

**La gestión de los recursos humanos
en un contexto de colaboración público-privada: factores clave
para superar dos lógicas institucionales en competencia**

Victòria Alsina Burgués

Universitat Pompeu Fabra
victoria.alsina-burgues@upf.edu

Resumen:

En el marco del actual debate académico y social sobre la conveniencia de prestar los servicios públicos directa o indirectamente, esta ponencia se centra en el estudio de cómo afecta el fenómeno de la cooperación público-privada a la gestión de los recursos humanos en las Administraciones públicas y qué capacidades institucionales y organizativas son necesarias para el buen funcionamiento de los diferentes subsistemas de gestión de los recursos humanos en un contexto en el que conviven dos lógicas institucionales substancialmente diferentes. El enfoque de esta ponencia es de carácter metodológico en la medida que analiza como explotar los resultados recopilados a través de un cuestionario diseñado para estudiar todos los contratos de colaboración entre el sector público y privado firmados por el conjunto de las Administraciones públicas españolas desde el año 2007.

Nota biográfica del autor:

Victòria Alsina Burgués es licenciada en Ciencias Políticas y de la Administración por la Universitat Pompeu Fabra (2005), Máster en Dirección Pública por ESADE Business School (2011) y Máster en Gestión Pública por la UAB, la UB y la Universitat Pompeu Fabra (2012). Actualmente está realizando el doctorado y es profesora asociada en el Departamento de Ciencias Políticas y Sociales de la Universitat Pompeu Fabra y centra su actividad investigadora en el campo de la gestión pública y de la colaboración público-privada.

Palabras clave:

Recursos humanos, Colaboración público-privada, Administración pública.

La gestión de los recursos humanos en un contexto de colaboración público-privada: factores clave para superar dos lógicas institucionales en competencia

El estudio de cómo incide la externalización de algunas funciones administrativas sobre el empleo público es una de las cuestiones más confusas y que mayores interrogantes plantea en la actualidad en la medida que afecta directamente al mismo limitando su extensión y transformando las expectativas de los propios empleados en términos de carrera administrativa, posibilidades de promoción o traslado, perspectivas de formación, etc. (Cantero 2011). Diversos estudios académicos ponen de manifiesto que uno de los principales motivos por los que las administraciones públicas españolas deciden externalizar es la imposibilidad de contratar más personal (Ramió, Salvador y García 2007). Así mismo, la gestión en red de los servicios públicos implica replantearse el rol de la administración y del personal que trabaja en ella en la medida que ésta deja de producir los servicios públicos directamente y tiene que centrar su actividad en las tareas de planificación, control y evaluación los servicios coproducidos con el sector privado.

En el marco de elaboración de mi tesis doctoral titulada *“Why a public-private collaboration is successful or not? Governance models to properly manage public-private partnerships”* el objetivo de esta ponencia es analizar conceptual y metodológicamente un cuestionario utilizado para recopilar datos sobre todos los contratos de colaboración entre el sector público y privado firmados por el conjunto de las Administraciones públicas españolas desde el año 2007. Concretamente la discusión se centrará en las preguntas de esta encuesta que intentan medir, directa o indirectamente, cómo afecta el fenómeno de la colaboración público-privada en la gestión de los recursos humanos en las administraciones públicas y qué capacidades institucionales y organizativas son necesarias para el buen funcionamiento de los diferentes subsistemas de gestión de los recursos humanos en las administraciones públicas en un contexto en el que conviven dos lógicas institucionales substancialmente diferentes.

El objetivo de mi tesis doctoral es estudiar qué modelo de gobernanza¹ es el más adecuado para gestionar, correctamente, las relaciones de colaboración entre el sector público y el sector privado. Para poder hacer frente a los retos de la globalización y de la crisis del Estado del Bienestar, las democracias avanzadas han tenido que evolucionar hacia un modelo de Estado Relacional que plantea un nuevo reparto de roles, tareas y responsabilidades entre el Estado, el mercado y la sociedad civil (Vernis and Mendoza 2009). Actualmente resulta inimaginable concebir el funcionamiento de las administraciones desvinculado de prácticas como la firma de contratos con empresas para externalizar determinados servicios o la

¹ Hablar de gobernanza es hablar del modelo de relación entre los socios públicos y privados que intervienen en la prestación de un servicio público y engloba temas como el modelo de toma de decisiones o el rol de los diferentes actores en la definición, implementación, financiación y distribución de los riesgos del proyecto.

creación de partenariados público-privados para la coproducción de bienes públicos. Les Metcalfe (1993) apunta que el rasgo distintivo de la gestión pública hoy en día es precisamente el hecho de que obtiene los resultados a través de otras organizaciones. Y es precisamente en este entorno institucional caracterizado por la "gestión en red" de los servicios públicos donde el estudio de los sistemas de gobernanza y de las capacidades institucionales y organizativas necesarias para hacerle frente resulta relevante.

Es importante destacar que pese a la existencia de numerosas experiencias en materia de colaboración público-privada, no encontramos demasiados estudios sistemáticos sobre qué modelo de relación funciona mejor en función de la problemática a resolver y en función de las instituciones implicadas en la resolución de la misma para incrementar las posibilidades de éxito de la colaboración. Así pues, en pleno debate académico sobre que modelo de prestación de servicios públicos resulta más conveniente desde un punto de vista político, económico y social, resulta evidente la relevancia teórica y práctica de participar en el proceso de creación de unos marcos conceptuales y analíticos que deberían servir para definir un modelo de gobernanza que incremente las probabilidades de éxito de las colaboraciones público-privadas y para orientar la correcta gestión en red de los servicios públicos y de los procesos de transformación organizativa que ésta implica.

Las preguntas de investigación que enmarcan mi tesis doctoral son dos, una primera de carácter descriptivo y una segunda de carácter explicativo. La primera pregunta de investigación (la de carácter descriptivo) es la siguiente: **¿Cómo funciona actualmente el modelo de gobernanza de las colaboraciones público-privadas?** Un estudio del actual modelo de gobernanza de las colaboraciones público-privadas es importante en la medida que permite caracterizar el fenómeno y proporciona un mapa descriptivo de la situación actual sin el cual sería imposible la búsqueda de explicaciones. Desde un punto de vista cercano al institucionalismo, la hipótesis inicial en relación a esta primera pregunta es que la falta de fortaleza institucional de las administraciones públicas permite un modelo de gobernanza reactiva en el que las colaboraciones público-privadas se inician sin haber diseñado, previamente, los arreglos institucionales y organizativos a través de los cuales se preparan, adoptan y ejecutan decisiones sobre temas de interés público en estos ambientes de colaboración público-privada. Así pues, estas deficiencias institucionales estructurales afectan negativamente no sólo el rendimiento institucional de las propias administraciones públicas sino también la planificación, el control y la evaluación de las colaboraciones público-privadas que éstas inician.

