

Ponencia: "La experiencia local de diseño de pliegos de condiciones técnicas"**Autor: Rafa Milán (Ayuntamiento de El Prat de Llobregat, Cultura)****Mesa redonda 3: "Modelos de pliegos de condiciones técnicas"**

La experiencia de diseño de pliegos de condiciones técnicas desde una administración local

Durante los últimos años, las administraciones locales han crecido notablemente en la prestación de servicios culturales y en la construcción de equipamientos en todos los ámbitos: teatros, auditorios, centros cívicos, bibliotecas, museos, centros de formación... Este crecimiento se ha acompañado en algunos casos de procesos de modernización de la administración local, que ha incorporado nuevas formas de gestión y de prestación de servicios. En general, hubo poco espacio para la reflexión y se ha privilegiado la acción, la construcción de equipamientos, la apertura de nuevos espacios de cultura... en un camino hiperactivo hacia la normalización democrática, y para asegurar unos niveles óptimos y equilibrados de prestación de servicios culturales para las ciudades y los pueblos de Cataluña.

Desde las áreas de cultura, se ha abordado el nuevo escenario, a veces impuestos por las áreas de urbanismo, con más voluntarismo que profesionalidad, se han puesto en marcha centros culturales sin planes de usos definidos, sin proyecto, se han abierto centros cívicos sin proyecto territorial ni cultural... y además, se han abierto sin unas mínimas previsiones del coste de funcionamiento, de los costes de personal, de los costes de las actividades. Este hecho ha provocado que muchos equipamientos hayan entrado en crisis, porque los gastos de mantenimiento superaban con creces la capacidad del presupuesto del área de cultura para poner en marcha nuevas actividades.

En este contexto, la externalización se ha incorporado a la dinámica municipal como una solución con tal de reducir costes, por no poder contratar más personal propio, para confiar y aprovechar la experiencia del sector privado... La casuística es muy diversa, pero en la mayoría de las ocasiones, se ha hecho sin la necesaria reflexión previa, o como consecuencia de una decisión compartida y meditada por la propia organización, contextualizada en un proceso de transformación y de modernización de la gestión pública.

Desde el sector cultural privado la respuesta ha sido positiva en cuanto a su implicación en la nueva dinámica, pero se trata de un sector joven, inmaduro y débil que ha ido creciendo al mismo tiempo que iba aprendiendo y desarrollándose. Todos juntos hemos recorrido un camino mano a mano, con sus aciertos y sus errores, evidentemente.

En este documento, intentaré dar algunas pistas sobre lo que creo necesario tener en cuenta a la hora de externalizar un servicio, y cuáles son los elementos a considerar en la redacción de un pliego de condiciones técnicas capaz de prestar el servicio con criterios de eficacia y eficiencia, y garantizar una buenas condiciones para el desarrollo de los proyectos culturales.

Condiciones necesarias para un proceso de externalización de servicios culturales

Las administraciones locales producen diferentes tipos de servicios en un contexto de modelo de organización determinado. No todas las administraciones locales tienen el mismo modelo pero, en general, se trata de un modelo inadecuado, burocrático y una cultura organizativa muy vinculada a unos valores internos que impiden que la administración se considere como una organización productora y prestadora de servicios.

Un elemento clave es tener en cuenta cuál es la cultura organizativa de nuestra administración, para iniciar un proceso de externalización de servicios. La cultura organizativa es el ambiente que se respira en una organización, los rituales y las costumbres, las leyendas, los símbolos, etc... A un nivel general, una cultura organizativa se edifica mediante la articulación de mitos, valores e ideología. La cultura organizativa tiene unas utilidades muy importantes en cuanto a la dinámica y la eficiencia de las organizaciones, e influencia de manera muy directa el comportamiento y los resultados de las organizaciones¹. Así, la cultura organizativa puede ser un freno definitivo para cualquier proceso de introducción de nuevos conceptos de gestión. Por lo tanto, será necesario que la externalización de servicios, además de ser un elemento de gestión, se convierta en una herramienta más de modernización de la administración y de transformación de la cultura organizativa. Una estrategia alimenta la otra, la organización es un sistema y cualquier modificación en una parte del sistema afecta necesariamente al conjunto, y cabe tenerlo mucho en cuenta en cualquier intervención, de manera que las acciones que se realicen produzcan los efectos esperados y en el sentido deseado o, como mínimo, que los efectos negativos queden minimizados por un impacto positivo en el conjunto.

