicios públicos, Desarrollo local, Innovación en la gestión.
<b>Grupo de trabajo</b>	5.4. El camino hacia la administración compartida. El nuevo servicio público

# 1. Introducción

El proceso de desarrollo institucional de los municipios españoles y la actual situación de crisis económica dan cuenta de una nueva realidad sobre la que las Administraciones locales deben reflexionar: la falta de recursos para hacer frente a gastos impropios que sostienen servicios ya consolidados y de gran demanda ciudadana, en la que participa tanto el sector empresarial privado como de la economía social y el tercer sector desde lo público no estatal a través de entidades no lucrativas. En este sentido, la participación entidades privadas en la gestión de los servicios públicos viene siendo una realidad creciente, paralela a la transformación de una ciudadanía cada vez más cercana a las Administraciones Municipales, en unos territorios en los que junto al gobierno relacional se han consolidado redes de agentes que operan vinculados a lo público, con mayor o menor complejidad y con nuevos instrumentos tecnológicos sobre los que desarrollar estas relaciones.

Desde esta perspectiva, la capacidad de establecer relaciones de colaboración público-privada se presenta como un indicador clave en el futuro próximo a la hora de evaluar y abordar la eficiencia y eficacia de los servicios al ciudadano. En cambio, la situación actual nos sugiere que la creciente presencia del ámbito privado en la gestión de lo público no se ve correspondida por un desarrollo teórico, conceptual y normativo dado que el actual se reduce casi exclusivamente en el análisis de la externalización de los servicios públicos. En cambio, observamos cómo la práctica va por delante, con tendencias innovadoras tanto en España como a nivel internacional. Las redes de colaboración entre entidades públicas, instituciones privadas con y sin ánimo de lucro y la propia ciudadanía organizada, los equipos intersectoriales, los liderazgos colaborativos, o el desarrollo de gobernanza participativa centrada en la relación con la comunidad local, dan buena cuenta de ello.

La necesidad de profundizar sobre el concepto de Partenariado o Colaboración Público Privada (PPP), sobre las limitaciones actuales de su desarrollo en el contexto español, y los parámetros sobre los que evaluar y potenciar aquellos aspectos que optimizan la gestión, nos abre oportunidades clave para avanzar en el enfoque de Nuevo Servicio Público. La clave de este avance puede estar en la sistematización y el análisis de experiencias ya consolidadas en esta materia que puedan ser planteadas como *casos de éxito* al aportar estrategias innovadoras en el municipalismo español, teniendo en cuenta también la experiencia de otros territorios europeos y del contexto americano.

Estas oportunidades se abordan en los siguientes epígrafes con el objetivo de analizar las tendencias y los instrumentos susceptibles de ser incorporados en el diseño de políticas de proximidad y la gestión de servicios de carácter comunitario en el ámbito local.

El presente estudio piloto realiza un análisis comparativo de casos nacionales e internacionales de Partenariado o Colaboración Público-Privada en los servicios de proximidad, desde un enfoque teórico-aplicado basado en los resultados de la práctica profesional de asistencia técnica y el acompañamiento a gobiernos locales.

A continuación, y después de definir el objeto y problemática de este estudio, se revisan las diferentes tendencias actuales a nivel internacional que procuran responder a estos retos. En base a la definición de un marco aplicado al contexto español, se formula una serie de hipótesis sobre las limitaciones y oportunidades en las administraciones públicas españolas en relación a cómo abordar esta problemática. Brevemente se describe el método de recogida y análisis de la información de este estudio, para después describir y analizar los resultados que nos llevarán a las conclusiones.

## 2. Situación de partida

Las administraciones locales españolas han vivido un importante desarrollo institucional en paralelo al crecimiento urbano que ha generado un nuevo escenario de relación con la ciudadanía, así como con otros niveles de gobierno y actores implicados en el diseño, la gestión y el aprovisionamiento de servicios públicos. En la dinámica de transformar su marco de actuación y adaptar sus estructuras funcionales se han convertido en la principal referencia de la proximidad entendida desde el punto de vista de la provisión de recursos y servicios. Es así como durante la última década se viene adaptando a su vez el concepto de política y servicio de proximidad, tomando como referencia su papel en la relación entre lo público (y sus productos) con la ciudadanía (Mairal, 2009).

### Crisis, crisis y crisis. De cómo las Administraciones locales buscan la luz al final del túnel

Sin embargo, la situación de crisis global y sus radicales efectos sobre los ingresos y la capacidad financiera de las Administraciones Locales dan cuenta de un nuevo escenario de contracción de este desarrollo institucional: la necesidad de redibujar la estrategia de planificación y de previsión de servicios de cara a garantizar la eficiencia de los recursos municipales en un momento de grave contracción económica, cuyo repunte en estos momentos aún no puede discernirse en el tiempo.

Ante esta situación la respuesta institucional de las Administraciones Municipales está siendo, aunque tardía e insuficiente en previsiones reales, más o menos unánime en todo el territorio español en términos de financiación: implantar planes de saneamiento económico, revisar la capacidad de endeudamiento y ajustar los presupuestos municipales a la par que se congelan los costes de los contratos públicos, mientras se buscan nuevas fuentes de ingreso a través de distintas figuras impositivas, precios y tasas públicas. En paralelo se vienen realizando esfuerzos en mayor o menor medida por rediseñar los organigramas funcionales y ajustar los gastos previstos en el capítulo de personal de sus presupuestos, revisando a la par sus gastos impropios y por ende, servicios de proximidad de nueva creación desarrollados por los Ayuntamientos durante las últimas dos décadas.

En definitiva, los Ayuntamientos se ven obligados a maximizar los recursos existentes a corto plazo y a medio, a transformar su cultura de planificación y control del gasto. Esta situación da cuenta de una estrategia de rediseño institucional en la que, con mayor o menor calado, la innovación se hace indispensable. Innovación planteada desde una óptica transversal e integradora y con capacidad de establecer nuevos instrumentos de trabajo y proyección hacia la organización municipal en su conjunto.

Los ámbitos para revertir la tendencia de contracción municipal y rentabilizar tanto instrumentos como experiencias acumuladas son tan amplios como lo es el marco de actuación y la estructura funcional de las Administraciones Municipales. Sirva como referencias algunas tendencias ampliamente debatidas a nivel internacional y que tienen que ver con el desarrollo del gobierno relacional, el impulso de nuevos instrumentos de implicación ciudadana en la gestión pública, el avance en el desarrollo de nuevas fórmulas de colaboración entre los distintos niveles de gobierno, la normalización y sistematización de la evaluación del impacto de las políticas públicas y la calidad de los servicios, la implantación creciente de TICs en distintos procesos de gestión, información y comunicación interna y externa, la programación por objetivos y la incorporación de instrumentos de planificación y control económico-financiero de carácter empresarial (Arenilla, 2011; Connellhy, 2007; Cooper, Bryer y Meek, 2006; García, 2007; Heath, 2007, 2007; Mandell y Keast, 2008; Natera, 2004; Mondragón, 2005; ONU-Habitat, 2009).