La segunda pregunta de investigación (la de carácter explicativo) es la siguiente y pretende ir más allá buscando explicaciones sobre como superar esta dinámica de funcionamiento: **En un escenario de gestión en red de los servicios públicos, ¿Que características tiene que tener un modelo de gobernanza para gestionar correctamente e incrementar las posibilidades de éxito de una colaboración público privada?**

Teniendo en cuenta como esta formulada esta pregunta, la variable independiente (explicativa) sería “las características del modelo de gobernanza” y la variable dependiente (explicada) sería “los resultados de la colaboración público-privada” en cuestión. La operacionalización de estas dos variables representa uno de los principales retos metodológicos de mi tesis doctoral pero se aleja del foco de interés de esta ponencia. Así pues, teniendo en cuenta los objetivos planteados en el marco de esta ponencia, a continuación me centraré en detallar como cada una de estas dos grandes preguntas de investigación se concretan en el tema que nos ocupa: la gestión de los recursos humanos en las administraciones públicas en un contexto de colaboración público-privada. Contextualicemos primero sin embargo el cuestionario objeto de estudio que ha sido diseñado para ser administrado sobre el conjunto de la población de referencia: todos los contratos de colaboración entre el sector público y privado firmados por el conjunto de las Administraciones públicas españolas desde el año 2007.

Si focalizamos nuestra atención en la provisión indirecta de servicios públicos, la literatura establece una distinción entre diferentes tipologías de colaboración público-privada en base al rol de los socios públicos y privados en la definición, diseño, implementación, financiación y distribución de los riesgos implícitos en el proyecto y también en base al grado de formalización y a la duración de la relación de colaboración entre los socios (Osborne 2010). Así pues, teniendo en cuenta los marcos teóricos existentes, en mi tesis doctoral establezco una clasificación distinguiendo 3 tipos diferentes de colaboración público-privada²: las externalizaciones, los partenariados público-privados y los *policy networks*. Y considerando las preguntas de investigación anteriormente mencionadas, resulta especialmente interesante centrarse en el estudio de los partenariados público-privados porque es la única fórmula de colaboración formalizada que conlleva una distribución real de la financiación entre los diferentes socios públicos y privados y de los riesgos asociados a la gestión del proyecto³.

Así pues, la población de referencia sobre la cual administrar el mencionado cuestionario son todos los partenariados público-privados que en España se hayan instrumentalizado, jurídicamente, a través de la firma de un contrato de colaboración entre el sector público y el sector privado. Esta modalidad de contratación se creó el año 2007 mediante la aprobación de la nueva Ley de Contratos del Sector Público para promover la colaboración entre los actores públicos y privados en aquellos casos en que la propia administración no dispone de la información necesaria para redactar en solitario los pliegos de cláusulas administrativas

² Es muy importante tener en cuenta que estamos hablando de una clasificación conceptual y no jurídica de las diferentes modalidades existentes de colaboración público-privada.

³ Las externalizaciones se caracterizan por ser una modalidad de colaboración formalizada que no implica una distribución real de la financiación y de los riesgos asociados a la gestión del proyecto. Por el contrario, los *policy networks* si que implican una distribución real de los mismos pero su bajo grado de formalización y consecuentemente de estabilidad dificulta enormemente el estudio de los mismos a nivel agregado (Klijn y Koppenjan 2000).

encargadas de regir el contrato. El número de contratos de colaboración entre el sector público y el sector privado firmados por el conjunto de las diferentes Administraciones públicas españolas (a nivel central, a nivel regional y a nivel local) hasta el día de hoy asciende a un número total de 65⁴. Y el cuestionario objeto de estudio se ha diseñado para ser administrado sobre el total de la población de referencia.

Se decidió no limitar la administración de este cuestionario sobre una muestra representativa de la población de referencia porque, teniendo en cuenta la gran diversidad temática de los contratos estudiados y de las administraciones que lo han utilizado, una muestra realmente representativa se hubiera aproximado mucho al total de la población. Otra razón adicional para administrarlo sobre el conjunto de la población son la numerosas ventajas que supone trabajar sobre el conjunto de la población de referencia en términos metodológicos al poder obtener con ello distribuciones representativas y resultados 100% generalizables (Small 2009). Finalmente solo añadir que por cada uno de estos 65 contratos objeto de estudio se administrará telemáticamente⁵ un cuestionario a la persona encargada de promover la firma y la gestión del mismo.

Análisis de las preguntas de cuestionario que hacen referencia a la gestión de los recursos humanos en un contexto de colaboración público-privada

Las preguntas incluidas en este cuestionario intentan recopilar información sobre todos los aspectos clave de los mencionados contratos que permitan obtener información interesante de cara a poder responder, adecuadamente, las preguntas de investigación que enmarcan mi tesis doctoral y contrastar así las pertinentes hipótesis objeto de estudio (ver el cuestionario completo incluido en el Anexo). Sin embargo, a continuación se incluye una explicación detallada de las preguntas de este cuestionario que nos permitirán obtener información relevante de cara a medir como afecta en fenómeno de la colaboración público-privada a la gestión de los recursos humanos en las Administraciones públicas.

Las preguntas del cuestionario que se refieren directamente al objeto de estudio que nos ocupa en esta ponencia están relacionadas con los siguientes temas: Los motivos de iniciar una colaboración público-privada mediante la firma de un contrato de colaboración entre el sector público y el sector privado (Preguntas 7 y 8), los mecanismos utilizados para realizar el seguimiento, control y evaluación de esta tipología de contratos (Preguntas 20, 21 y 25), las ventajas reales de utilizar esta modalidad de contratación (Pregunta 29), los factores de éxito

⁴ Dato consultado en la base de datos del BOE a 1 de junio de 2013.

⁵ La administración telemática del cuestionario se realizará mediante el envío de un correo electrónico que contiene un link con un cuestionario auto administrable. La administración telefónica del mismo solamente se realizará en caso de que no sea posible la administración telemática del mismo. Excepcionalmente no se descarta la administración presencial de alguno de los cuestionarios.

que se tienen que dar para que ésta funcione (Pregunta 32) y, finalmente, la introducción de innovaciones en la gestión como consecuencia de utilizar esta nueva modalidad de provisión de los servicios públicos (Pregunta 33).

Preguntas relacionadas con los motivos de iniciar una nueva colaboración público-privada

En la Pregunta 7 del cuestionario (ver Anexo) se plantea la siguiente cuestión “¿Por qué se decidió externalizar este servicio?” Y se pide valorar la importancia relativa de un listado de posibles motivos en el momento de tomar la decisión. Uno de los motivos posibles a valorar como “muy importante”, “bastante importante”, “poco importante” o “nada importante” y que está relacionado con la gestión de los recursos humanos es “La imposibilidad de contratar más personal”. Más indirectamente, los motivos “Reducir costes para conseguir una mejora de la eficiencia”, “Aprovechar los conocimientos y experiencia del sector privado” y “Conseguir una mayor flexibilidad en la gestión” también estarían directamente relacionados con la política de recursos humanos de la organización. A continuación, con el afán de conseguir un grado mayor de priorización y concreción, en la Pregunta 8 del cuestionario (ver Anexo) se obliga al entrevistado a tener que elegir solamente uno de los motivos listados como el principal.

