

**Jornadas sobre los modelos de externalización  
de equipamientos y servicios culturales de titularidad pública**  
**Relatorías del primer taller preparatorio (6 de junio de 2007)**



**Universidad de Barcelona – Programa de Gestión Cultural**

## **1. Introducción**

**Lluís Bonet:** El eje central de este taller está previsto que sea la reflexión sobre como redactamos los pliegos de condiciones técnicas para la externalización de servicios y el marco jurídico-legal en el que nos tenemos que mover.

Buscaremos remarcar los aspectos positivos y las carencias de los pliegos. Trataremos de establecer diferentes tipologías por actividad y qué es lo que hay que tener en cuenta para redactarlos.

## **2. Presentación de Rafael Herrero: “Límites y potencialidades del marco jurídico-legal”**

Dos factores básicos, que de hecho pueden justificar la externalización, son: la potencial reducción del gasto público y el hecho que la Administración no puede llegar a todo con personal propio.

Esta ponencia trata el tema desde el punto de vista jurídico con dos líneas básicas:

1. Que la externalización no vulnere el marco legal
2. Que el resultado sea enriquecedor para la Administración Pública

Existen diferentes fórmulas para la colaboración entre el sector público y el privado. Las más frecuentes son: la concesión, para la prestación de servicios o gestión de un equipamiento, y el contrato de servicios, para la ejecución de proyectos donde hay contenido intelectual y, por lo tanto, es muy difícil establecer el precio o las horas que se invierten.

La naturaleza del ente administrativo que hace la contratación contribuye a definir el modelo según la forma de fiscalización al que esté sometido. Esta forma de fiscalización es la que da una mayor o menor libertad de actuación.

Los contratos más habituales son los de consultoría o asistencia que consisten en contratar a un profesional del sector privado para la creación de un proyecto. Es un contrato de difícil control para la Administración y si se hace muy largo podríamos estar hablando de un contrato laboral encubierto. ¿Cómo podemos establecer el precio de estos servicios? Aquí los criterios de mercado se imponen como referente.

Previamente a realizar la contratación se ha de tener en cuenta que ésta debe hacerse con carácter subsidiario: ¿tiene la Administración el profesional adecuado para la prestación de este servicio? Según la ley, la contratación externa se tiene que hacer “en defecto de lo que tengo”, es decir, primero se busca en casa y luego se va al mercado. En el caso de la cultura esto sucede con frecuencia ya que cada vez son más las líneas de acción cultural pública.

Otros factores a tener en cuenta son, la duración de esta tipología de contratos que no pueden exceder de dos años, prorrogables por dos más. No puede ser una contratación encubierta, sino que han de ser proyectos puntuales. Siempre existe el riesgo que el trabajador pueda reclamar el vínculo laboral con la Administración. Aunque no esté muy claro se debe tener cuidado con las prórrogas ya que sobre este tema existe jurisprudencia.

Por otro lado, la Ley no exige clasificación empresarial, como tampoco se exige en la contratación de espectáculos. También es muy importante tener presentes los derechos de la Propiedad Intelectual, cuestión que ha de quedar pactada y cerrada en los pliegos de condiciones antes de formalizar el contrato. La Administración no se puede permitir tener que pagar derechos para ejecutar aquello que le han hecho por encargo. Se tiene que evitar, también, la cesión del contrato a terceras personas ya que contratamos personas e ideas y éstas no pueden cambiarse a medio camino.

El contrato de consultoría y asistencia debe contemplar, como parte importante, el programa de trabajo y calendario que, normalmente, es de cuatro meses para la realización.

Para el contrato de servicios hemos de contemplar, prácticamente, todo lo anterior. Se ha de tener claro que externalizar no es privatizar, la Administración ha de mantener, en todo momento, el control de la actividad o servicio.

Para las externalizaciones de amplio formato existen diversas formas. Pongamos atención en algunas de ellas:

- La **gestión interesada**, una fórmula en la que Administración y empresa privada participan en beneficios y pérdidas.
- El **concierto**, en este caso un privado que ya presta un servicio que se entiende como público recibe una subvención para la extensión del mismo. Es habitual en educación, pero no mucho en cultura.
- La **sociedad de economía mixta**, una sociedad mercantil con capital público mayoritario con lo cual se garantiza el control Público. Es bastante frecuente en cultura en servicios con posibilidades de dar un rendimiento económico, pero no es aplicable a nivel local.
- La **concesión**, en este caso la actividad puede ser rentable o no ya que se puede llegar a subvencionar hasta el 100% de la misma a través del canon de provisión de ingresos. En el contrato se ha de tener presente la necesidad de inspección periódica para controlar la inversión realizada por el concesionario. En el plazo de

concesión se tiene que contemplar la amortización de estas inversiones, así como las condiciones de reversión del equipamiento. Se tiene que hacer un preciso estudio económico y financiero para evitar la falta de control económico sobre la subvención. Tanto las tasas como el servicio público son siempre potestad de la Administración.