Junto a estos fenómenos el desarrollo de nuevos modelos de partenariado público-privado (PPP) es una de las tendencias más claras, tanto en lo relativo a la incorporación de nuevas estrategias de promoción del territorio que faciliten la inversión, la búsqueda de co-financiación de infraestructuras y servicios públicos, o en el diseño, la ejecución y el seguimiento de estos últimos.

## La colaboración público-privada ¿solución o recurso?

Aunque siempre han existido espacios de colaboración entre el sector público y privado para el desarrollo de los objetivos y ámbitos de actividad de las Administraciones Públicas y al inicio de la década de los 90 el gobierno conservador británico planteó la idea del *Public-Private Partnership* en la transformación del papel de la Administración pública como *aprovechadora* de servicios hacia *controladora* de la gestión realizada por entidades privadas, no ha sido sino en la última década cuando se han revisado los marcos conceptuales y normativos de este partenariado.

Conviene por tanto recoger varias definiciones establecidas a nivel internacional para tener en cuenta los elementos que marcan esta colaboración:

*“Una forma de colaboración o esfuerzo común entre los sectores público y privado con el propósito de desarrollar, construir, explotar y financiar, consignada por una serie de acuerdos interrelacionados entre los agentes públicos y privados por los que se definen sus respectivos derechos y obligaciones según la configuración legal y política existente”.* (Organización de Naciones Unidas. Negotiation Platform for Public-private partnership in infrastructure projects, 2000)

*“Diferentes formas de cooperación entre las autoridades públicas y el mundo empresarial, cuyo objetivo es garantizar la financiación, construcción, renovación, gestión o el mantenimiento de una infraestructura o la prestación de un servicio”* (Comisión Europea, 2004)

*“La colaboración público privada representa cualquier tipo de alianza entre el sector público y la iniciativa privada con el objeto de desarrollar un determinado proyecto para la prestación de un servicio a la comunidad”.* (Tena y Vasallo-Magro, 2010).

Atendiendo a estas definiciones se hace patente que la institucionalización de las políticas de partenariado se encuentra conceptualmente ligada al sentido normativo con el que se pretende establecer estas relaciones y al objetivo último de garantizar la sostenibilidad económica contando con la aportación del sector privado en el desarrollo de recursos de titularidad pública. Y en este sentido, el PPP viene delimitado por: a) el encuentro de intereses económicos y sociales entre el sector público y privado; b) la capacidad de asunción de riesgo en la inversión para el desarrollo de la actividad, infraestructura o servicio y, c) el formato contractual de la relación.

Sin embargo, más allá de la coincidencia semántica, tanto a nivel europeo como en el caso español, la Colaboración o Partenariado Público-Privado trasciende al mero desarrollo de infraestructuras y servicios para abrir paso a proyectos compartidos en los que se establecen alianzas estratégicas y liderazgos colaborativos en distintos ámbitos de actuación, con socios o colaboradores de naturaleza también distinta y con iniciativas de diferente amplitud e impacto sobre los territorios y sus organizaciones públicas.

Superando el ámbito municipal, distintos son los ejemplos y casos que tanto en el ámbito nacional como internacional dan cuenta de esta realidad. Desde la incorporación de agencias de seguridad privadas en programas de seguridad nacional en EE.UU. o Gran Bretaña, al desarrollo de un nuevo marco conceptual y normativo a nivel europeo para consolidar la participación del sector privado en el desarrollo de infraestructuras, pasando por la participación del tercer sector en el apoyo a instituciones judiciales para el seguimiento de medidas restaurativas, la externalización de procesos de control de ingresos públicos y sanciones varias (tráfico, ejecución de impagos, etc.) o la gestión de servicios a las personas en distinto ámbito por parte de empresas privadas y entidades no lucrativas (integración socio-laboral, ocio cultural y deportivo, servicios sanitarios, etc.) (Diamond y Mead, 2004; Henry y Kralstein, 2011; Keast y Mandell, y Brown, 2006; Linden, 2010).

### Retomando conceptos asociados a la colaboración público-privada

Una de las cuestiones de referencia a la hora de analizar las oportunidades de la colaboración del sector público con el ámbito privado para avanzar en el desarrollo de los objetivos de las instituciones municipales es la tipificación de los modelos de gestión de los servicios públicos. Y es que, la tradición muestra que la clasificación que hace referencia al papel de los agentes que prestan los servicios y por ende la distinción entre servicios de *prestación directa, indirecta y mixta*, queda vacía de contenido si atendemos a la forma en la que se estructuran los papeles de estos agentes. Diversos han sido los análisis realizados a este respecto y distintas las valoraciones que con mayor o menor componente ideológico, otorgan más peso y valor al papel de lo público frente al sector privado en el aprovisionamiento de servicios (Ezquiaga, 2000; Olías de Lima, 2001; Suárez y García Valiñas, 2006; Kaleidos.red, 2007; Bel, 2009; Ramió, 2009).

A este respecto se debe señalar que el análisis actual de los modelos de gestión de los servicios públicos requiere incorporar otros componentes que dan cuenta de la estructuración real de las relaciones entre los actores que participan de estos servicios. Dicho de otra manera, las Administraciones Públicas y en concreto las municipales, desarrollan servicios en los que no solo participan actores del ámbito público.

Además esta participación se concreta funcionalmente en distintos ámbitos de actuación, sin que en la mayoría de los casos los actores privados (ni si quiera en las concesiones de servicios) actúen de manera independiente o se desvinculen plenamente de la Administración Pública.

Para clarificar esta idea, se deben tener en cuenta algunos elementos que operan en la prestación de los servicios públicos:

- a. Sea cual sea el formato o la relación contractual existente entre el sector público y el ámbito privado<sup>1</sup>, tanto los objetivos como los procedimientos por los que se rige esta relación marcan las directrices públicas sobre la gestión de los servicios públicos. Lo contrario, la retirada de la Administración Pública respecto a la explotación o el desarrollo del bien o servicio gestionado por el sector privado, implica una *privatización* de recursos y servicios claramente diferenciada de lo que sería la ya normalizada *externalización* de los servicios de titularidad pública. Desde esta perspectiva nos centraremos en la externalización y el componente colaborativo entre el sector público y privado. De hecho, aunque corren vientos de venta y adelgazamiento del sector público, el planteamiento pasa por poner en valor la colaboración y la suma de intereses para evitar el desmantelamiento de los recursos y dispositivos públicos de carácter ciudadano, como son servicios de proximidad de más o menos reciente creación.
- b. Desde otro punto de vista, aunque se habla de gestión directa de los servicios públicos cuando la propia Administración asume la responsabilidad, dirección, gestión y control del servicio, la externalización de los mismos no supone una disminución de papel de las instituciones públicas en cada una de estas funciones. Esto implica que el peso de lo público frente al sector privado en estos casos se modula de forma gradual en función de los ámbitos de actividad que requiere la prestación del servicio, introduce nuevos actores que representan a la Administración y genera, por tanto, figuras de interconexión o coordinación adaptadas a las necesidades.