Así pues, en relación a estas dos preguntas mencionadas anteriormente, la pregunta de investigación general que nos ocupa en esta ponencia sería ¿Hasta que punto la política de recursos humanos de la institución influyó la decisión de externalizar este servicio público? Y esta cuestión general se concretaría en las siguientes preguntas operativas de investigación:

- (P7) ¿Hasta que punto el querer reducir costes para conseguir una mejora de la eficiencia influyó la decisión de externalizar el servicio?
(muy importante, bastante importante, poco importante, nada importante)
- (P7) ¿Hasta que punto el querer aprovechar los conocimientos y experiencia del sector privado influyó la decisión de externalizar el servicio?
(muy importante, bastante importante, poco importante, nada importante)
- (P7) ¿Hasta que punto la imposibilidad de contratar más personal influyó la decisión de externalizar el servicio?
(muy importante, bastante importante, poco importante, nada importante)
- (P7) ¿Hasta que punto la búsqueda de una mayor flexibilidad en la gestión de los recursos humanos influyó la decisión de externalizar el servicio?
(muy importante, bastante importante, poco importante, nada importante)

- (P8) ¿Y si tuviera que elegir solamente un motivo?
(Reducir los costes, Aprovechar los conocimientos y experiencia del sector privado, La imposibilidad de contratar más personal, La búsqueda de una mayor flexibilidad en la gestión de los recursos humanos, Otro)

Preguntas relacionadas con los mecanismos de control, seguimiento y evaluación utilizados

En la Pregunta 20 del cuestionario (ver Anexo) se plantea la siguiente cuestión “¿Qué mecanismos de control y seguimiento se utilizan para verificar el cumplimiento de las condiciones del contrato?” Y se pide señalar en un listado las actividades que se llevan a cabo. Una de las posibles actividades a través de las cual se realiza este control es “La existencia de personal especializado”. Así mismo, en la Pregunta 21 (ver Anexo) se pregunta directamente por las personas encargadas de realizar estos controles y se pregunta sobre si estos controles son realizados “Por personal de la propia empresa proveedora”, “Por personal especializado de la propia administración”, “Por otra institución de carácter público” o “Por otra institución de carácter privado (consultoras, etc.)”. Finalmente, en la Pregunta 25 del cuestionario (ver Anexo) se incluye una cuestión que hace referencia a las personas encargadas de realizar la evaluación del funcionamiento del servicio externalizado y también se pregunta sobre si estas evaluaciones son realizadas “Por personal de la propia empresa proveedora”, “Por personal especializado de la propia administración”, “Por otra institución de carácter público” o “Por otra institución de carácter privado (consultoras, etc.)”.

Así pues, en relación a estas tres preguntas mencionadas anteriormente y a efectos del estudio que nos ocupa, estas cuestiones de índole más genérica se concretarían las siguientes preguntas operativas de investigación:

- (P20) ¿El control y seguimiento para verificar el cumplimiento de las condiciones del contrato se lleva a cabo por parte de personal especializado?
(Sí, No)
- (P21) ¿Cuál es la adscripción institucional del personal (cualificado o no expresamente) que realiza estos controles?
(Personas de la empresa proveedora, Personal de la propia Administración, Otra institución de carácter público, Otra institución de carácter privado)
- (P25) ¿Cuál es la adscripción institucional del personal (cualificado o no expresamente) que realiza la evaluación del funcionamiento del servicio externalizado?
(Personas de la empresa proveedora, Personal de la propia Administración, Otra institución de carácter público, Otra institución de carácter privado)

Preguntas relacionadas con las ventajas reales de la externalización

En la Pregunta 29 del cuestionario (ver Anexo) se plantea la siguiente cuestión “Desde su punto de vista, ¿cuáles son las principales ventajas de externalizar este servicio?” Y se pide valorar la importancia relativa de un listado de posibles ventajas. Tres de las posibles ventajas a valorar como “muy importante”, “bastante importante”, “poco importante” o “nada importante” que están directamente relacionadas con la gestión de los recursos humanos son “Una reducción de costes”, “Conseguir una mayor flexibilidad en la gestión” y “Aprovechar los conocimientos y experiencia del sector privado”. En cierto sentido, esta pregunta complementa a la pregunta sobre los posibles motivos de la externalización proporcionándonos una información complementaria de gran valor.

Así pues, en relación a esta pregunta mencionada anteriormente, la pregunta de investigación general que nos ocupa sería ¿Hasta que punto la externalización es una ventaja real por lo que a la política de recursos humanos se refiere? Y esta cuestión de índole más general se concretaría en las siguientes preguntas operativas de investigación:

- (P29) ¿Hasta que punto es una ventaja real la reducción de costes?
(*Muy ventajoso, Bastante ventajoso, Poco ventajoso, Nada ventajoso*)
- (P29) ¿Hasta que punto es una ventaja real la búsqueda de una mayor flexibilidad en la gestión de los recursos humanos?
(*Muy ventajoso, Bastante ventajoso, Poco ventajoso, Nada ventajoso*)
- (P29) ¿Hasta que punto es una ventaja real el querer aprovechar los conocimientos y experiencia del sector privado?
(*Muy ventajoso, Bastante ventajoso, Poco ventajoso, Nada ventajoso*)

Preguntas relacionadas con los factores clave de éxito

En la Pregunta 32 (ver Anexo) se plantea la siguiente cuestión “Desde su punto de vista y en el contexto de la presente externalización, señale si los siguientes factores se dan o no se dan”. Y se pide señalar de un listado de posibles factores los que realmente se dan. Algunos de los motivos factores a señalar están directamente relacionados con la gestión de los recursos humanos: “La existencia de un sistema de evaluación orientado a la mejora organizativa”, “La implementación de las medidas organizativas necesarias por parte de la Administración para adaptar los órganos y el perfil profesional de los empleados públicos a las nuevas funciones de planificación, control y evaluación”, “La existencia de un liderazgo estratégico por parte de la administración”, “Disponer del personal adecuado y de los directivos adecuados para gestionar la externalización” y “Un entendimiento de la misión y la cultura organizativa de cada organización y una búsqueda de la compatibilidad entre ellas”. Más indirectamente, los

factores “La existencia de unas reglas claras y conocidas por todas las partes”, “La existencia de un clima de confianza y compromiso entre las partes (más allá de las obligaciones estrictamente legales)” y “Una comunicación fluida entre las partes” también harían referencia a la política de comunicación entre los directivos y el personal de las instituciones públicas y privadas vinculadas a la gestión del servicio y, por lo tanto, a nuestro objeto de estudio.