En este contexto, se hace necesaria y muy evidente la inversión en planificación, control y evaluación. Una administración poco preparada para planificar entenderá la externalización como una forma de delegar los problemas y la responsabilidad en otros, que tendrán que prestar los servicios en unas condiciones muy precarias y sin aportar valor ni a la organización que externaliza, ni al proyecto en cuestión. E invertir en planificación significa, entre otras cosas, invertir en tecnificar y profesionalizar a las personas de las áreas de cultura, en un nuevo rol de técnico de cultura, que ya no se dedica exclusivamente a la programación, sino a la conceptualización de los servicios, a la definición de objetivos estratégicos, a la dirección de programas culturales, al seguimiento y a la evaluación. Este cambio de rol es imprescindible.

¹ Ramió, Carles. *El model directiu a les entitats locals*. Jornada sobre la funció pública directiva a les entitats locals. Barcelona, 27 d'abril de 2004

Por otro lado, es necesario que la administración local haya empezado un proceso de planificación estratégica al menos en el ámbito de la Cultura. La planificación estratégica es un proceso metodológico que permite que los objetivos políticos y estratégicos de la organización se puedan materializar en planos de actuación identificables, evaluables que, partiendo de un análisis del entorno y de la propia organización, establezca con claridad las funciones y las responsabilidades, la adscripción de los recursos, humanos, materiales y económicos, la determinación de la visión y de la misión así como la puesta en marcha de los procesos necesarios para conseguir los objetivos en el entorno normativo de la administración pública y con un calendario determinado.

El hecho de trabajar de forma planificada permite la conceptualización de los proyectos y su “institucionalización”, es decir, formular con claridad el contenido, las líneas de acción, los objetivos, las acciones, los costes, los mecanismos de evaluación... que permita consensuar los proyectos en el marco de la administración y esclarezca sus diferentes formas de gestión. Esta institucionalización implica darle estabilidad, dotarle de consenso social y credibilidad, profesionaliza y tecnificar el trabajo de la administración... Implica un compromiso con la ciudad².

Por otro lado, y para acabar, las diferentes formas de gestión indirecta de los proyectos culturales implican que la administración pública refuerce sus valores y principios de servicio público. El servicio público se sostiene sobre un conjunto de valores propios, sobre una específica “cultura” de lo público que, lejos de ser incompatible con las demandas de mayor eficiencia y productividad, es preciso mantener y tutelar, hoy como ayer³. Así, el servicio público refleja, entre otras, los siguientes fundamentos de actuación⁴:

- servicio a los ciudadanos y a los intereses generales
- igualdad, mérito y capacidad en el acceso y en la promoción profesional
- sometimiento pleno a la ley y al derecho
- objetividad, profesionalidad e imparcialidad en el servicio
- eficacia en la planificación y la gestión de los recursos humanos
- desarrollo y calificación profesional permanente de los empleados públicos
- transparencia
- evaluación y responsabilidad en la gestión

Y, como no, algunos de los valores de la gestión pública:

- lealtad institucional
- integridad, objetividad e independencia

² Serrano, Josep, La gestión pública y privada de proyectos culturales de servicio público. Una visión desde la administración local. Público y Privado en la Gestión Cultural. Xabide, 2000

³ LEY 7/2007, de 12 de abril, del Estatuto Básico del Empleado Público.

⁴ *idem*

- competencia técnico-profesional
- confidencialidad
- respeto a las personas

Frente al “peligro” de la incorporación sistemática de herramientas de la gestión privada en la administración pública, es muy importante recordar los valores y los fundamentos de lo público, y recordar que las formas de gestión no son más que herramientas y recursos para conseguir unos objetivos que están al servicio de los principios y valores. Nunca al revés.