En el ámbito municipal español existen dos tendencias mayoritarias en relación con los modelos de gestión de los servicios de proximidad. De un lado se puede establecer un modelo en el que la planificación y la dirección del servicio se realizan de forma directa por las instituciones municipales con el apoyo o acompañamiento de entidades privadas en la ejecución del servicio, interviniendo departamentos de la Administración Local junto con agentes privados.

---

<sup>1</sup> Consorcios, sociedades públicas de capital mixto, gestión interesada, concesión de explotación, etc.

Frente a este, un segundo modelo diferencia entre una planificación y dirección directa con una ejecución del servicio enteramente gestionada por agentes privados (Fundación Kaleidos.red, 2007).

En definitiva, tanto la experiencia como el conocimiento de las estructuras de gestión municipal da cuenta de la casi inexistencia de servicios tradicionalmente conocidos como “de gestión directa” por parte de las Administraciones locales, salvo en casos excepcionales que se circunscriben a servicios básicos (generalmente de mantenimiento, de tramitación y gestión de información o seguridad ciudadana) en los que cada vez es empieza a ser creciente la presencia de entidades privadas en su gestión y/o ejecución.

En otro sentido también cabe hacer matices que sirvan para delimitar el formato de la relación entre el sector público y el ámbito privado para la prestación de servicios públicos. Si analizamos el ámbito normativo en el caso Español encontramos paradójicas muestras de un desarrollo conceptual nada vinculado a la realidad y un singular acercamiento a un concepto de colaboración entre las Administraciones Públicas y las entidades privadas que nada tienen que ver con esta realidad.

Prueba de ello es la definición del *Contrato de Colaboración entre el Sector público y el Sector Privado* que realiza la Ley 30/2007, de 30 de octubre, de Contratos del Sector Público, que siendo una clara referencia para el desarrollo efectivo de nuevas fórmulas de Colaboración Público-Privada de base contractual, parece resultar insuficiente por su regulación y su limitado ámbito de aplicación (generalmente en materia de creación de nuevas infraestructuras), con el principal objetivo de controlar el déficit de las arcas públicas y totalmente desvinculada al diseño del partenariado de base institucional.

Hecha esta precisión, conviene tener en cuenta los elementos que entran en juego en esta colaboración y las tipologías que distintos análisis han generado en relación al partenariado público-privado: el carácter estratégico de las alianzas surgidas y la amplitud de la colaboración, el tipo de relación contractual o el formato de la relación en términos institucionales, el horizonte temporal de la colaboración, el juego de equilibrio en la asunción del riesgo entre los actores públicos y privados, etc. Tamyko Ysa (2009) sintetiza estas tipologías con gran claridad retomando algunos de los planteamientos del *Libro verde sobre la Colaboración Público-Privada y el Derecho Comunitario en materia de contratación pública y concesiones* de la Comisión Europea. Y partiendo de la distinción entre el partenariado *contractual* e *institucional*, distingue el primero de la tradicional externalización de servicios en términos de difusión y *transferencia de riesgo* entre actores públicos y privados.

## Hipótesis de partida

Atendiendo a los modelos teórico-normativos analizados, es posible plantear como hipótesis general que la creciente presencia del ámbito privado en la gestión de lo público en España no se ve correspondida por un desarrollo teórico, conceptual y normativo que lo fundamente. Además, el marco conceptual se centra, en la mayoría de los casos y casi exclusivamente en un modelo externalizado de gestión de los servicios públicos, sin incorporar fórmulas de colaboración y establecimiento de partenariados vinculados a aspectos que hasta ahora no han sido tenidos en cuenta: 1) la amplitud de las fórmulas y ámbitos de colaboración, 2) la diversidad de los actores que intervienen en la colaboración y 3) las aportaciones que distintos modelos de colaboración ofrecen a la Administración Municipal para garantizar su desarrollo institucional, no solo en momentos de contracción económica. Desde esta perspectiva podemos observar cómo la práctica va por delante, con tendencias de actualidad tanto en España como a nivel internacional.

En todo caso, las hipótesis recogidas posicionan el ámbito local como un espacio de oportunidades con un importante abanico de situaciones, *stakeholders* y oportunidades para desarrollar nuevas fórmulas de PPP que mejoren la efectividad de las políticas públicas y generen nuevos instrumentos de coordinación para el seguimiento y el control del impacto y los resultados de los dispositivos públicos en los que interviene la iniciativa privada.

## 3. Metodología de investigación

### Selección de muestra y recogida de información

El análisis de las tendencias y oportunidades del PPP en el ámbito local se basan en la investigación cualitativa de los casos y la revisión de fuentes secundarias. Para ello, se han recogido datos primarios de distintos casos en el ámbito internacional y nacional a través del acompañamiento y la asistencia técnica a diferentes Administraciones y entidades públicas.

La selección de estos casos responde a los siguientes criterios:

- a. La presencia de necesidades, problemas y retos representativos de la sociedad actual relacionados con la diversidad social, ecológica e institucional que inciden en el diseño y la puesta en marcha de políticas públicas de proximidad.
- b. El liderazgo (real o potencial) de las Administraciones Municipales, en términos del papel asumido en el impulso de relaciones de partenariado con el sector privado, sea con ánimo de lucro o no, así como con la ciudadanía en la mayoría de los casos organizada.

- c. La presencia de componentes innovadores en el diseño de las políticas públicas, el impulso de nuevos dispositivos de intervención sobre el territorio y la gestión de los servicios municipales.
- d. La incorporación de la iniciativa privada en ámbitos tradicionalmente han sido de competencia exclusiva del sector público o al menos su liderazgo ha sido el principal motor de impulso de iniciativas públicas.

### Análisis de la información

Como se señalaba anteriormente, el análisis parte de la revisión de casos que, con mayor o menor éxito, suponen una referencia para valorar las oportunidades del PPP en el desarrollo de las políticas públicas, máxime en el ámbito municipal. En los casos en los que ha habido una intervención directa por parte de la investigadora en su ejercicio profesional, se han analizado los indicadores antes y después de la intervención, prestando especial atención al cambio producido en los criterios arriba señalados.