Así pues, esta Pregunta 32 del cuestionario, a efectos del estudio que nos ocupa en esta ponencia, se podría concretar en las siguientes preguntas operativas de investigación:

- (P32) ¿Existen unas reglas claras y conocidas por todas las partes?
(Sí, No)
- (P32) ¿Existe un sistema de evaluación orientado a la mejora organizativa?
(Sí, No)
- (P32) ¿Existe un clima de confianza y compromiso entre las partes? (más allá de las obligaciones estrictamente legales)
(Sí, No)
- (P32) ¿Existe una comunicación fluida entre las partes?
(Sí, No)
- (P32) ¿Se han implementado las medidas organizativas necesarias, por parte de la Administración, para adaptar los órganos y el perfil profesional de los empleados públicos a las nuevas funciones de planificación, control y evaluación?
(Sí, No)
- (P32) ¿Existe un liderazgo estratégico por parte de la administración?
(Sí, No)
- (P32) ¿Dispone la Administración en cuestión del personal adecuado y de los directivos adecuados para gestionar la externalización?
(Sí, No)
- (P32) ¿Existe un entendimiento de la misión y la cultura organizativa de cada organización y una búsqueda de la compatibilidad entre ellas?
(Sí, No)

Preguntas relacionadas con la introducción de innovaciones en la gestión

En la Pregunta 33 (ver Anexo) se plantea la siguiente cuestión “Señale en cuáles de los siguientes ámbitos la presente externalización ha supuesto la introducción de innovaciones:”. Y se pide señalar, de un listado de posibles ámbitos, los que realmente se han visto afectados con la introducción de innovaciones en la gestión. Uno de los ámbitos listados es “En el sistema de gestión del personal”. Así pues, finalmente, esta Pregunta 33 del cuestionario, a efectos del estudio que nos ocupa en esta ponencia, se podría concretar en la siguiente pregunta de investigación:

- (P33) ¿La presente externalización ha supuesto la introducción de innovaciones en el sistema de gestión del personal?
(Sí, No)

Los subsistemas de gestión de los recursos humanos y otras variables relevantes relacionadas con la configuración de las políticas de recursos humanos en las Administraciones públicas

Después de concretar las preguntas del cuestionario que se refieren directamente al objeto de estudio que nos ocupa en esta ponencia y de ver como éstas permiten definir preguntas de investigación de carácter operativo y de enorme trascendencia, a continuación analizaremos cuales son los posibles efectos de la constatación o refutación de un listado de posibles hipótesis planteadas en base a estas preguntas por cada uno de los subsistemas de gestión de los recursos humanos y otras variables relevantes relacionadas con la configuración de las políticas de recursos humanos en las Administraciones públicas.

Como apuntan Ballart y Ramió (2000) la gestión de los recursos humanos, definida como el conjunto de actuaciones planteadas sobre los empleados que desarrollan su actividad en las administraciones públicas, puede plantearse desde dos perspectivas complementarias: la gestión de personal y la gestión de las personas. La gestión de personal (que incluye la política de personal⁶, la gestión de personal⁷ y la administración de personal⁸) se refiere al conjunto de ámbitos de actuación clásicos de la organización hacia sus empleados, planteados desde una perspectiva macro o agregada. Por el contrario, la gestión de las personas parte de la perspectiva micro, más cercana a los empleados públicos en tanto que individuos que

⁶ Definir el modelo de personal y sus objetivos con relación al modelo de Administración para el futuro (Ballart y Ramió, 2000).

⁷ Definir los programas de acción y los instrumentos para conseguir los objetivos políticos en materia de personal (Ballart y Ramió, 2000).

⁸ Implementación de los programas concretos, gestión operativa del “día a día” (Ballart y Ramió, 2000).

conforman la organización a nivel más concreto y no tan agregado como en el caso anterior. Esta ponencia plantea la necesidad de relacionar cada uno de los tradicionales subsistemas de gestión de los recursos humanos en las Administraciones públicas (la selección del personal, la carrera administrativa, la política retributiva y las condiciones laborales, la formación y la evaluación del desempeño) con los dos enfoques anteriormente planteados y necesariamente complementarios.

Así mismo, esta ponencia también plantea la necesidad de ir más allá e incluir complementariamente en el análisis otras variables importantes directamente relacionadas con la configuración de las políticas de recursos humanos en las Administraciones públicas y con su éxito o fracaso: la política de comunicación, el estilo de dirección, la cultura organizativa y la estructuración orgánica de la Administración de referencia.

Teniendo en cuenta que no todas las preguntas de investigación planteadas anteriormente y sus consecuentes hipótesis a constatar o refutar tienen un impacto directo sobre todos los subsistemas de gestión de los recursos humanos y otras variables importantes directamente relacionadas con la configuración de las políticas de recursos humanos en las Administraciones públicas, en la Tabla incluida a continuación se puede observar cual es la correspondencia entre las preguntas e hipótesis que se plantearán a continuación y los diferentes ámbitos de análisis:

<u>Listado de preguntas incluidas en el cuestionario y operacionalizadas en función de las necesidades de investigación del presente estudio:</u>	POLÍTICA DE RRHH (en genérico)	SUBSISTEMAS DE GESTIÓN DE LOS RRHH:				OTRAS VARIABLES INTERRELACIONADAS:				
		SELECCIÓN DEL PERSONAL	CARRERA ADMINISTRATIVA	POLÍTICA RETRIBUTIVA Y CONDICIONES LABORALES	FORMACIÓN	EVALUACIÓN DESEMPEÑO	POLÍTICA DE COMUNICACIÓN	ESTILO DE DIRECCIÓN	CULTURA ORGANIZATIVA	ESTRUCTURACIÓN ORGÁNICA
(P7) ¿Hasta que punto el querer reducir costes para conseguir una mejora de la eficiencia influyó la decisión de externalizar el servicio? (muy importante, bastante importante, poco importante, nada importante)										
(P7) ¿Hasta que punto el querer aprovechar los conocimientos y experiencia del sector privado influyó la decisión de externalizar el servicio? (muy importante, bastante importante, poco importante, nada importante)										
(P7) ¿Hasta que punto la imposibilidad de contratar más personal influyó la decisión de externalizar el servicio? (muy importante, bastante importante, poco importante, nada importante)										
(P7) ¿Hasta que punto la búsqueda de una mayor flexibilidad en la gestión de los recursos humanos influyó la decisión de externalizar el servicio? (muy importante, bastante importante, poco importante, nada importante)										