En este sentido, durante los últimos años se ha hablado mucho de las corrientes neo-empresariales dentro de la gestión pública (incorporación de valores y herramientas de la gestión privada dentro de la administración pública) y también de la nueva gestión pública (incorporación de herramientas de la gestión privada manteniendo los valores de lo público). Cabe no confundir unas corrientes con otras, y cabe mantener los valores de lo público con las herramientas que faciliten prestar mejores servicios con criterios de eficacia (conseguir resultados) y eficiencia (con un mayor provecho de los recursos) y como no de efectividad (conseguir los resultados con un mayor provecho de los recursos). Solamente así podremos hacer frente para atender las nuevas demandas de los ciudadanos, prestar más servicios e innovar.

Otro aspecto que considero esencial para empezar un proceso de externalización es la consideración que desde la administración tenemos del sector privado. No es un enemigo, no es el contrario, no está en el otro bando. La actitud con la cual interlocutamos desde nuestra posición de administración pública es esencial para entender su funcionamiento, su lógica y su capacidad para aportar su experiencia y conocimiento del sector cultural y el enriquecimiento que esto puede significar para los proyectos públicos una buena relación con nuestros socios.

En este sentido, la intervención del sector privado en la esfera de lo público de alguna manera tiene que significar también la introducción de nuevas formas de financiación del servicio público, que tendrán que estar vinculadas a la capacidad que las empresas privadas aporten para generar nuevos recursos para la cultura, dejando el máximo margen posible de espacios para asumir riesgos.

Si consideramos que los ciudadanos, los usuarios de los servicios públicos no son nuestros clientes sino los principales accionistas y propietarios de los servicios y los proyectos culturales, su participación es imprescindible en todas las fases de conceptualización, diseño, producción, ejecución, evaluación y, por lo tanto, cabe establecer fórmulas que permitan que los ciudadanos puedan tener voz en cualquier momento de la prestación del servicio (conocimiento de necesidades y demandas, encuestas de satisfacción, propuestas de mejora...).

El proyecto

El diseño y utilización de proyectos es el instrumento de trabajo que utilizamos para desarrollar las ideas expuestas y concretarlas en acciones (...). El proyecto es una herramienta colectiva y compartida que tenemos que saber utilizar para el buen desarrollo de nuestra actuación, sin que se convierta en una finalidad en si mismo⁵.

Así, el proyecto es el documento que fija los medios de toda clase, para poder materializar la misión y los objetivos de cada servicio, equipamiento..., así como los sistemas (de gestión, de evaluación) que deben permitir de valorar y, si hace falta, modificar sus bases de funcionamiento. Como proyecto cultural, tiene que ser permeable, analizable, modificable y tiene que tener una fecha de caducidad y de revisión general.

La incorporación de las herramientas de diseño de proyectos culturales en nuestra actividad permite conceptualizar e institucionalizar las propuestas a partir de:

- Un buen análisis del entorno territorial y del sector y el conocimiento de las políticas existentes que permitirá disponer de un diagnóstico tanto del entorno como de la propia organización.
- Una definición contextualizada y específica del servicio
- El establecimiento de los objetivos que queremos alcanzar
- La definición de los ámbitos de trabajo
- Los públicos
- Contenido (programas, funciones, servicios...)
- Modelo de gestión
- Los Recursos Humanos
- Sistemas de funcionamiento (planificación del servicio, estructura organizativa y recursos humanos... herramientas de gestión)
- Inventario de recursos (infraestructuras, materiales...)
- Sistema de Comunicación
- Normativas y aspectos jurídicos
- Gestión económica y financiera (presupuesto ingresos y gastos)
- Sistema de evaluación

Es en la fase de construcción, conceptualización y diseño del proyecto cultural cuando de manera compartida con el equipo de trabajo, con los agentes del territorio, con los futuros usuarios, con los otros servicios de la administración, con los agentes del sector (público y privado) se definirá el modelo de gestión más adecuado para la prestación del servicio, considerando todos los elementos que intervienen.