Para concluir, recordar y reincidir en remarcar que externalizar no es privatizar. El control del servicio externalizado continúa siempre siendo público. Con respecto a la contratación externa debe quedar bien claro que no se trata de una relación laboral. Desde el punto de vista legal, esta relación queda patente en la respuesta a las siguientes cuestiones:

- ¿Dónde se presta el servicio?
- ¿Quién fija el horario de trabajo?
- ¿Quién da las órdenes?
- ¿Quién paga el sueldo?

### **3. Debate**

**Aurora Baena:** ¿Qué novedades aportará la nueva Ley que se aprobará en noviembre?

**Rafael Herrero:** La nueva Ley incrementa las posibilidades de contratación directa ya que aumentará la cuantía máxima de los presupuestos adjudicados a través de esta vía. Al mismo tiempo, esta cuantía se adaptará al tamaño del municipio. Aumentarán, también los márgenes para la negociación de las condiciones. También se contempla un marco en el que las aportaciones de la UE crecerán en el terreno cultural.

**Albert de Gregorio:** Sería interesante aclarar los términos privatización, mercantilización y externalización. Se tienen que homogeneizar criterios para distinguir entre gestión directa e indirecta.

También, interesa conocer bien las diferencias entre concesión y consorcio.

**Rafael Herrero:** El consorcio se realiza en situaciones que, en la práctica, no existe competencia. Por lo tanto, no es necesario el concurso. Tenemos una asociación que ya está prestando un servicio determinado y por medio de un convenio se puede otorgar una subvención con carácter extraordinario.

**Albert de Gregorio:** con frecuencia, nos encontramos con consorcios que reciben subvenciones de las mismas administraciones que forman parte...

**Rafael Herrero:** En estos casos, la transferencia de capital es la forma más directa de hacer las aportaciones de capital y entrar dentro de la legalidad.

**Lola Ángeles:** En el terreno práctico, también tenemos que tener otras preocupaciones como la fidelización profesional y la profesionalización del trabajo.

¿Tienen las instituciones herramientas jurídicas contra lo que está establecido? ¿Cómo podemos defender la calidad del servicio contra el factor económico? Con frecuencia, nos encontramos con servicios colaterales, contratación encubierta por debajo del precio de mercado.

¿De que herramientas jurídico-legales disponemos para controlar cualitativamente los procesos de externalización? ¿Qué herramientas tenemos para controlar la profesionalidad del personal? ¿Qué control podemos ejercer sobre las malas prácticas? ¿Qué criterios económicos se siguen para formalizar los contratos?

**Rafael Herrero:** Según la experiencia propia, en intervenciones importantes, la oferta económica no es el primer criterio de adjudicación. Pero, sin duda, los presupuestos ajustados repercuten en los contratistas y en el servicio.

**Isabel Vidal:** La Administración debe hacer su tarea de control: controlar los papeles, el cumplimiento de la normativa legal. Como ejemplo, el tema de los riesgos laborales y los convenios. Hay una falta de control e inspección que conlleva una desventaja para aquellos que sí cumplen con la normativa.

También, se debe definir, claramente, el objeto del contrato con detalle y el índice de calidad y hacer el seguimiento y control en función de lo preestablecido.

#### **4. Ponencia de Esteve León: “Análisis de la evolución de los modelos de gestión cultural, de la gestión directa a la externalización”**

Llevamos treinta años largos de intervención administrativa en cultura en Cataluña. ¿Qué ha ocurrido en este tiempo?

El enfoque jurídico-administrativo no es lo que más me interesa, así que daré otro punto de vista en mi intervención.

La participación de la empresa privada en la gestión pública no es nada nuevo. El descubrimiento de América ya puede considerarse como un modelo de *gestión interesada*.