En todo caso, el proceso de levantamiento y análisis de la información se ha realizado tomando como referencia una base de datos sobre los casos y experiencias, en la que se han incorporado datos primarios y secundarios, así como los principales indicadores de referencia:

- \* El papel de liderazgo de la Administración Municipal en términos de impulso de la iniciativa.
- \* La tipología de las entidades colaboradoras en términos de naturaleza jurídica y ámbito de actividad.
- \* El formato de la colaboración que da cuenta del establecimiento de relaciones de partenariado.
- \* Acuerdos y contraprestaciones del partenariado en términos de asunción de riesgos.
- \* Los procesos vinculados a la estructuración y desarrollo de la colaboración: definición de objetivos, carácter de los objetivos institucionales, diseño de estrategias compartidas, caracterización del liderazgo y metodologías de coordinación.
- \* Actuaciones desarrolladas en partenariado, población destinataria y horizonte temporal.
- \* Otros actores vinculados, con mayor o menor grado de colaboración.
- \* Impacto evaluado e implicaciones sobre la calidad de los servicios.

## 4. Resultados

La información analizada permite inferir que el ámbito de la colaboración público-privada es más amplio de lo que se plantea tanto desde el punto de vista jurídico (LSCP) y permite trascender conceptualmente la idea de colaboración para establecer en el partenariado, como un sistema equilibrado de relacionamiento, más o menos estable en el tiempo y con creciente capacidad para establecer estrategias equilibradas de liderazgo colaborativo entre los *stakeholders*.

Esta conclusión pretende sintetizar las tendencias que revelan el verdadero estado del partenariado público-privado y las tendencias actuales para valorar su proyección y oportunidades en el ámbito de la Administración Municipal española. Por ello, a continuación se recoge de forma resumida una valoración de las distintas experiencias seleccionadas. Todas ellas responden a los criterios de selección anteriormente marcados y aportan parámetros de interés, tanto por sus resultados como por las tendencias que marcan o han marcado.

### \* Community Justice Centers (New York, EE.UU.)

Se trata de una iniciativa de partenariado público-privado en la que se integra la Administración de Justicia y una entidad de carácter no lucrativo (Center for Court Innovation) y que cuenta ya con tres equipamientos de referencia en New York como son los Juzgados de los distritos de Red Hook, Newark y Harlem.

Los Community Courts o “Juzgados de Proximidad” son órganos de la Administración de Justicia y se han desarrollado en EE.UU., Gran Bretaña, Canadá y Sudáfrica. Los Community Courts estadounidenses presentan similitudes a los Juzgados de Primera Instancia, de base territorial, en los que se aplica un enfoque de resolución de problemas a casos de violencia doméstica y de género, tráfico de drogas, salud mental o delitos tecnológicos (para una investigación general de resultados de esta iniciativa, ver Henry y Kralstein, 2011).

El ámbito del PPP se centra en la creación de dispositivos de apoyo a la acción judicial a través de: 1) una estructura de profesionales que refuerzan el papel del juez realizando una valoración individualizada de los casos juzgados desde el punto de vista socio-comunitario y psicológico y un seguimiento personalizado de las medidas dictadas en cada caso, 2) mecanismos de coordinación entre la Administración de Justicia y la entidad sin ánimo de lucro para planificar acciones de promoción de la seguridad y la convivencia en el territorio, que son ejecutadas por esta última en colaboración con otras entidades privadas, generalmente no lucrativas también, y 3)

una interlocución coordinada para proyectar el carácter innovador de los procedimientos de trabajo, promocionar sus resultados y buscar nuevos recursos del Ayuntamiento de la Ciudad y del Estado de New York, para ampliar los territorios en los que se ha implantado este modelo.

En definitiva, se trata de una gestión compartida de un tribunal de justicia de base territorial en el que se reproduce un singular modelo de funcionamiento que potencia el marco competencial y la capacidad de actuación de la Administración de Justicia sobre el territorio, abriendo nuevas oportunidades a la prevención de situaciones de riesgo y al tratamiento individualizado de los casos, que en muchas ocasiones y según las evaluaciones realizadas, permite intervenir sobre casos que en otras circunstancias generarían problemáticas judiciales de mayor impacto individual y comunitario. A su vez, el papel de la Administración Municipal fue decisivo al fortalecer el carácter comunitario-de proximidad con el apoyo en el aprovisionamiento de recursos para la creación de infraestructuras, la colaboración en la planificación y desarrollo de acciones sociales, etc.

Los Community Justice Centers muestran importantes dosis de innovación y capacidad de desarrollo en un área como es la Justicia, habida cuenta de que se trata de un ámbito en el que el sector público cumple, evidentemente, una función prioritaria y exclusiva y a la par, la administración local no se configura como un agente tradicionalmente de peso en el aprovisionamiento de estos servicios. En este sentido, el fundamento de este partenariado se asienta sobre las capacidades de prevención y atención a las personas y contiene un análisis del impacto económico que da cuenta de la oportunidad de invertir en este ámbito para ahorrar recursos públicos en otras materias (ej. desarrollo social, control de la criminalidad, sentencias con penas de internamiento carcelario, atención sanitaria, mantenimiento urbano, etc.).

- \* **Stadsdeel. Descentralización de servicios al ciudadano a través de equipamientos municipales de proximidad de carácter integrado. Ámsterdam (Países Bajos)**

Los Stadsdeel son Centros Municipales integrados que se configuran como el núcleo de la gestión descentralizada del Ayuntamiento de Ámsterdam en los distritos de la ciudad. Similares a los Centros Cívicos de Vitoria, aunque con un mayor grado de desarrollo competencial, los Stadsdeel suponen un modelo de referencia de la coordinación sectorial entre el ámbito privado y la Administración Municipal.

En ellos se dan cita las estructuras de gestión de los servicios de proximidad de carácter socio-comunitario, cultural, educativo, de planificación y desarrollo urbanístico y de atención a las personas y al territorio en un sentido amplio, incluyendo servicios de mantenimiento urbano, emergencias y seguridad. Cada una de las unidades de gestión establece estrategias de colaboración y partenariado con distinto grado de institucionalización y frente a diferentes agentes y entidades privadas del territorio, tengan fines lucrativos o no.

La cuestión es que estas estrategias convergen en la búsqueda de la iniciativa y la movilización privada para el diseño de políticas y servicios públicos, su mejora, el establecimiento de procedimientos de coordinación entre la acción de los agentes públicos y privados o el desarrollo de servicios comunitarios en los que el sector privado aporta información y propuestas, además de recursos financieros, técnicos, logísticos y humanos complementarios a la financiación local.

Aunque la dinámica de funcionamiento viene siendo tradicionalmente sectorial, existe una tendencia a generar espacios transversales e integrados a nivel de barrio en los que cada entidad asume funciones de coordinación, tendencia implantar mecanismos de gestión integrada que actualmente se encuentran en proceso de evaluación. No obstante, si tenemos en cuenta que existen recursos privados en la comunidad susceptibles de ser incorporados a la acción municipal para ampliar su ámbito de actuación y lograr más y mejores objetivos, el caso de los Stadsdeel es una referencia sobre la que profundizar habida cuenta la institucionalización de sus estructuras y procedimientos de trabajo y el desarrollo de nuevos perfiles profesionales que ha supuesto la profesionalización de los equipos que impulsan iniciativas de colaboración público-privada y coordinan las relaciones entre los distintos elementos de la organización.