Listado de preguntas incluidas en el cuestionario y operacionalizadas en función de las necesidades de investigación del presente estudio:	POLÍTICA DE RRHH (en genérico)	SUBSISTEMAS DE GESTIÓN DE LOS RRHH:					OTRAS VARIABLES INTERRELACIONADAS:			
		SELECCIÓN DEL PERSONAL	CARRERA ADMINISTRATIVA	POLÍTICA RETRIBUTIVA Y CONDICIONES LABORALES	FORMACIÓN	EVALUACIÓN DESEMPEÑO	POLÍTICA DE COMUNICACIÓN	ESTILO DE DIRECCIÓN	CULTURA ORGANIZATIVA	ESTRUCTURACIÓN ORGÁNICA
(P8) ¿Y si tuviera que elegir solamente un motivo? (Reducir los costes, Aprovechar los conocimientos y experiencia del sector privado, La imposibilidad de contratar más personal, La búsqueda de una mayor flexibilidad en la gestión de los recursos humanos, Otro)										
(P20) ¿El control y seguimiento para verificar el cumplimiento de las condiciones del contrato se lleva a cabo por parte de personal especializado? (Sí, No)										
(P21) ¿Cuál es la adscripción institucional del personal (cualificado o no expresamente) que realiza estos controles? (Personas de la empresa proveedora, Personal de la propia Administración, Otra institución de carácter público, Otra institución de carácter privado)										
(P25) ¿Cuál es la adscripción institucional del personal (cualificado o no expresamente) que realiza la evaluación del funcionamiento del servicio externalizado? (Personas de la empresa proveedora, Personal de la propia Administración, Otra institución de carácter público, Otra institución de carácter privado)										
(P29) ¿Hasta que punto es una ventaja real la reducción de costes? (Muy ventajoso, Bastante ventajoso, Poco ventajoso, Nada ventajoso)										
(P29) ¿Hasta que punto es una ventaja real la búsqueda de una mayor flexibilidad en la gestión de los recursos humanos? (Muy ventajoso, Bastante ventajoso, Poco ventajoso, Nada ventajoso)										
(P29) ¿Hasta que punto es una ventaja real el querer aprovechar los conocimientos y experiencia del sector privado? (Muy ventajoso, Bastante ventajoso, Poco ventajoso, Nada ventajoso)										
(P32) ¿Existen unas reglas claras y conocidas por todas las partes? (Sí, No)										
(P32) ¿Existe un sistema de evaluación orientado a la mejora organizativa? (Sí, No)										
(P32) ¿Existe un clima de confianza y compromiso entre las partes? (más allá de las obligaciones estrictamente legales) (Sí, No)										
(P32) ¿Existe una comunicación fluida entre las partes? (Sí, No)										
(P32) ¿Se han implementado las medidas organizativas necesarias, por parte de la Administración, para adaptar los órganos y el perfil profesional de los empleados públicos a las nuevas funciones de planificación, control y evaluación? (Sí, No)										
(P32) ¿Existe un liderazgo estratégico por parte de la administración? (Sí, No)										
(P32) ¿Dispone la Administración en cuestión del personal adecuado y de los directivos adecuados para gestionar la externalización? (Sí, No)										
(P32) ¿Existe un entendimiento de la misión y la cultura organizativa de cada organización y una búsqueda de la compatibilidad entre ellas? (Sí, No)										
(P33) ¿La presente externalización ha supuesto la introducción de innovaciones en el sistema de gestión del personal? (Sí, No)										

Algunas variables también importantes como el mundo de las relaciones laborales o la motivación del personal quedan fuera del ámbito de análisis de esta ponencia en la medida que el cuestionario estudiado no incluye preguntas relativas a estos aspectos.

La selección del personal

Cuando las administraciones públicas necesitan nuevos efectivos de personal para desempeñar sus funciones o para dotar a nuevos programas públicos o ámbitos de gestión impulsan unos procesos de reclutamiento y selección que suelen tener un carácter muy formal (en el caso de proveerse de nuevos funcionarios) o parcialmente formal (en el caso de los laborales).

En el contexto de esta investigación, las hipótesis de investigación planteadas directamente relacionadas con este ámbito de gestión de los recursos humanos están relacionadas con los motivos de la externalización, las ventajas reales de externalizar y los factores de éxito que se tienen que dar para que estas externalizaciones funcionen:

- La imposibilidad de contratar más personal fue un motivo relevante en el momento de decidir iniciar el proceso de externalización.
- La búsqueda de una mayor flexibilidad en la gestión de los recursos humanos fue un motivo relevante en el momento de decidir iniciar el proceso de externalización.
- Entre todos los posibles motivos relacionados o no con la gestión de los recursos humanos, el motivo que más pesó en el momento de decidir iniciar el proceso de externalización fue la búsqueda de una mayor flexibilidad en la gestión de los recursos humanos.
- Conseguir una mayor flexibilidad en la gestión de los recursos humanos es considerado una ventaja real por parte de los directivos públicos encargados de gestionar el proceso de externalización.
- Entre todas las posibles ventajas relacionadas o no con la gestión de los recursos humanos, los directivos públicos encargados de gestionar el proceso de externalización consideran que la ventaja más importante de externalizar un determinado servicio público es conseguir una mayor flexibilidad en la gestión de los recursos humanos.
- Las Administraciones públicas no disponen del personal adecuado ni de los directivos adecuados para gestionar un proceso de externalización.

Si los resultados obtenidos una vez administrado el cuestionario confirman estas hipótesis se constataría el hecho de que la imposibilidad de contratar más personal junto con el hecho de querer introducir un mayor grado de flexibilidad en la gestión de estos procesos de selección son motivos suficientes para iniciar un proceso de externalización, siendo éste último el motivo más importante (de entre todos los posibles motivos relacionados o no con la gestión de los recursos humanos) en el momento de tomar la decisión y, al mismo tiempo, la ventaja más relevante que se desprende de la misma. Así mismo, también se confirmaría la inadecuación de los actuales procesos de selección para seleccionar al personal directivo y de gestión adecuados para gestionar este tipo de procesos.

La carrera administrativa

El modelo mixto de empleo que caracteriza la función pública española combina un sistema basado en los puestos de trabajo (sistema abierto) con un sistema de cuerpos y categorías (sistema cerrado). Así mismo, desde la aprobación del Estatuto Básico del Empleado Público el año 2007 se pasó a diferenciar la carrera vertical de la carrera horizontal, una nueva variante de carrera administrativa introducida principalmente para solucionar los problemas relacionados con la inflación orgánica y para favorecer la especialización sectorial del personal.

En el contexto de esta investigación, las hipótesis de investigación planteadas directamente relacionadas con este ámbito de gestión de los recursos humanos están relacionadas con los motivos de la externalización, las ventajas reales de externalizar y los factores de éxito que se tienen que dar para que estas externalizaciones funcionen:

- La búsqueda de una mayor flexibilidad en la gestión de los recursos humanos fue un motivo relevante en el momento de decidir iniciar el proceso de externalización.
- Entre todos los posibles motivos relacionados o no con la gestión de los recursos humanos, el motivo que más pesó en el momento de decidir iniciar el proceso de externalización fue la búsqueda de una mayor flexibilidad en la gestión de los recursos humanos.
- Conseguir una mayor flexibilidad en la gestión de los recursos humanos es considerado una ventaja real por parte de los directivos públicos encargados de gestionar el proceso de externalización.
- Entre todas las posibles ventajas relacionadas o no con la gestión de los recursos humanos, los directivos públicos encargados de gestionar el proceso de externalización consideran que la ventaja más importante de externalizar un determinado servicio público es conseguir una mayor flexibilidad en la gestión de los recursos humanos.

- Las Administraciones públicas no disponen del personal adecuado ni de los directivos adecuados para gestionar un proceso de externalización.

La carrera administrativa, al ser un elemento de gestión interna de las Administraciones públicas, podría parecer, de entrada, que no debería verse afectado directamente por el fenómeno de la colaboración público-privada. Sin embargo, en la medida que el actual modelo supone la introducción de rigideces en el sistema actual de movilidad del personal y no consigue realmente incentivar la especialización, la renovación profesional y la actualización permanente de conocimientos vemos que a efectos prácticos si que lo está en la medida que la externalización puede considerarse una vía de escape a las rigideces del sistema.