En los últimos tiempos hemos pasado de la indiferencia mutua entre los entes públicos y la empresa privada a la gestión directa de la Administración sin ningún control sobre las

diferentes pruebas de externalización. Un “vaivén” constante de formas diversas de administración conjunta. No hay reflexión hecha, ni aportaciones significativas en lo relativo al campo de la cultura. Podemos encontrar diferentes referencias bibliográficas no específicas del terreno cultural o estudios sobre experiencias concretas en diferentes países. A partir de los años noventa, se generaliza un proceso de reforma de todas las instituciones culturales que, a veces, se le ha llamado privatización, pero que no lo es.

Sobre la cultura existen tres mitos falsos:

1. Que el soporte público a la cultura es improductivo. Es falso, las artes y la cultura hacen aportaciones esenciales a la economía.
2. Que financiar la cultura es financiar una actividad elitista. Cuando, en realidad, la cultura puede ser un elemento de cohesión social.
3. Que el apoyo a la cultura es superficial y si no se hace no pasa nada. Tenemos estudios objetivos que determinan valores directamente ligados a la cultura.

Sobre la cuestión público/privado se han de plantear cuatro preguntas básicas:

1. El modelo de administración.
  2. El modelo de política cultural.
  3. la relación estado del bienestar y privatización.
  4. Paradigmas actuales sobre la gestión pública.
- 
1. **El modelo administrativo** impone los aspectos jurídicos. En nuestra sociedad el principio de legalidad se impone como elemento básico por encima de la eficiencia y los factores económicos. Tenemos una Administración que sigue el modelo napoleónico francés o continental, muy diferente al modelo anglosajón donde la empresa pública se gestiona igual que la empresa privada. El principio de legalidad de la Administración Pública hace que nos encontremos con un marco legal asfixiante. Cuando más pequeña es una operación más asfixiante es el sistema. Tenemos en proyecto la nueva Ley de Contratos del Estado y tendríamos que buscar una reforma que sirva para hacer funcionar mejor todo el sistema.
  2. En cuanto a los **modelos de política cultural**, existe el modelo francés del Estado arquitecto y el modelo inglés del Estado distante. El modelo inglés se basa en la participación de muchos agentes de primer nivel, muchos de ellos privados, que se generan de forma natural. En nuestro sistema, el primer referente es la política y hay una falta de alteridad.
  3. El **Estado del bienestar y privatización**, conlleva contradicciones. Estamos frente un replanteamiento de la forma de gobierno con posiciones divergentes en un proceso genérico de reforma entre la reducción del Estado y las prestaciones que ha

de dar. En esta cuestión intervienen conceptos como la descentralización, la devolución y la subsidiariedad.

4. **Los paradigmas actuales de la Administración** se mueven sobre tres consideraciones básicas: la **eficiencia** que busca mayor productividad y más barata, nos lleva a la gestión indirecta; la **eficacia** que busca llegar más cerca de los objetivos marcados; y la **efectividad** que acaba sumando eficiencia y eficacia, mayor productividad, menor coste y más cerca del objetivo.

Lo que veo es que el sistema administrativo no puede cambiar demasiado. Las mejoras pueden ser puntuales. La dificultad es extrema para llegar al consenso necesario para llevar a cabo un cambio en profundidad. En cultura se está produciendo una hibridación de los dos modelos, el francés y el inglés, como por ejemplo, el Consell de les Arts o el modelo que siguen en Canadá.

En cuanto al estado del bienestar, no parece que la cultura tenga un lugar claro. No aparecen operadores potentes, ni sociales ni de mercado. La externalización aparece como una opción más, una decisión técnica de gestión, sólo es una de las maneras de gestionar.

Tenemos cuatro posibilidades prácticas de gestión:

1. Gestión directa.
2. Agencialización.
3. Sector mercantil propio.
4. Externalización.

En cuanto al caso catalán:

Lo queramos o no, venimos de la Transición democrática, todavía tenemos que hablar de esto, la evolución general nos queda al margen. La Generalitat no se concibió como una institución moderna, sino como una reconstitución. Se monta sobre la base de una administración decimonónica. La solución tomada fue agencializar todo aquello que no funcionaba bien.