#### \* Programa Territórios de Paz. Brasil

A través del Programa Nacional de Segurança Pública com Cidadania (Pronasci) del Ministerio de Justicia de Brasil, *Territórios de Paz* articula la movilización comunitaria junto a las diferentes fuerzas de seguridad (Policía Civil, Policía Militar, Policías Municipales, Bomberos) y a la Secretaría de Justicia del Gobierno Federal para articular programas de acción social y prevención de situaciones de riesgo en materia de seguridad.

Esta iniciativa desarrolló en 2010 la Primera Conferencia sobre Justicia y Seguridad, en la que desde el ámbito local y de manera ascendente en el territorio (nivel local → nivel regional/*estadual* → nivel federal) se convocaron grupos de trabajo de

investigadores, responsables públicos, entidades sociales y ciudadanía para definir los principios de la política federal de seguridad y justicia, así como los criterios para reformular el marco normativo regulador de aspectos tales como la coordinación policial, la colaboración entre los distintos niveles de gobierno, la participación de la ciudadanía en materia de seguridad ciudadana y el establecimiento de programas específicos de policía comunitaria a nivel local apoyados por el propio Ministerio de Justicia.

De este proceso surgieron las *Oficinas de Gestión Integrada Municipal (GGIM)*, encargadas de organizar acciones destinadas a discutir sobre la seguridad pública en la ciudad, establecer mecanismos de coordinación entre la ciudadanía y los poderes públicos y revisar las estrategias y recursos de intervención pública en esta materia. Además, estas oficinas incorporan equipos multidisciplinares de trabajo (trabajadores sociales, psicólogos, educadores, profesores) cuyo objetivo es fomentar la información sobre las políticas de seguridad e identificar proyectos que puedan ser implementadas por la propia Pronasci en colaboración con las Administraciones locales y estadales.

Esta iniciativa constituye un caso de gran intereses al aglutinar aspectos innovadores en el establecimiento de PPP: la coordinación entre distintos niveles de gobierno para desarrollar programas de fuerte base territorial imbricados en el ámbito competencial de la Administración Local, la implicación de la ciudadanía agrupada a partir de distintos perfiles profesionales y asociativos en el diseño de las directrices que marcan las políticas públicas en materia de seguridad, o el desarrollo de estrategias colaborativas hacia entidades privadas desarrollando servicios comunitarios desde la coordinación de los recursos.

\* **Servicios de atención a las personas. Mission, San Francisco (California, EE.UU.)**

Mission es un distrito de la ciudad de San Francisco, quizás el que mayor grado de diversidad cultural presenta y en el que históricamente ha sido el colectivo latino el que más peso demográfico ha tenido.

Aunque la estructura de gestión de los servicios de carácter municipal es similar en todo el territorio estadounidense, el caso de Mission es singular puesto que pone de manifiesto una importante movilización de la iniciativa privada en materia de servicios de proximidad. De esta forma, mientras que la Administración Municipal a través del Distrito aglutina los principales servicios básicos (saneamiento, mantenimiento de espacios públicos, educación, seguridad ciudadana, emergencias), empresas y

entidades comunitarias sin ánimo de lucro gestionan servicios de proximidad en el territorio de manera autónoma contando con recursos públicos.

Desde el punto de vista de la coordinación de los servicios, no existen protocolos ni estructuras de trabajo compartido aunque en ocasiones se dan programas y proyectos de carácter social centrados en problemáticas específicas que suelen incorporar la existencia de un/a coordinador/a procedente de la entidad sin ánimo de lucro, que asume la interlocución horizontal entre otras organizaciones privadas y frente a la Administración Pública. Estos programas suelen tener un horizonte limitado en el tiempo, ligado a unas previsiones de financiación actualmente más que limitadas, lo que fomenta la competencia entre las entidades privadas para acceder a los recursos que respaldarán su actividad, al no existir mecanismos institucionalizados de colaboración entre organizaciones ni tampoco instrumentos de coordinación de la intervención realizada sobre los distintos colectivos de destinatarios y usuarios de los servicios gestionados.

Paradójicamente estas entidades de carácter comunitario y sin ánimo de lucro, basadas en la participación de la comunidad, presentan limitaciones claras: a) no logran proyectar su actividad sobre la comunidad en su conjunto, con graves carencias en extensividad e inclusividad, sin capacidad para llegar a importantes colectivos sociales, más invisibles y necesitados, sino que concentran sus esfuerzos en colectivos muy específicos; b) comparten usuarios con otras entidades generando nuevas situaciones de competencia entre ellas frente a la Administración Pública.

En definitiva, se trata de un modelo de colaboración en el que se traslada la responsabilidad en la eficacia del servicio a las entidades privadas y que confía excesivamente en las capacidades de estas organizaciones para movilizar recursos complementarios y atender a un mayor número de población.

\* **Custodia ambiental urbana. Proyecto People CO<sub>2</sub>Cero. Ayuntamiento de Soria.**

Se trata de una iniciativa pionera en materia de promoción de la colaboración público-privada y de implicación ciudadana en las políticas de sostenibilidad urbana impulsadas por una Administración Municipal.

La iniciativa People CO<sub>2</sub>Cero se enmarca en el Programa Life+ de la Comisión Europea contando con fondos de este instrumento financiero para su ejecución.

El programa tiene como objetivo implantar nuevas fórmulas de co-responsabilidad en materia de custodia ambiental del territorio urbano de Soria y de participación de entidades financieras en el desarrollo de instrumentos que faciliten la inversión

privada y pública en la reducción de Gases de Efecto Invernadero (GEI) a través del ahorro y la eficiencia energética en establecimientos industriales y comerciales, hogares y equipamientos públicos.

A través de distintos instrumentos de información, formación, participación y concertación social, el Ayuntamiento de Soria está implantando un nuevo modelo de gestión de las políticas medioambientales locales con claros componentes innovadores: avanza en el diseño de nuevos instrumentos de diseño y evaluación de las políticas de sostenibilidad ambiental y de impacto ecológico de la acción público-privada sobre el territorio, utilizan las TIC para desarrollar nuevas áreas de *Gobierno Abierto*, potencian la creación de nuevos espacios de partenariado con el sector privado, incorporando en este caso a colectivos específicos (comunidades de propietarios) y agentes económicos del territorio (entidades financieras, empresas industriales y comercios).

\* **Colaboración Público-Privada a través de los Centros Tecnológicos. El Centro Tecnológico de Artes Gráficas y Visuales de Estella (Navarra)**

Los Centros Tecnológicos son organismos de investigación privados sin ánimo de lucro que disponen de recursos propios realizar actividades destinadas a la generación de conocimiento tecnológico y a facilitar su explotación, bien a través de empresas existentes o bien mediante la generación de nuevas iniciativas empresariales (FEDIT). El logro de sus objetivos se mide en función de la mejora competitiva de las empresas y de su contribución al desarrollo económico de su entorno.