Así pues, si los resultados obtenidos una vez administrado el cuestionario confirman estas hipótesis se constataría el hecho de que el hecho de querer introducir un mayor grado de flexibilidad en la gestión de la carrera administrativa es motivo suficiente como para iniciar un proceso de externalización, siendo éste el motivo más importante (de entre todos los posibles motivos relacionados o no con la gestión de los recursos humanos) en el momento de tomar la decisión y la ventaja más relevante que se desprende de la misma. Así mismo, también se confirmaría la inadecuación del actual modelo de carrera administrativa para disponer del personal directivo y de gestión adecuados para gestionar este tipo de procesos.

La política retributiva y las condiciones laborales

La retribución se entiende, desde el punto de vista de la gestión de recursos humanos, como la compensación que efectúa la organización y que percibe directamente el trabajador por el desarrollo de su actividad profesional, dependiendo en cada caso los factores que determinan la cuantía, los sistemas de compensación o la modalidad de pago (Ballart y Ramió 2000). Desde esta perspectiva, la política retributiva suele perseguir tres objetivos básicos: atraer a los empleados a la organización, retenerlos y motivarlos.

En el contexto de esta investigación, las hipótesis de investigación planteadas directamente relacionadas con este ámbito de gestión de los recursos humanos están relacionadas con los motivos de la externalización y las ventajas reales de externalizar:

- La búsqueda de una reducción de costes fue un motivo relevante en el momento de decidir iniciar el proceso de externalización.
- La búsqueda de una reducción de costes es considerado una ventaja real por parte de los directivos públicos encargados de gestionar el proceso de externalización.

Las mejores condiciones salariales y de derechos laborales de los empleados públicos que ocupan puestos base respecto a sus homólogos privados nos puede hacer pensar que es uno de los motivos por los que las empresas públicas, persiguiendo una reducción de costes y una mejora de la eficiencia, decidan externalizar la ejecución de determinados servicios públicos. Por otro lado, en los puestos de mando esta lógica se invierte y los directivos públicos tienen, en la gran mayoría de las ocasiones, unas retribuciones inferiores a las de sus homólogos privados.

La formación

Desde el punto de vista de la gestión de recursos humanos en la Administración pública, la formación se entiende como un proceso formalizado de aprendizaje que tiene como objetivo el facilitar cambios individuales y organizacionales congruentes con la estrategia de la organización. En un sentido más amplio hace referencia al proceso de adquisición de conocimientos, de capacitación para ciertas funciones y de adiestramiento en ciertas técnicas instrumentales para mejorar el desarrollo de la actividad profesional en la organización. El énfasis en la idea de cambio que subyace a la perspectiva de gestión se orienta a promover el potencial de conocimientos, habilidades, actitudes y valores de los empleados públicos para afrontar situaciones profesionales específicas (Ballart y Ramió 2000)..

En el contexto de esta investigación, las hipótesis de investigación planteadas directamente relacionadas con este ámbito de gestión de los recursos humanos están relacionadas con los motivos de la externalización, los mecanismos utilizados para realizar el seguimiento, control y evaluación de esta tipología de contratos, las ventajas reales de externalizar y los factores de éxito que se tienen que dar para que ésta funcione:

- Querer aprovechar los conocimientos y experiencia del sector privado fue un motivo relevante en el momento de decidir iniciar el proceso de externalización.
- El control y seguimiento para verificar el cumplimiento de las condiciones del contrato se lleva a cabo por parte de personal no especializado en la realización de estas funciones.
- Querer aprovechar los conocimientos y experiencia del sector privado es considerado una ventaja real por parte de los directivos públicos encargados de gestionar el proceso de externalización.
- No se han implementado las medidas organizativas necesarias, por parte de la Administración, para adaptar los órganos y el perfil profesional de los empleados públicos a las nuevas funciones de planificación, control y evaluación.

- Las Administraciones públicas no disponen del personal adecuado ni de los directivos adecuados para gestionar la externalización.

Así pues, ya sea a través de los tradicionales cursos de formación como de otras formas alternativas de aprendizaje, las políticas formativas de las administraciones públicas tienen el reto de mantener actualizados los conocimientos de los trabajadores a las necesidades cambiantes de las diferentes unidades de gestión. En la actualidad resultan especialmente relevantes los esfuerzos que han hecho algunas Administraciones para formar a sus empleados en temas de nuevas tecnologías y de especialización en las tareas de planificación, control y evaluación.

La evaluación del desempeño:

La evaluación del desempeño se sitúa como un requerimiento previo para obtener la información necesaria para gestionar como es debido el resto de subsistemas de gestión de los recursos humanos. Más allá de esto, en el cuestionario se incluye una previsión específica que hace referencia a la necesidad de evaluar a las personas y a los resultados y que este sistema de evaluación no esté desvinculado de las políticas de mejora organizativa. Así pues, en el contexto de esta investigación, la hipótesis de investigación planteada directamente relacionada con este ámbito de gestión de los recursos humanos está relacionada con los factores de éxito que se tienen que dar para que una determinada externalización funcione y es la siguiente:

- Las Administraciones públicas no disponen de un sistema de evaluación de las personas y de los resultados orientado a la mejora organizativa.

Así pues, si los resultados obtenidos una vez administrado el cuestionario confirman esta hipótesis de partida se estaría constatando un hecho de graves consecuencias para el funcionamiento de la Administración en su conjunto.

La política de comunicación

Más allá de los tradicionales subsistemas de gestión de los recursos humanos existen otras variables importantes como la política de comunicación interna y externa de la organización que directamente afectan a la política de recursos humanos de la misma. La política de comunicación interna y externa de una organización es una pieza fundamental para entender el buen o mal funcionamiento de la misma. De hecho, las principales disfunciones organizativas normalmente se producen por problemas de transmisión de la información dentro de la organización (entre las personas que ocupan puestos base y puestos de mando o entre unidades que no se coordinan como es debido) o bien entre organizaciones (entre la

administración licitadora y la empresa o empresas encargadas de ejecutar un determinado servicio externalizado).

En el contexto de esta investigación, las hipótesis de investigación planteadas directamente vinculadas con esta variable están relacionadas con los factores de éxito que se tienen que dar para que estos procesos de externalización funcionen:

- Las Administraciones públicas no promueven la existencia de unas reglas claras y conocidas por todas las partes.
- Las Administraciones públicas no generan un clima de confianza y compromiso entre las partes más allá de las obligaciones estrictamente legales.
- Las Administraciones públicas no propician la existencia de una comunicación fluida entre las partes.

El estilo de dirección

Tradicionalmente, cuando hablamos de estilo de dirección estamos hablando de las tareas de un responsable administrativo que se dedica a planificar, dirigir, coordinar y controlar las actividades de su oficina. Pero en este apartado lo que interesa es el jefe administrativo como gestor de sus recursos humanos y este es el punto débil de una buena parte de los responsables administrativos que, si bien conocen correctamente las características técnicas y administrativas de su puesto, carecen de la formación necesaria para dirigir y motivar al personal e incluso también para comunicarse con él (Ballart y Ramió 2000). Ahora bien, en contextos de colaboración público-privada cuando hablamos de “estilo de dirección” también estamos hablando del rol que asume la propia administración como líder del proceso de externalización. Y la idea general es que hoy en día la Administración pública no asume el liderazgo estratégico que debería ostentar al no disponer de los directivos públicos adecuados para gestionar las externalizaciones como es debido y las consecuentes redes de trabajo que estos procesos generan.