⁵ Roselló, David. *Diseño de Proyectos Culturales*. Ariel, Barcelona, 2004

Para la conceptualización del proyecto también podemos necesitar unos consultores externos, que nos ayuden a trabajar diferentes partes del mismo (análisis del territorio, análisis del sector, sistemas de indicadores, planes de comunicación...) que nos permitan llegar allí donde no podemos con los medios propios y condicionados por el día a día y la gestión cotidiana. Tenemos que tener cuidado de no incluir en esta parte algunos posibles gestores futuros de la ejecución del proyecto. El Texto Refundido de la Ley de Contratos del Estado prohíbe expresamente contratar con la empresa que haya participado en la redacción del pliego de Cláusulas Técnicas.

Si hemos trabajado bien esta fase previa, las decisiones de externalización (del conjunto del proyecto, de una de las partes, de varias partes por separado...) serán consecuencia de la construcción del modelo de gestión más adecuado para su desarrollo. La puesta en marcha de un determinado proyecto o servicio no tiene que venir justificado por la necesidad de impulsar algunos modelos de gestión externalizada. Más bien, la forma tiene que ser consecuencia lógica y coherente con las finalidades, los objetivos, los sistemas de funcionamiento y evaluación necesarios, los programas a desarrollar y el contenido definido en el proyecto.

Así, la redacción del pliego de condiciones técnicas no tiene que ser entendido nunca como una finalidad en sí misma, sino como un medio para conseguir unos determinados objetivos y “en el expediente de contratación se deberá incorporar un informe del servicio interesado en la celebración del contrato, en el cual se justifique debidamente la insuficiencia, la falta de adecuación o la conveniencia de no ampliación de los medios personales y materiales con que cuenta la Administración para cubrir las necesidades que se trata de satisfacer a través del contrato”. Por lo tanto, nos tenemos que preocupar de incluir en el expediente administrativo este informe como justificación de la contratación a realizar⁶. En este sentido, está claro que el servicio promotor tiene que justificar coherentemente el porqué de todo esto.

El pliego de condiciones técnicas

Tradicionalmente, desde los servicios culturales hemos dado poca importancia a los pliegos de condiciones técnicas que acompañan los pliegos de prescripciones administrativas de cualquier licitación que nos afecte. En muchas ocasiones hemos llamado pliego de condiciones técnicas a un pequeño informe que, a regañadientes, nos forzaron a redactar desde los servicios jurídicos, como si estos últimos fueran unos enemigos que no habían entendido lo que queríamos contratar y nos lo pedían por escrito.

De la misma manera hemos interpretado la legislación como una limitación a nuestra capacidad de actuación y no como el marco legal que condiciona nuestra actividad cultural, cuyo conocimiento tiene que ser parte inherente de nuestra formación técnica y profesional.

⁶ artículo 202.1 del *Text Refós de la Llei de Contractes de les Administracions Públiques* (TRLCAP):

Dicho esto, indicaré, a mi entender, cuáles son las cláusulas que tiene que hacer parte del pliego de condiciones técnicas, cual sea la forma de contratación, pero que, como consecuencia del trabajo de planificación y diseño de proyectos explicado anteriormente, tienen que formar parte de manera habitual de nuestra capacidad técnico-profesional como gestores culturales.

Prescindiré de las cláusulas administrativas inherentes a todo contrato y que normalmente forman parte de un pliego tipo aprobado por la administración y que afectan a cualquiera de los contratos que se formalizan (naturaleza jurídica del contrato, procedimiento de la adjudicación, documentación administrativa, mesa de contratación, apertura de pliegos, garantías, formalización del contrato, incumplimientos, régimen sancionador, extinción, obligaciones fiscales y laborales...) y que forman parte del sobre 1 de las licitaciones (excepto en aquellos casos donde es necesario hacer algún comentario) y me centraré, pues, en aquellas de las cuales somos los principales responsables, es decir, el pliego técnico.

Objeto del Contrato

El nombre, la finalidad del contrato. Tiene que formular con toda la claridad qué es esto que estamos contratando: gestión integral de un servicio o equipamiento, elaboración de un estudio previo a la construcción de un equipamiento, estudio de públicos de un teatro, sistema de indicadores de un servicio, gestión de un servicio de atención al público... El objetivo del contrato tiene que expresar con claridad esto que queremos contratar y así tiene que poder ser entendido por los posibles contratistas.