En el ámbito que nos ocupa, la Administración Municipal, el caso del Centro Tecnológico de Artes Gráficas y Visuales Miguel de Eguía representa un modelo de referencia habida cuenta el impulso de esta iniciativa y el liderazgo de su construcción por parte del Ayuntamiento de Estella. Con una inversión de 8,3 millones de euros y recientemente inaugurado, el Centro alberga un centro tecnológico, especializado en impresión funcional, y un vivero de empresas.

Cofinanciado por el propio Ayuntamiento, el Ministerio de Ciencia e Innovación y el Gobierno Foral de Navarra, el Centro supone un nuevo servicio de promoción económica y de dinamización del territorio en tanto en cuanto no solo acogerá empresas de base tecnológica sino que en él, se dan cabida distintos programas de I+D+i en el sector de las Artes Gráficas y Visuales, en los que a través de la aportación de las empresas usuarias se desarrollan proyectos de mejora de la

productividad empresarial, innovación y tecnificación, así como actuaciones de promoción conjunta de este sector económico.

Aunque son muchos y variados sectorial y territorialmente los Centros Tecnológicos existentes en el territorio español, el de Estella es una referencia de gran valor por el impulso municipal de un recurso económico para el territorio. En este caso, aunque generalmente estos Centros se constituyen a través de consorcios público-privados que generan una personalidad jurídica propia para desarrollar sus objetivos, el Centro Tecnológico de Estella surgió de la iniciativa municipal para incorporar en fases posteriores, de forma paulatina y bajo distintos ámbitos de actividad, la iniciativa privada (desarrollo empresarial, I+D+i, etc.).

\* **La economía social potenciada a través de la gestión de servicios de proximidad en algunos municipios españoles**

La prestación de los servicios de proximidad de carácter cultural, deportivo o de atención a determinados colectivos de población (personas con discapacidad, dependientes o personas mayores) se viene realizando de forma generalizada a través de la colaboración público privada, bien a través de contratos de servicios o de concesión establecidos con empresas privadas o de convenios de colaboración suscritos con entidades sin ánimo de lucro.

Sin embargo, tanto la capacidad que estos ámbitos de actividad pública tienen para generar actividad económica ligada al territorio, como el impacto de la creciente falta de liquidez de las Administraciones Municipales, hacen que éstas se encuentren en un proceso de redimensionamiento de los servicios y rediseño de los modelos de colaboración para su gestión y ejecución. Una tendencia que a corto plazo, dará cuenta de nuevos proyectos en diferentes municipios.

Aunque desde hace unos años se vienen planteando proyectos de este tipo, ahora más que nunca son crecientes las iniciativas que buscan en la promoción de la economía social, el impulso de nuevos yacimientos de empleo que a su vez faciliten el ajuste presupuestario municipal. La perspectiva, en este sentido pasa por fomentar que la iniciativa privada y el autoempleo (monitores, auxiliares de ayuda a domicilio, formadores, etc.), ajustando en algunos casos el gasto municipal a los ingresos obtenidos por la iniciativa de los mismos emprendedores y su capacidad para captar y mantener a los usuarios como clientes del servicio. El marco de la colaboración pasa por establecer contratos de servicios con empresas de economía social (Sociedades Laborales Limitadas y Cooperativas) a través de los cuales se prestan

servicios en equipamientos de titularidad municipal, que en otros casos, son concesionados para su explotación por parte de las mismas empresas.

El impulso de estas iniciativas lleva a distintos organismos públicos a diseñar procesos de formación y acompañamiento a los emprendedores, cuyo objetivo es capacitarles para el inicio de su actividad empresarial y reforzar sus oportunidades para desarrollar negocios sostenibles en el territorio, generadores de empleo y de actividad económica.

Este es el caso del proyecto de Impulso del asociacionismo empresarial y el cooperativismo para la gestión del primer Jardín Micológico de Europa por parte del Ayuntamiento de Priego de Córdoba (Córdoba), o las iniciativas lideradas por el Confederación de Entidades Para la Economía Social de Andalucía (CEPES-A) o la Federación Andaluza de Empresas Cooperativas de Trabajo Asociado (FAECTA) para promocionar el trabajo asociado en los servicios de atención a las personas.

## 4. Discusión y conclusiones

Parece un hecho contrastado que existe una amplia experiencia en materia de PPP en el ámbito internacional. Europa, como se señalaba anteriormente, es una referencia técnica y teórica desde hace 30 años con el impulso de la iniciativa privada en la gestión de servicios públicos en Gran Bretaña y los procesos que en muchos casos generaron privatizaciones en mayor o menor medida contestadas. Sin embargo, en lo relacionado con el ámbito local, distintos son los ámbitos y casos que bien pueden marcar tendencias en la colaboración de las Administraciones Públicas con entidades lucrativas o no del sector privado, y también con la propia ciudadanía.

Los resultados de los estudios de caso aquí presentados apoyan la hipótesis general de esta investigación y sugieren que estas nuevas tendencias en España, y en buena parte a nivel internacional, responden a los nuevos retos de forma sectorial y parcial, pero adolecen de planteamientos metódicos y sistemáticos amplios basados en una fundamentación científica y teórico-conceptual rigurosa ligada a la acción cotidiana de las Administraciones municipales. En este sentido, las orientaciones de los procesos de PPP analizados devienen de la necesidad de lograr recursos y no de una planificación normativa y operativa apegada a los procesos cotidianos que viven estas Administraciones.

Esto implica una serie de limitaciones en la capacidad de las nuevas iniciativas para llegar al conjunto de los ciudadanos con criterios efectivos de eficacia y eficiencia de un mayor calado, aunque en paralelo se plantean oportunidades de gran valor a partir de la experiencia acumulada.

Por otra parte la actual situación de crisis establece un nuevo marco de análisis para estas tendencias, habida cuenta que las Administraciones Públicas ven en el PPP un nuevo recurso para desarrollar sus objetivos y actividades. Pero sobre todo, las oportunidades se deben orientar hacia el refuerzo institucional de las Administraciones Municipales y en concreto, hacia la garantía de aprovisionamiento de recursos de carácter ciudadano tomando como referencia la eficacia y la calidad.