En el contexto de esta investigación, la hipótesis de investigación planteada directamente vinculada con esta variable está relacionada con los factores de éxito que se tienen que dar para que estos procesos de externalización funcionen:

- Las Administraciones públicas no ejercen un liderazgo estratégico de los procesos de externalización iniciados por ellas mismas.

La cultura organizativa

La cultura organizativa de una organización no deja de ser un reflejo de la evolución histórica de la propia organización. En el contexto de esta investigación, la hipótesis de investigación planteada directamente vinculada con esta variable está relacionada con los factores de éxito que se tienen que dar para que estos procesos de externalización funcionen:

- No existe un entendimiento de la misión y la cultura organizativa de cada organización ni una búsqueda de la compatibilidad entre ellas.

Así pues, si los resultados obtenidos una vez administrado el cuestionario confirman esta hipótesis de partida se estaría constatando un hecho de graves consecuencias también para la política de comunicación de la organización.

La estructuración orgánica de la Administración de referencia

La estructura organizativa esta relacionada con la gestión de los recursos humanos en la medida que condiciona la distribución del trabajo entre los empleados públicos y las necesidades de coordinación entre las diferentes unidades. En el contexto de esta investigación, las hipótesis de investigación planteadas directamente vinculadas con esta variable están relacionadas con los mecanismos utilizados para realizar el seguimiento, control y evaluación de esta tipología de contratos y los factores de éxito que se tienen que dar para que estos procesos de externalización funcionen:

- El control y seguimiento para verificar el cumplimiento de las condiciones del contrato se lleva a cabo por parte de personal no especializado en la realización de estas funciones de la propia Administración
- El personal encargado de realizar la evaluación del funcionamiento del servicio externalizado se lleva a cabo por parte de personal no especializado en la realización de estas funciones de la propia Administración.
- No se han implementado las medidas organizativas necesarias, por parte de la Administración, para adaptar los órganos y el perfil profesional de los empleados públicos a las nuevas funciones de planificación, control y evaluación.

Finalmente añadir que el cuestionario contiene una pregunta relacionada con la introducción de innovaciones en la gestión que hace referencia al conjunto de subsistemas de gestión de los recursos humanos. Como ya se apuntaba anteriormente, la hipótesis que intentaremos constatar, en este último caso, es que no se han introducido innovaciones substanciales en la gestión de los recursos humanos de la Administración de referencia a raíz de la externalización del servicio público estudiado.

Bibliografía

Ballart, X. y Ramió, C., 2000. *Ciencia de la Administración*. Valencia: Tirant Lo Blanch.

Cantero, J., 2011. La decisión administrativa de externalizar y su repercusión en el empleo público. Límites y pautas para su adopción. En: Ortega, L. y Cantero, J. eds., 2011. *Crisis y externalización en el sector público: ¿solución o problema?* Madrid: Centro de publicaciones del INAP.

Klijn, E.-H. y Koppenjan, J. (2000) “Public Management and Policy Networks: Foundations of a Network Approach to Governance”, *Public Management Review*, 2 (2): 135-58.

METCALFE, L. (1993): “Public Management: From Imitation to Innovation”, en J. Kooiman (ed.): *Modern Governance*. Sage Publications: 173-190.

Osborne, S. (2010) “The (New) Public Governance: a suitable case for treatment?”, en Osborne, S. ed., (2010). *The New Public Governance? Emerging perspectives on the theory and practice of public governance*. New York: Routledge.

Ramió, C. Salvador, M. y Garcia, O., 2007. *Els determinants i la gestió de l'externalització a Catalunya. Món local i món autonòmic*. Barcelona: Escola d'Administració Pública de Catalunya.

Small, M. (2009) “How Many Cases Do I Need?’ On Science and the Logic of Case Selection in Field-Based Research”, in *Ethnography*, 10(1): 5 – 38.

Vernis, A. y Mendoza, X., 2009. Una aproximación a la conceptualización del nuevo rol del Estado: el Estado Relacional. *Revista del CLAD 'Reforma y Democracia'*, 44: 115-144.

Ysa, T. Padro, X. y Saz-Carranza, A., 2007. La gestió interorganitzativa i els partenariats públicoprivats. En: Longo, F. and Ysa, T. eds., 2008. *Los escenarios de la gestión pública del siglo XXI*. Barcelona: Generalitat de Catalunya. Escola d'Administració Pública de Catalunya.

El contrato de colaboración entre el sector público y el sector privado:

1. Nombre y apellidos de la persona encuestada:

2. Nombre de la Administración de referencia:

3. Unidad de adscripción de la persona encuestada:

4. Cargo actual:

5. Antes de ocupar el cargo actual, ¿ha tenido responsabilidades de dirección en alguna entidad del sector privado?

- Sí
- No

6. ¿Cuáles son sus responsabilidades en relación al servicio externalizado?

- No tengo responsabilidades directas sobre el mismo
- Responsabilidades sobre el proceso de externalización
- Responsabilidades sobre la gestión del servicio externalizado
- Responsabilidades sobre el proceso de externalización y sobre la gestión del servicio externalizado

El contrato de colaboración entre el sector público y el sector privado:

7. ¿Por qué se decidió externalizar este servicio? Valore la importancia relativa de los siguientes motivos en el momento de tomar la decisión:

	Muy importante	Bastante importante	Poco importante	Nada importante
Reducir costes para conseguir una mejora de la eficiencia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Compartir los riesgos con el sector privado	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La imposibilidad de prestarlo internamente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Prestar servicios de mayor calidad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mejorar en innovación tecnológica	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La moda administrativa de externalizar	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aprovechar los conocimientos y experiencia del sector privado	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mejorar la transparencia en la gestión	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La imposibilidad de contratar más personal	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Razones político-ideológicas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Conseguir una mayor flexibilidad en la gestión	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La necesidad de financiación privada	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
El servicio no funcionaba correctamente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
El poco valor público añadido que aportaba la gestión directa de este servicio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
El hecho de que fuera un servicio de nueva creación	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La crisis económica	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

El contrato de colaboración entre el sector público y el sector privado:

8. ¿Y si tuviera que elegir solamente un motivo?

- Reducir costes para conseguir una mejora de la eficiencia
- Compartir los riesgos con el sector privado
- La imposibilidad de prestarlo internamente
- Prestar servicios de mayor calidad
- Mejorar en innovación tecnológica
- La moda administrativa de externalizar
- Aprovechar los conocimientos y experiencia del sector privado
- Mejorar la transparencia en la gestión
- La imposibilidad de contratar más personal
- Razones político-ideológicas
- Conseguir una mayor flexibilidad en la gestión
- La necesidad de financiación privada
- El servicio no funcionaba correctamente
- El poco valor público añadido que aportaba la gestión directa de este servicio
- El hecho de que fuera un servicio de nueva creación
- La crisis económica

9. ¿Cómo se gestionaba este servicio anteriormente?