Objetivos generales

El pliego de condiciones tiene que formular también los objetivos generales de los cuales la ejecución del contrato forma parte. Cuando hemos trabajado a la elaboración del proyecto, hemos definido quiénes son sus objetivos generales y la externalización del servicio o equipamiento correspondiente tiene que dar una respuesta a estos objetivos generales que tienen que ser conocidos, asumidos y factibles, por parte del contratista.

Objetivos específicos

De la misma manera, hemos definido unos objetivos específicos y concretos en la puesta en marcha del equipamiento o servicio. Estos objetivos que tienen que ser cuantificables y medidos con un sistema de indicadores tienen que formar parte del pliego de condiciones y, por lo tanto, del contrato – como obligación de las partes -. Así queda claro para todos lo que se espera conseguir con la ejecución del proyecto, servicio o equipamiento.

Lugar (Descripción del espacio)

La prestación del servicio se realiza en un espacio concreto. El licitado tiene que conocer con el máximo de detalles las características físicas de este espacio: superficie, planos, instalaciones, mobiliario, sistemas informáticos... cuando es la administración la que los pone a disposición del

contratista. En algunos casos el lugar de prestación del servicio es la propia ciudad: un estudio de públicos; o un sector determinado: estudio de hábitos de lectura entre la gente mayor...

Modelo de Gestión (órganos, participación de los usuarios... seguimiento y control)

En el proyecto hemos definido cuál es el modelo de gestión en la prestación del servicio, los órganos políticos y técnicos para la toma de decisiones, su composición, la forma de participación de los usuarios, los sistemas de seguimiento y control del servicio o equipamiento. El pliego deberá incluir estos aspectos que tienen que ser asumidos por la empresa concesionaria y, en algunos casos, incluso, los tendrá que crear y poner en marcha.

Calendario (duración del contrato)

Ya hemos dicho que todo proyecto tiene que tener una fecha de caducidad y revisión global. Así el plazo del contrato tiene que estar adaptado a los periodos de revisión del proyecto, pensando también en las posibles prórrogas permitidas por la legislación vigente. Si el contratista tiene que aportar elementos materiales para su ejecución el plazo del contrato tiene que permitir que sean amortizados en el periodo de ejecución y, en general, el plazo tiene que ser lo suficientemente amplio para que las dos partes puedan planificar y evaluar con cierta tranquilidad.

Servicios

Describiremos todos y cada uno de los servicios que el proyecto prevé que se tienen que desarrollar, así como su contenido, sus públicos, sus objetivos concretos y la forma de evaluarlos.

Programación (mínimos)

En los casos en los cuales se tiene que desarrollar una programación, sea de espectáculos, de talleres, debates, conferencias..., creo que es necesario incluir un mínimo esquema de programación, cuantificado económicamente, que, evidentemente puede ser cambiado e incrementado y mejorado por el licitador en su propuesta, siempre que responda a los objetivos planteados en el pliego.

Derechos y obligaciones del concesionario

Normalmente esta cláusula forma parte de las cláusulas administrativas, pero nosotros podemos incluir alguna cláusula de carácter técnico y específico que sea relevante desde nuestro punto de vista, y que no haya quedado suficientemente reflejado en el pliego administrativo.

Obligaciones de la Administración

Nunca han estado muy claras las funciones del personal en los pliegos de condiciones técnicas y esto suele ser una fuente de conflictos en el posterior desarrollo del contrato. El actual convenio colectivo del sector del ocio educativo y sociocultural de Cataluña establece una clasificación del personal y las categorías profesionales con la descripción de sus funciones así como sus tablas salariales. Las partes tienen que conocer y asumir este documento en el momento de crear la plantilla de trabajo de un servicio. El pliego tiene que recogerlo.