En el caso de la cultura en el sector público, venimos de una total separación de roles entre la parte administrativa y la parte de contenidos. Pronto aparecieron experiencias de externalización. Inicialmente, restringidas a servicios auxiliares, como la limpieza, y complementarios, como resultado de la incapacidad de desplegar servicios propios. Más tarde, se empezó la externalización de servicios de "gama baja", como referente, algunas actuaciones del Ayuntamiento de Barcelona. Se hizo como una fórmula poco comprometida y sin una gran estrategia de fondo teniendo como factores determinantes lo económico y la oportunidad. Una actuación que no ha funcionado demasiado. Sí ha funcionado, una cierta flexibilidad administrativa: la agencialización ha externalizado más de lo que formalmente parece; los consorcios también han dado de sí ya que son públicos en la gestión, pero, en la práctica,

bastante privados. De varias formas se ha ido dando entrada a los proveedores externos en la función pública.

La falta de capacidad técnica de la Administración es un argumento para la externalización, pero ¿cómo controlamos aquello que no sabemos hacer? Aquí nos encontramos frente a una contradicción importante. Para externalizar hemos de contemplar algunas cuestiones básicas:

- Se ha de tener en cuenta el punto de vista del usuario, como percibe este proceso.
- Podemos reflexionar sobre modelos tan lejanos del nuestro como el modelo austriaco, que introduce una gran autonomía y flexibilidad y del mismo modo permite una reducción de la participación de los impuestos en el financiamiento. El Estado aporta el mantenimiento de la estructura del equipamiento y una empresa autónoma se ocupa de los costes operativos.
- La externalización reclama evaluación y control. Hace falta una Administración muy fuerte para abordar este planteamiento.

No hay demasiado de que hablar, es una cuestión de determinación de políticas y de valores, es lo que hay, es el escenario dónde nos encontramos. La cultura irá de la mano de un proceso general.

La Administración pública debe cambiar en tres direcciones: el análisis de los costes; la capacidad de controlar y evaluar todos estos procesos; y determinar los valores para que las organizaciones puedan entrar a formar parte.

## **5. Debate**

**Aurora Baena:** Ciertamente las agencias han proliferado, en la Generalitat. De media hay 40 agencias por departamento, el Departament de Cultura tiene veinte, el de Salut, cien. En el Departament de Cultura se habla de "Holding Cultural", que aumentó su posicionamiento económico en la sociedad, tanto por su acción directa como indirecta, y que es un valor a tener presente. y es importante dentro de un acuerdo estratégico por la competitividad. La Generalitat es la principal empresa del país y los ayuntamientos lo son a nivel local. Se puede producir una cierta atomización, pero en el proceso de externalización no hay vuelta atrás.

**Lluís Bonet:** Para continuar el debate deberíamos tener presentes algunos temas clave:

1. La provisionalidad del servicio, dados los plazos de prestación.
2. La competitividad de los proveedores, la densidad de los operadores en el territorio y la profesionalidad.
3. Los convenios colectivos, las bolsas de profesionales que quedan después de un cambio de concesión.
4. La mirada del usuario-ciudadano, ¿habla con un funcionario o con un empleado privado? ¿Cómo se entiende esta relación?

5. Qué hay sobre el “*Know How*”? El conocimiento de lo que se está haciendo, la Administración no puede aceptar piratas. ¿Como se avalúan las cualidades?
6. ¿Como se redacta desde la Administración las cláusulas técnicas?

En la segunda parte de este taller analizaremos que marco necesitamos para que la externalización nos haga avanzar en la eficacia y eficiencia, así como la relación con el ciudadano-cliente-accionista.

**Albert de Gregorio:** La empresa pública española está demasiado encorsetada y es difícil poderla gestionar con éxito y es por eso que se externaliza. Tenemos que mirar otros sectores, ya que la cultura va con retraso en este aspecto. Podemos ver el caso de la educación, dónde la parte que concierne es estática. La Administración es quién cambia. Quien termina marcando la política es quién se queda, el empresario.

**Xavi Sunyol:** Los pliegos de condiciones están hechos para favorecer a la empresa pública.

**Ferran Ferrer:** ¿Que se debe adelgazar del Estado? ¿Se externaliza el servicio o el cerebro? No se trata de una decisión técnica. ¿Dónde están los límites de la externalización?

**Àngel Mestres:** Se deben analizar las líneas externalización, analizar lo que se quiere hacer. El debate también se sitúa en la empresa privada. Estamos funcionando por sinergias. Al menos en la empresa privada es más fácil tomar decisiones rápidas.