- Internamente
- A través de una agencia y/o entidad pública empresarial
- Ya estaba externalizado

El contrato de colaboración entre el sector público y el sector privado:

10. ¿Por qué se optó por esta fórmula específica de contratación? Valore la importancia relativa de los siguientes motivos en el momento de tomar la decisión:

	Muy importante	Bastante importante	Poco importante	Nada importante
La existencia de informes de carácter técnico que así lo recomendaban	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La complejidad del servicio prestado	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La necesidad de desarrollar soluciones específicas no existentes en el mercado	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Las características de las potenciales empresas proveedoras	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La falta de conocimientos específicos por parte de la Administración para definir los pliegos de cláusulas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La existencia de motivos de carácter político-institucional	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

11. ¿Se ha fraccionado el servicio externalizado en varios contratos?

- Sí
- No

12. ¿En cuantos contratos se ha fraccionado el servicio externalizado?

13. ¿Por qué motivo se decidió fraccionar el servicio externalizado en varios contratos?

	Sí	No
Para evitar la relación de dependencia con un único proveedor	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Para garantizar la competencia entre proveedores	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Por motivos político-institucionales	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Porque la complejidad técnica del proyecto así lo aconsejaba	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Porque las características del potencial mercado de proveedores así lo aconsejaba	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

14. ¿La externalización de este servicio ha implicado la creación efectiva de un nuevo organismo?

- Sí
- No

El contrato de colaboración entre el sector público y el sector privado:

24. ¿Cómo se evalúa el funcionamiento del servicio externalizado? Señale las actividades que se llevan a cabo:

	Sí	No
Se realiza una evaluación sistemática y periódica integral en base a la fijación de objetivos, estándares de calidad e indicadores	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Se realiza una evaluación sistemática y periódica por muestreo en base a la fijación de objetivos, estándares de calidad e indicadores	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sólo se realizan evaluaciones de carácter puntual en caso de detecta problemas importantes de funcionamiento	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Existen buzones específicos para la recepción de quejas y sugerencias por parte de los usuarios	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Se realizan encuestas de satisfacción a los usuarios	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Se realizan reuniones periódicas con los destinatarios o con alguna entidad que los representa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Se realiza una evaluación de carácter político-institucional sobre el funcionamiento del servicio externalizado	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

25. Esta evaluación es realizada:

	Sí	No
Por personal de la propia empresa proveedora que se encarga de informar de los mismos a la Administración	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Por personal especializado de la propia Administración	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Por otra institución de carácter público	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Por otra institución de carácter privado (consultoras, etc.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

26. ¿Qué repercusiones tiene una evaluación negativa? Valore la probabilidad relativa de las siguientes consecuencias:

	Muy probable	Bastante probable	Poco probable	Nada probable
Puede suponer un cambio de proveedor	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Puede suponer cambios en la política de control y seguimiento del contrato	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Puede suponer el rediseño del servicio externalizado	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
No tiene consecuencias	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

El contrato de colaboración entre el sector público y el sector privado:

27. En términos generales, ¿usted cree que se evalúan más los servicios prestados directamente o bien los servicios externalizados?

- No se evalúan ni los servicios prestados directamente ni los servicios externalizados
- Solamente se evalúan los servicios prestados directamente
- Solamente se evalúan los servicios externalizados
- Se evalúan tanto los servicios prestados directamente como los servicios externalizados

28. Valore, en términos generales, las actividades de evaluación realizadas:

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<input type="radio"/>										

29. Desde su punto de vista, ¿cuáles son las principales ventajas de externalizar este servicio?

	Muy ventajoso	Bastante ventajoso	Poco ventajoso	Nada ventajoso
Reducir costes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Compartir los riesgos con el sector privado	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Prestar servicios de mayor calidad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mejorar en innovación tecnológica	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Disponer de financiación privada para el proyecto	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mejorar la transparencia en la gestión	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Conseguir una mayor flexibilidad en la gestión	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aprovechar los conocimientos y experiencia del sector privado	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Separar las responsabilidades políticas y de gestión	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Asegurar unos resultados mínimos finales	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aumentar la credibilidad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Incrementar la productividad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

30. En el contexto de la presente externalización, ¿usted cree que el sector privado comparte riesgos y beneficios con el sector público?

- Sí
- No

El contrato de colaboración entre el sector público y el sector privado:

31. Desde su punto de vista, ¿cuáles son los principales inconvenientes de externalizar este servicio?

	Muy inconveniente	Bastante inconveniente	Poco inconveniente	Nada inconveniente
La relación de dependencia que se establece con los proveedores	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La necesidad constante de coordinación con los diferentes agentes implicados en la prestación del servicio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La pérdida de control sobre el proceso de producción (y muchas veces de prestación) del servicio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La necesidad de controlar a los proveedores para asegurar el cumplimiento de las condiciones del contrato	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Más allá de las previsiones contractuales, la toma de decisiones resulta más compleja y se ralentiza	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La difuminación de responsabilidades entre los diferentes agentes implicados en la prestación del servicio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La existencia de conflictos de intereses entre la administración (cuyo objetivo es el interés público) y los proveedores (que tienen sus intereses particulares)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La vulneración de la confidencialidad de datos importantes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La pérdida de transparencia en la gestión	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
El retraso en el inicio de la prestación del servicio que supone la realización de un análisis previo del mercado de proveedores	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
El retraso en el inicio de la prestación del servicio que supone la realización de un proceso de diálogo competitivo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

El contrato de colaboración entre el sector público y el sector privado:

32. Desde su punto de vista y en el contexto de la presente externalización, señales si los siguientes factores se dan o no se dan:

	Sí	No
La existencia de unas reglas claras y conocidas por todas las partes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Una correcta planificación del proceso de externalización y de las condiciones de prestación del servicio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La definición de unos mecanismos de control y seguimiento que, en caso de incumplimiento, permitan corregir la desviación	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Disponer de estándares de calidad definidos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La existencia de un sistema de evaluación orientado a la mejora organizativa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La existencia de un clima de confianza y compromiso entre las partes (más allá de las obligaciones estrictamente legales)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Una comunicación fluida entre las partes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La existencia de incentivos a la mejora de la eficiencia y la calidad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Buenas relaciones entre las partes (históricamente)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Una correcta gestión de los riesgos inherentes al trabajo colaborativo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Prever mecanismos de resolución de conflictos y controversias en caso de incumplimientos o desacuerdos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La implementación de las medidas organizativas necesarias por parte de la Administración para adaptar los órganos y el perfil profesional de los empleados públicos a las nuevas funciones de planificación, control y evaluación	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Un apoyo político e institucional firme	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La existencia de un liderazgo estratégico por parte de la administración	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Disponer del personal adecuado y de los directivos adecuados para gestionar la externalización	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Un entendimiento de la misión y la cultura organizativa de cada organización y una búsqueda de la compatibilidad entre ellas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Transparencia en la gestión	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
El fomento de las relaciones cooperativas con los proveedores	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
El fomento de la cooperación entre las diferentes administraciones en materia de externalización	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La existencia de un marco legal apropiado	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