Plan de comunicación (imagen de las partes)

En los pliegos de comunicación tampoco solemos incluir (muchas veces porque no existen) los planos de comunicación de los servicios y como cómo se tiene que tratar la imagen de cada parte. Si no hemos podido redactar el correspondiente Plan de Comunicación (que tendría que formar parte del Pliego como anexo, para que los licitadores lo conozcan) como mínimo tenemos que redactar algunas cláusulas en este sentido que permitan regular la imagen de la administración y de la empresa, y la manera de comunicar los servicios.

Públicos

En la conceptualización del proyecto hemos definido sus públicos, los servicios y equipamientos tienen que tener públicos concretos, ya no vale esto del público en general, los vecinos y vecinas de un barrio, los jóvenes, la gente mayor... tienen que estar perfectamente definidos en la conceptualización del proyecto y tienen que formar parte del contrato porque esto nos permitirá definir las estrategias adecuadas y poder prestar nuestros servicios culturales de manera satisfactoria.

Horarios

Estructura mínima de horarios de los servicios que el contratista tendrá que asumir. Pueden ser mejorados por el licitador en coherencia con los objetivos generales y específicos. Los horarios también nos ayudaran a definir la estructura de personal y su cuantificación.

Espacios e instalaciones

Hemos hablado antes, en la descripción del lugar de prestación des servicio, de la necesidad de que el licitador disponga del máximo de información sobre el servicio que tendrá que gestionar, si es el caso. Los planos y todo el resto de informaciones formaran parte del pliego en una cláusula o como anexo al mismo.

Inventario de los Recursos

De la misma manera tendremos que hacer un inventario exhaustivo de los recursos disponibles en el centro y la manera como la tendrá que tener actualizada el concesionario del servicio. Así mismo describirá el tiempo útil de cada recurso y la forma de mantenimiento y/o reposición (por parte de la administración o el concesionario). El inventario también puede ser otro anexo al pliego de condiciones técnicas.

Inversión a cargo del concesionario

Hay casos en los cuales se cree adecuado que sea el concesionario el que aporte los recursos necesarios para la prestación del servicio (mobiliario, material informático, equipos audiovisuales...), que necesitan una renovación y actualización constante y cuya utilización, muchas veces, está estrechamente vinculada a la programación de actividades. En estos casos conviene cuantificar una partida de adquisición de recursos que permita al concesionario comprar estos materiales a cargo de la concesión y amortización en el periodo del contrato.

Adscripción de los bienes de la concesión

Así, conviene clarificar en el pliego de condiciones quién es el propietario final de los bienes que son objetos de la concesión. Sea porque los aporta la administración, sea porque los aporta el concesionario y al final del periodo quedan en propiedad de la administración. Cabrá inventariar debidamente unos y otros y adjuntar al contrato una relación exhaustiva de todos los bienes.

Precio del Contrato

Es el precio en que hemos estimado que se puede prestar el servicio adecuadamente. Es el precio final con la suma de todos los conceptos presupuestados (personal, actividad, mantenimiento, inversiones...). El licitador en su propuesta podrá rebajar el precio pero nunca lo podrá superar porque quedará inmediatamente fuera de la licitación.

Canon

En algunos casos el servicio prevé una explotación por parte del contratista (una tienda, una cafetería, una librería...). Será necesaria la determinación de un canon que tendrá que aportar el contratista y que está relacionado con la superficie de explotación.

Forma de pago

El pliego tendrá que determinar la forma de pago del precio del contrato que permita al contratista hacer frente a sus obligaciones económicas: precio fijo mensual, precio vinculado al volumen de gasto mensual... A veces las administraciones en situaciones económicas delicadas pagan tarde y utilizan las empresas concesionarias como fuente de financiación coyuntural. Es necesario que el contratista determine con precisión la forma de pago pactada con el contratista.

Fuentes de Financiación

La principal fuente de financiación de un servicio es la aportación municipal a través del contrato. Es necesario ser imaginativo y facilitar a las empresas que gestionan servicios culturales que puedan encontrar otras fuentes de financiación además de la municipal: sponsorizaciones, descuentos...