**Isabel Vidal:** A mi no me preocupa tanto la externalización del cerebro o de la máquina. Según el servicio, la Administración debe decidir rodearse de los mejores profesionales que pueda para poder llevarlo a cabo. El técnico de potente es quien puede hacer que se descentralice óptimamente. Los técnicos débiles no orientan bien a las empresas que llevan a cabo el servicio. Las dos partes tienen que ser fuertes para optimizar el servicio.

## **6. Ponencia de Rafa Millán, “La experiencia de diseño de los pliegos de condiciones técnicas desde una Administración Local”**

No existe un manual, pero sí elementos de manual. ¿Cómo llegamos a la decisión de externalizar? El sector cultural en los últimos años ha experimentado un aumento de los

servicios prestados y un aumento de la externalización. Se ha hecho desde reflexión de forma, conceptualización, producción o materialización.

El contexto ha sido la necesidad, en el proceso de modernización de la Administración pública y las cuestiones tratadas en la anterior ponencia de Esteve León. Si nos centramos en la respuesta al porque: la Administración no tiene que ser vista como una limitación, es un instrumento, el marco de trabajo. Hay unos principios y valores a introducir cómo funcionarios públicos. El sector cultural está faltado de interiorización del sistema del servicio y función pública. Producción y gestión cultural se tiene que ver como una unidad. La externalización no debe ser la introducción de criterios de gestión privada. Hacemos gestión pública con sus lógicas. Debemos tener claro que modelo de organización tenemos. Cada administración, cada ayuntamiento tiene su manera de funcionar, su "cultura de organización".

Con frecuencia la externalización ha sido entendida como la manera de desentenderse de actividades molestas, que no se entienden como propias. Modernizar implica nuevas formas de gestión, manteniendo los valores esenciales, la lealtad a los valores públicos. Desde la Administración se debe mantener la integridad, la objetividad y la independencia respecto al sector privado y, al mismo tiempo, tener la necesaria competencia técnica y profesional. Además hay unos valores que añadir en la nueva situación: el trabajo en equipo, el liderazgo y el hábito de compartir información.

No se debe confundir privatización y externalización. Se trata de modernizar la Administración, no de un paso hacia valores de la gestión privada, que son objetivos diferentes. Para hacerlo, se tiene que invertir en verificación y evaluación, seguimiento y control, con equipos técnicos preparados. Externalizar no es quitarse de encima algunos servicios. Se debe conocer su sentido y objetivo. Se trata de una redefinición de la política cultural en colaboración con el sector privado.

¿Abaratar los costes? Las cosas tienen su precio, tenemos que hacer una valoración precisa de los costes antes de externalizar. La Administración debe tener "conocimiento" para evitar el control externo. Los usuarios son nuestros accionistas.

Tener en cuenta el proyecto concreto es la clave para proceder a la externalización. Para construir un proyecto, todas las partes tienen que exponer sus ideas, que tienen que acabar reconociéndose en el resultado final. Es un proceso de aportación de ideas que, si está bien redactado tendrá todos los factores necesarios para el éxito. No se debe redactar un pliego de condiciones sin un proyecto. Factores básicos del proyecto:

1. Análisis del sector.
2. Saber hasta que punto se externaliza.

3. Definición de la misión y objetivos y ámbitos de trabajo, horarios, etc.
4. El modelo organizativo.
5. Hacer un inventario de recursos disponibles.
6. Establecer mecanismos de control, evaluación y seguimiento.
7. Presupuestos.
8. Valoración sobre la posibilidad de asumirlo directamente o externalizarlo.

La agencia, el organismo autónomo ya es una forma de externalización. Cuando analizamos el proyecto sabremos que podemos o que debemos externalizar. Es un esfuerzo de análisis útil y provechoso para tomar decisiones ajustadas a cada proyecto.

¿Que pediremos en un pliego de condiciones? El pliego no buscará más que materializar las conclusiones del proyecto:

- Definiremos el objeto del contrato.
- Definiremos los objetivos del contrato.
- Valoraremos el conocimiento de la gestión privada y el conocimiento del sector en concreto.
- Haremos una definición concreta de los términos, buscando un tiempo adecuado para tener resultados evaluables en función del proyecto concreto.
- Definiremos los interlocutores privados y públicos
- Definiremos los límites.
- Los elementos de seguridad.
- La política de recursos humanos. La Administración tiene que determinar el nivel de sueldos, el porcentaje de recursos económicos dedicados a este apartado.
- Se tiene que concretar la forma y el término de pago.
- Se debe especificar si este proyecto puede crecer, y debe estar previsto la posibilidad y la forma de modificarlo.
- Especificaremos el grado de riesgo que asume la empresa privada.
- Tendremos en cuenta la proyección de imagen pública de las partes, quien figura, cuando y en que.
- Se tiene que predecir como participaran los usuarios en la dinámica del servicio, si pueden o no tomar parte en las decisiones sin generar una agresión a la empresa que gestiona.
- Métodos de evaluación (memorias, valorar experiencia previa de la empresa, oferta económica...)