A nivel más concreto, observamos tendencias claras vinculadas al auge del partenariado público-privado actualmente generalizables a distintos ámbitos territoriales:

1. La externalización de los servicios públicos ha sido una constante en Europa que ha marcado distintos modelos de colaboración público-privada, más allá del formato o modelo contractual. Sin embargo aunque el desarrollo de alianzas estratégicas no siempre ha sido la base de esta colaboración, en la mayoría de los casos la relación viene marcada por una dinámica funcional clara: la Administración Pública establece los objetivos y perfila las políticas y servicios a desarrollar y los ejecuta implicando al sector privado buscando el valor añadido de la especialización de sus colaboradores, la incorporación de nuevos grupos de interés en el desarrollo de estrategias de proyección institucional o dotar de una mayor flexibilidad a los servicios públicos incorporando dispositivos de apoyo que en muchas ocasiones suponen un gasto menor para las Administraciones Públicas, sobre todo en términos de capital humano.
2. Más allá del marco normativo actual y de las orientaciones conceptuales que sugieren los documentos emanados de distintas instituciones europeas, el PPP trasciende las organizaciones públicas y las privadas, sean con ánimo de lucro o sin él, para articular una triangulación que en ocasiones da cuenta de nuevas esferas de colaboración, más diversas y complejas. Esta triangulación conecta la Administración Pública con el Sector Privado y la Ciudadanía, presente cada vez en mayor medida en los procesos de diseño y evaluación de las políticas públicas y sobre todo, cada vez más fortalecida en gobiernos locales cuyo componente relacional otorga una singularidad a la Administración Municipal.
3. En relación a los ámbitos de actuación en los que se desarrollan los partenariados, tanto la actual situación de crisis (que hace que las propias Administraciones impulsen nuevas fórmulas de colaboración para lograr sus objetivos institucionales),

como la proximidad de la ciudadanía a la esfera pública (bien sea a través de los propios servicios, de mecanismos para la rendición de cuentas o simplemente de acceso a información), dan cuenta de nuevos marcos de colaboración que anteriormente se ceñían exclusivamente al desarrollo competencial de las Administraciones Públicas. La promoción de la seguridad y la convivencia, la sostenibilidad ambiental o la promoción económica del territorio dan buena cuenta de esta tendencia.

4. Por otra parte, el impulso de los partenariados establece la necesidad de crear y/o adaptar los mecanismos de coordinación ajustados al carácter y la naturaleza de la colaboración. Y a este respecto las organizaciones públicas buscan, en mayor o menor medida y con distinto grado de estandarización, instrumentos de información y comunicación que faciliten la reflexión estratégica para la toma de decisiones, la agilización y eficacia en la respuesta a las situaciones sobre las que se pretende incidir y la adaptación de los equipos de trabajo a una nueva realidad: la interdependencia en relación a la ejecución de servicios (recordemos que hasta los denominados “servicios frontera” cuentan con profesionales del sector privado para la atención directa a la ciudadanía) y la adaptación de las estructuras de trabajo a la diversidad de actores y profesionales que participan en la gestión de los servicios públicos.
5. Lo anterior hace pensar en el avance hacia modelos de coordinación más sistémica, en los que las estructuras de gestión buscan fortalecer los recursos técnicos y financieros a partir de los modelos de relación entre el sector público y privado, con ánimo lucrativo o no. Esto supone que en la actualidad los organigramas funcionales en la base de las organizaciones públicas se adaptan y contraen para dar paso a la colaboración privada y, por ende, a equipos de trabajo externos que en gran medida ejecutan los servicios sobre el territorio.

En el caso español las Administraciones Municipales dan buena cuenta, máxime si analizamos el papel que el sector privado juega en el aprovisionamiento de servicios vinculados al desarrollo y mantenimiento urbano (desarrollo de infraestructuras, limpieza, jardinería, etc.), la promoción e integración social (servicios de mediación, atención primaria, dinamización comunitaria), el ocio cultural y deportivo, etc.

Por otra parte cuando la PPP incorpora a la ciudadanía, ya sea organizada o no, cada vez es mayor la tendencia a la creación de redes de trabajo sobre el territorio incorporando entidades sociales de distinta naturaleza y ámbito de actuación. En estos casos, se observan importantes dosis de voluntarismo en el establecimiento de

instrumentos de coordinación que en la mayoría de los casos dependen de individuos vinculados a iniciativas concretas, limitadas en tiempo y forma.

6. En otro sentido, si atendemos a la intensidad del partenariado los niveles de relación marcan el desarrollo institucional. Esto es, implican diferente grado de confluencia de objetivos, estructuras y recursos para el desarrollo de esta relación. En términos de cooperación inter-organizacional se han consolidado instrumentos de intercambio de información y gestión de la comunicación para el desarrollo de proyectos más o menos vinculados. Este sería el primer nivel que parece superado en gran medida. Si pensamos que la coordinación sería el siguiente escalón para profundizar en el PPP, debemos tener en cuenta que en muchos casos se ha logrado planificar conjuntamente y ajustar los planes de trabajo sin que en todos los casos se generen proyectos conjuntos (Linden, 2010).
7. En general se evidencia una mayor intensidad de la colaboración horizontal entre organismos o agencias públicas, sea cual sea el nivel de gobierno del que dependen, que con entidades privadas. Esto responde a una mayor sintonía en las dinámicas y procedimientos de gestión entre las Administraciones Públicas, que ostentan en la mayoría de los casos una posición desigual respecto a la capacidad de decisión, la capacidad financiera y evidentemente, su capacidad de influencia sobre el territorio, así como su interlocución frente a los destinatarios de la acción surgida del partenariado.

Esta es una realidad que no se puede generalizar en todos los ámbitos de PPP puesto que existen sectores significativos en los que esta relación se invierte, como es el caso de la promoción económica y empresarial, en los que la implicación de los agentes económicos y sociales del ámbito privado, otorgan una mayor proyección a las iniciativas. De igual forma ocurre en determinados dispositivos públicos en cuya gestión participan entidades no lucrativas vinculadas a la atención socio-sanitaria a colectivos específicos, como por ejemplo pueden ser las asociaciones de familiares y personas con discapacidad.

### Las oportunidades del Partenariado Público-Privado

En el contexto local y tomando como referencia entornos de proximidad, las perspectivas de colaboración público-privada hacen de esta una oportunidad para diseñar nuevos instrumentos que hagan más tangible el reto de transformar “unas organizaciones públicas orientadas a la gestión directa hacia una administración relacional que opera con una red de operadores públicos y privados” (Ramíó, 2009), garantizando:

1. La reversión de los efectos positivos de los partenariados sobre la ciudadanía a través de las políticas públicas añadiendo valor a sus objetivos y estrategias, rentabilizando el *know how* acumulado para concretar nuevos escenarios que impulsen el liderazgo de las Administraciones locales en la colaboración.

En concreto, desarrollando servicios adaptados a las necesidades surgidas de la situación de crisis, en términos de garantizar la sostenibilidad financiera de los servicios municipales y el impulso institucional del municipio de cara a superar la contracción de las políticas locales.