Ingresos derivados de la gestión

Es la otra fuente de financiación principal, las cuotas que pagan los usuarios para la utilización de determinados servicios: entradas, matrículas de talleres, utilización de espacios... Normalmente los fija la administración a través de sus precios públicos. Cabe ser también imaginativos y encontrar fórmulas que permitan que los precios se determinen en el propio servicio en función de sus costes y sus públicos. Todo es posible.

Capacidad de hacer crecer el proyecto

De la misma manera es conveniente que los ingresos generados por el proyecto puedan ser revertidos en él mismo y confiar en que la empresa privada aporte su experiencia con tal de general recursos extraordinarios que permitan hacer crecer el proyecto de forma coherente con sus objetivos.

Criterios de Valoración

El pliego de Condiciones Técnicas tendrá que incluir también quiénes son los criterios técnicos que utilizaremos para hacer la valoración de las propuestas presentadas por los licitadores. Normalmente el criterio económico está definido por la administración en su Pliego Técnico. Corresponde a los servicios de cultura determinar los criterios objetivos de valoración de la propuesta técnica presentada por el licitador. Criterios que después serán los que necesariamente utilizaremos para el informe-propuesta que elevaremos a la mesa de contratación.

Así, los criterios de valoración tendrán que ser coherentes con la documentación que quieren que el licitador incluya en su propuesta, y estableceremos los porcentajes de valoración de cada aspecto que queremos poner de relieve. Es difícil establecer unos criterios generales que puedan ser entendidos como estándares porque considero que están en función de aquello que queremos valorar y nos interese más del contratista en cada caso. Sin embargo, indicaré unos cuantos puntos que pienso tienen que contener las propuestas de los licitadores:

- currículum de la empresa
- propuesta de organización y funcionamiento del servicio
- propuesta de seguimiento y supervisión por parte de la empresa
- propuesta de presupuesto coherente con el servicio y la oferta económica
- mejoras propuestas en relación con el pliego
- etc...

Cada criterio tendrá que venir acompañado del correspondiente porcentaje del total sobre el cual valoraremos las ofertas presentadas y tendrá que ser el esquema de valoración que haremos seguir por nuestro informe técnico.

Finalización del contrato

El Pliego de Condiciones también tendrá que prever cómo será la finalización del contrato y la forma en que se hará el traspaso de documentación a la nueva empresa concesionaria y/o a la administración.

Anexos

Ya hemos hablado antes de que algunas de las cláusulas del pliego de condiciones técnicas tienen que estar desarrolladas en forma de documentación, que tendrá que acompañar el pliego en forma de anexos:

- proyecto del servicio o equipamiento
- plan de comunicación
- estudio de público
- planos del edificio
- planos de las instalaciones

- plan de seguridad

y todas las informaciones que consideremos relevantes y que puedan ayudar al licitador a preparar su propuesta de trabajo.

Conclusiones

Como conclusión de este trabajo, destacaré:

- La externalización tiene que formar parte de un proceso de modernización de la administración y tiene que ser coherente y tener sentido en este contexto. La reflexión previa es necesaria y tiene que convertirse en una decisión compartida y meditada por la propia organización, contextualizada en un proceso de transformación y modernización de la gestión pública.
- La cultura organizativa de nuestra administración es clave en los procesos de modernización y externalización. Si no la valoramos adecuadamente, se puede convertir en un freno importante para la introducción de nuevos conceptos de gestión. Así externalización y modernización tienen que ir de la mano y complementarse mutuamente.
- Cabe invertir en planificación, control y evaluación, y eso significa invertir en capacitar técnicamente los equipos de trabajo de las áreas de cultura de las administraciones en un nuevo rol del técnico de cultura que ya no se dedica exclusivamente a la programación sino a la conceptualización de los servicios
- Cabe trabajar desde la planificación estratégica desde valores de lo público con metodología y herramientas de gestión modernas.
- El Pliego de Condiciones Técnicas es una herramienta y no una finalidad en sí misma. El Pliego tiene que reflejar, a través de sus cláusulas, y con toda la claridad, qué es lo que queremos que sea el servicio. De alguna manera el pliego es el fundamento del contrato entre la administración y la empresa privada a través de un proceso público de licitación.