Partimos de una situación en que el proyecto lo hacían las empresas privadas a demanda de la Administración. Si ésta tiene el "as" (capacidad técnica), la empresa privada podrá ejercer de consultora, una ayuda a la Administración. En éste caso, si la Administración hace el proyecto, pediremos:

1. El estudio sobre como se puede gestionar.
2. Un esquema de desarrollo.
3. Estudio sobre los recursos humanos necesarios.
4. Sistema de supervisión, memoria, sistema de indicadores de evaluación.
5. Experiencia de la empresa en el sector.

A modo de resumen:

1. Externalizar es un proceso de modernización.
2. Se tiene que incluir en un proceso de planificación estratégica.
3. El proyecto tiene que ser previo.
4. El pliego de condiciones es una materialización del proyecto.

## **7. Debate: ¿Qué debe tenerse en cuenta en el momento de redactar los pliegos de condiciones técnicas?"**

**Pep Canal:** Sobre la oferta económica y el nivel de valoración que debe tener en una adjudicación podemos considerar que una valoración del 50%, aunque el que pueda parecer, da margen suficiente como para no ser determinante en el conjunto de la oferta y sus aspectos cualitativos.

**Jordi Bertran:** ¿Todo lo que se ha explicado es intervencionismo o prevención? ¿Los pliegos de condiciones tienen que determinar tantas cosas? Se debe dar juego a la empresa, establecer porcentajes del presupuesto para sueldos puede ser como aplicar el convenio laboral de la Administración Pública en el sector privado. Es poco realista. El proyecto puede ser una imposición de maneras de hacer, ¿será un límite a la creatividad en la gestión?

**Rafa Millán:** Estoy de acuerdo. La Administración debe dejar margen a la empresa privada, no le puede marcar su estructura personal.

**Isabel Vidal:** Al margen de que el presupuesto esté marcado o no, lo que está claro es que la estructura de personal es una parte esencial de la empresa privada. Las formas de productividad son variables. Cuando se externaliza un espacio se deben tener en cuenta también los contenidos. Lo que la empresa pública destina a recursos humanos, la privada lo

destina a estructura o contenidos. En relación a la proyección de imagen exterior, no deben existir problemas de marca, tiene que tenerse claro que es una relación de proveedor a cliente.

Sobre el *know how*, la Administración tiene que consultar a las empresas especializadas, en un proceso de retroalimentación de los unos con los otros. El técnico de cultura debe presionar, controlar, de tu a tu, ejercer control y aportar conocimiento para que las empresas sean más competitivas. El *know how* tiene que venir de los dos lados, la empresa aporta básicamente experiencia de gestión y la Administración tiene que procurar el encuentro de intereses.

**Jordi Bertran:** ¿Hasta que punto es posible el equilibrio entre los técnicos de cultura y la empresa privada? ¿Hasta que punto se delega? ¿Dónde encontramos el equilibrio entre el control y el trabajo en común?

**Lola Ángeles:** Encontramos contradicciones entre el qué es cultura y la dirección hacia donde vamos; contradicción entre elitismo y consumo. La problemática producida por la práctica de la externalización no está analizada. En la relación entre usuarios y administración aparece otra parte, la mediación, que no se tiene en cuenta. La Administración hace la planificación de la idea, pone el pensamiento. La empresa también puede aportar estas ideas. La empresa puede aplicar esquemas diferentes, con frecuencia más modernos a los que puede tener el técnico. La externalización se debería de entender como una política de enriquecimiento conjunto de Administración y empresa. El conocimiento debe ser compartido, “todos hacemos cultura”, “democraticemos la cultura”. Entre Administración, empresa y usuario hay una interacción, todo se retroalimenta.

En el caso del personal, cada uno debe estar en su sitio, el equipo debe integrarse en el proyecto cultural, y esto pasa por pagar y remunerar adecuadamente. La empresa tiene que poder ser competitiva en el precio que paga a sus empleados.