2. El equilibrio en el reparto del riesgo en el desarrollo de los partenariados y los términos de la colaboración, garantizando al máximo el rendimiento y la eficacia de los proyectos e iniciativas emprendidas en términos de calidad de los servicios y de sus resultados a partir del impacto logrado sobre el territorio.
3. El establecimiento de parámetros de seguimiento y valoración de los distintos modelos de colaboración, permitiendo el desarrollo de instrumentos normativos existentes que en la actualidad no responden a las oportunidades que presenta el partenariado público-privado y que dan cuenta en muchos casos de la responsabilidad social de iniciativas que surgen en el sector privado.
4. Relacionado con lo anterior, la necesidad de abordar el marco conceptual del PPP matizando los aspectos semánticos de los que dan cuenta instrumentos normativos que se limitan a desarrollar estrategias de partenariado en ámbitos específicos vinculados exclusivamente al control del déficit y la financiación de infraestructuras públicas, obviando otros espacios de colaboración de carácter implicativo protagonizados por actores sociales y económicos del ámbito público, privado lucrativo y no lucrativo, así como a la ciudadanía organizada y no organizada.

En definitiva, se trata de posicionar al municipio como un territorio de oportunidades para la puesta en marcha de iniciativas creativas y rentables social y económicamente, de colaboración entre el ámbito público y el sector privado en un momento en el que actualmente existen dificultades para el desarrollo institucional, el mantenimiento y la creación de nuevos servicios públicos y en paralelo, existen distintos casos y experiencias en los que esta colaboración se plantea como un instrumento de mejora en el que se rentabilizan recursos externos a la administración, tanto desde el punto de vista financiero como técnico y también desde la óptica del desarrollo y la mejora de los servicios municipales de proximidad a la ciudadanía.

## Bibliografía

- ARENILLA, M. (2011). Redes de políticas: el caso de la ciudad de Madrid. Revista Española de Ciencia Política, 25, pp. 31-56
- BRESSER, L.C. y CUNILL, N. Entre el Estado y el Mercado: lo Público no Estatal. En Bresser, L.C. y Cunill, N. (Eds.) (1998): Lo público no estatal en la reforma del Estado. CLAD. Ed. Paidós. Buenos Aires.
- CALLEJÓN M.R, BARGE, A. y LÓPEZ, A. (2007): La cooperación público-privada en la innovación a través de los centros tecnológicos. Economía industrial, N° 366, 2007, pp. 123-132
- CONNELLY, D.R. (2007). Leadership in the collaborative interorganizational domain. International Journal of Public Administration, 30, pp. 1231-1262.
- COOPER, T.L., BRYER, T.A., Y MEEK, J.W., (2006). Citizen-Centered Collaborative Public Management. Public Administration Review, (Washington, D.C.) 66 (6), supp N/D 2006, pp.76-88
- COMISIÓN EUROPEA (2004). Libro verde sobre la Colaboración Público-Privada y el Derecho Comunitario en materia de contratación pública y concesiones. Bruselas, 30 de abril de 2004.
- DIAMOND, D. y MEAD, D. (2004). Advancing Community Policing through Community Governance: A Framework Document. Washington: U.S. Department of Justice.
- EZQUIAGA, I. (2000). Guía de la Política Pública Local Consultores para las Administraciones Públicas. Madrid
- FUNDACIÓN KALIEDOS.RED (2006). Manual de Equipamientos Municipales de Proximidad. Planificación constructiva, perfiles profesionales y participación ciudadana. Imagen Ediciones - Fundación Kaleidos.red. Madrid.
- GARCÍA, I.M. (2007). La nueva gestión pública: evolución y tendencias. Presupuesto y Gasto Público, 47, pp. 37-64.
- HEATH, R.G. (2007). Rethinking community collaboration through a dialogical lens. Creativity, democracy, and diversity in community organizing. Management Communication Quarterly, 21(2), 145-171
- HENRY, K. y KRALSTEIN, D. (2011). Community Courts: The Research Literature. New York: Center for Court Innovation.
- HUETE, M.A. y NAVARRO, C. (2010). Las instituciones, las políticas y la colaboración para la prestación de servicios en el ámbito local. Estudio comparado de casos. Revista Española de Ciencia Política, N° 24/2010, pág. 33-52.
- KEAST, R., MANDELL, M. AND BROWN, K.(2006). Mixing State, Market And Network Governance Modes: The Role Of Government In "Crowded" Policy Domains. International Journal of Organization Theory and Behavior, 9(1):pp. 27-50.

MONDRAGÓN, J. (2005). Nuevos instrumentos de gestión pública y participación ciudadana. Mediatika, 11, pp. 11-21.

LINDEN, R. (2010). Leading Across Boundaries: Creating Collaborative Agencies in a Networked World. Jossey-Bass. San Francisco.

MANDELL, M. Y KEAST, R. (2008). Evaluating the effectiveness of interorganizational relations through Networks. Public Management Review, 10(6), 715 — 731

MAIRAL (2003). Gestión Pública Participativa en el ámbito local: de las Agendas 21 a los Presupuestos Participativos. Ponencia presentada en el VI Congreso Español de Ciencia Política y de la Administración. Barcelona, septiembre 2003.

MARIAL, P. (2009): El diseño estratégico de las políticas de proximidad. Retos metodológicos para la incorporación de los diferentes actores que intervienen en el ámbito municipal. Ponencia presentada en el IX Congreso Español de Ciencia Política y de la Administración, Repensar la democracia: inclusión y diversidad. Málaga, septiembre 2009.

NATERA, F. (2004). La noción de gobernanza como gestión pública participativa y reticular. Documentos de Trabajo Política y Gestión 2/2004. Madrid: Universidad Carlos III.

OLÍAS DE LIMA, B. (coord.) (2001), La Nueva Gestión Pública. Prentice Hall. Madrid

ONU-HABITAT (2009). Directrices internacionales sobre descentralización y acceso a los Servicios básicos para todos. Nairobi: UNON.

PORTER, R., REMPEL, M. y MANSKY, A. (2010). What Makes a Court Problem-Solving? Universal Performance Indicators for Problem-Solving Justice. Center for Court Innovation - State Justice Institute. New York, 2010.

RAMIÓ, C. (2009): Teoría y práctica del fenómeno de la externalización. En RAMIÓ, C. (coord.) (2009): La colaboración público-privada y la creación de valor público. Colección Estudios. Serie Gobierno Local, 14. Diputación de Barcelona. Pp. 57-80.

SUÁREZ, J. y GARCÍA VALIÑAS, M.A. (2006). El poder local. Modelos de gestión y de financiación de los servicios públicos locales. Serie Documentos de Trabajo. Academia Europea de Ciencias y Artes. Madrid.

TENA A. y VASALLO-MAGRO, J.M. (2010). Inversión en infraestructuras: Cuando lo público y lo privado se dan la mano. GCG Georgetown University - Universia 2000. Vol. 4 N°. 2, pp. 88-103.

YSA, T. (2009). La gestión de partenariados público-privados: tipologías y retos de futuro, en RAMIÓ, C. (coord.): La colaboración público-privada y la creación de valor público. Colección Estudios. Serie Gobierno Local, 14. Diputación de Barcelona. Pp. 23-38.