**Santi Martínez:** Sería interesante aportar en estos talleres el estudio de lo que se está haciendo en Inglaterra y Escocia (las *Charities*). Se establecen sistemas en que el contratista paga el equipamiento y a cambio recibe una aportación del Estado durante un término de tiempo establecido, sobre la base de un sistema de evaluación preestablecido. Es una vía diferente a la vía continental, interesante para poder comparar. Propongo para Septiembre poder hablar de financiamiento con concesiones como las autopistas, financiamientos que se pagan poco a poco.

**Gemma Lladó:** Un proyecto claro es esencial. Tiene que separarse lo que es el proyecto de lo que son los pliegos. Estos son la conjunción de ideas y proyecto. Se tiene que definir qué se quiere y que se quiere conseguir, y establecer los criterios de ponderación y evaluación de los concursos.

El control de los recursos humanos puede ser una forma de intrusismo de la Administración. Se debería de consensuar un convenio colectivo propio para tener una definición clara de las relaciones laborales y salariales.

Qué externalizamos? ¿El corazón o lo que no es específico? Se puede externalizar todo. La empresa puede aportar conocimiento específico. Deberíamos definir criterios sobre actividades a externalizar.

**Àngel Mestre:** Hablamos de relaciones entre público y privado, público y público, privado y privado; quién esté en cada lado nos es indiferente. De lo que estamos hablando es de lo que es útil para cualquier situación relacional. El *know how* tiene que ser bidireccional, un conocimiento compartido. Las cláusulas de control son buenas. En el caso de los usuarios, estos no pueden percibir la externalización, no pueden ver un territorio diferente. Se debe dar la imagen de servicio público y la percepción del usuario debe ser positiva. Personalmente, nosotros no ponemos ningún *logo* de nuestra empresa en los uniformes.

Una cuestión que se debe tener en cuenta es que el 80% de los presupuestos de los contratos es para pagar al personal. El dinero para pagar actividades es muy pequeño. Nos tenemos que preguntar qué estamos externalizando. Debemos de replantearnos sobre el que estamos trabajando. No hay recursos para nuevos programas y desarrollo de la empresa.

**Jaume Colomer:** El pliego tiene que concordar con el proyecto. Esta es la forma de valorar. En las Jornadas deberemos analizar diferentes modelos. Tenemos que considerar dos niveles del proyecto:

- Estratégico: con la misión, funciones y resultados.
- Operativo: donde se especifique quien debe hacerlo.

Tiene que hacerlo quise sabe, pero es una cuestión repartida. Se trata de encontrar la fórmula para compatibilizar el conocimiento administrativo y el privado. Quién tiene el *know how* debe hacer la parte operativa. ¿Cómo? Esto es el tema que nos queda abierto.

**David Asencio:** A la hora de hacer los pliegos se deben tener en cuenta los diferentes tipos de actividades, si dependen de la subvención o de la explotación de la propia actividad. En este

segundo caso se deben tener presentes las lógicas del mercado. ¿La Administración debe darlo todo hecho y fijado? Si es así, podemos caer en planteamientos poco rentables económicamente.

**Lluís Bonet:** Los precios los fija la Administración por ley. Es así, pero existe un margen de juego entre las tasas y las formulas de aplicación sobre los precios.

**Óscar Muñoz:** El proceso de tiene que mirar de los dos lados: la Administración y la privada. Como se aplica el *know how* en los pliegos. Normalmente se piden proyectos con poco detalle, con premisas básicamente de tipo político. Se tiene que dejar aportar un valor añadido, un enriquecimiento del proyecto, viabilidad. Las aportaciones de las empresas son económicamente factibles.

En Septiembre debemos analizar el modelo anglosajón. Las nuevas tendencias en externalización en proyectos de proximidad y participación. ¿Qué papel debe tener la externalización en la gestión técnica de la cultura de proximidad y participación? Es una propuesta para reflexionar en septiembre, un nuevo marco para la externalización.

**Ferran Farré:** El control de la Administración es esencial para evitar la laxitud. En la empresa privada se lleva el control y la evaluación constantemente.

**Lluís Bonet:** Algunas consideraciones para cerrar el taller de hoy. La nueva Ley hará aumentar el peso de la negociación en el proceso de contratación. Que va a decir la Ley. ¿Como se aplicará? Sin duda, el diálogo es básico para el crecimiento.

**Gemma Lladó:** La Ley no es tan poética. Sólo será un marco legal sobre el cual aportar el debate...