

GESTIÓN PRIVADA DE SERVICIOS PÚBLICOS: LA EXTERNALIZACIÓN (OUTSOURCING) EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

Jordi Mas Sabaté

1. Introducción

Esta ponencia tiene por objeto presentar uno de los instrumentos clave de la modernización de la Administración Pública: la externalización (*outsourcing*, en terminología anglosajona).

Es bueno recordar las características de un **servicio público**: actividad propia de la Administración Pública, de prestación positiva (la Administración es responsable), en la que mediante un procedimiento de Derecho Público (es decir, con unas garantías especiales), se asegura la ejecución regular y continua (con una calidad estable y sin interrupciones), por organización pública o por delegación, de un servicio técnico indispensable para la vida social, garantizando los principios de universalidad, equidad y solidaridad.

Las organizaciones tienen una dificultad cada vez mayor para dominar óptimamente todas las actividades que componen la cadena de valor de su negocio. La **externalización** consiste en confiar a agentes externos a la organización parte de la producción o de los servicios, aquellos en los que el dominio no es óptimo, con el fin de mejorar la posición competitiva .

La externalización no constituye ninguna novedad en el mundo empresarial privado. Sí que resulta novedosa su aplicación cada vez más frecuente como respuesta adaptativa a un entorno crecientemente competitivo. En el ámbito público tampoco constituye una práctica desconocida, pero en los últimos veinte años se ha convertido en uno de los caballos de batalla de la Nueva Gestión Pública (NGP) para impulsar la transformación organizativa, junto con otros elementos de parecida relevancia como la agencialización o la privatización.

Los referentes de la externalización proceden mayoritariamente del sector privado. En consecuencia, los parámetros que miden la bondad de la práctica externalizadora, los criterios de decisión empleados, etc., tienen un sesgo característico (apropiado en su ámbito originario) que los hacen incompletos cuando se trasladan sin más al ámbito público y pueden inducir a errores de diverso calibre que pueden socavar la legitimidad de la actuación pública. El **enfoque neoesempresarial** de la NGP tiende a obviar este sesgo y a hacer un énfasis casi exclusivo en los conceptos de eficiencia y eficacia, con escasos matices, sin realizar el cambio de coordenadas pertinente para situarse en la lógica pública.

El **enfoque neopúblico**, una corriente de pensamiento que está emergiendo en la actualidad, pretende dar una mayor consistencia a la NGP y a las prácticas que propugna. Desde un posicionamiento público, entendiendo su filosofía, sus valores y su legitimidad, intenta adaptar los instrumentos de cambio organizativo a la realidad específica de lo público, de forma que se alcancen los objetivos de mejora sin menoscabo de los objetivos sociales que, según su entender, son prioritarios.

La externalización, desde el **enfoque neopúblico**, requiere un guiaje específico: una comprensión de las condiciones que impulsan a utilizar la práctica de la externalización y de los objetivos que se persiguen con ésta; unos criterios que permitan discriminar entre las

verdaderas necesidades de externalización y las simples manifestaciones de problemas organizativos resolubles por otras vías; un proceso que ayude a decidir la oportunidad de externalizar cualquier tipo de función según múltiples criterios técnicos; un proceso que fije las etapas a seguir para llevar a cabo la externalización; y finalmente, un proceso de control y de evaluación de la externalización. Este guiaje, que en principio puede considerarse aplicable a cualquier organización, está inmerso en las características propias del ámbito público y considera aspectos cruciales como es la capacidad de influir y cambiar el entorno como una variable de decisión más (y que en general, no es tenida en cuenta en el ámbito privado porque no es pertinente). Esto es, considera no sólo las variables propiamente de gestión empresarial sino también aquellas conectadas con la acción política, sin las cuales una organización pública pierde su identidad.

2. Contexto económico y político en el que se promueve la externalización

La externalización como práctica de gestión “de moda” ha de situarse en un contexto del que no es ajena. Un contexto caracterizado por la revisión crítica de la eficiencia técnica y económica de las organizaciones y por la difusión y aceptación de las ideas neoliberales, que se traducen entre otras cosas en una presión privatizadora y un cuestionamiento de lo público.

Muy sintéticamente podríamos hablar del declive de un modelo empresarial y de la transformación del entorno al que se adaptaba, que abarcaría el período 1945 – mediados de los 70 y su sustitución por otro, que toma forma en los años 80 hasta el momento actual.

Durante el primer período citado las empresas tienden a adquirir grandes dimensiones en términos de recursos humanos, medios materiales, etc.; la práctica más extendida es la internalización (o integración) de la mayoría de las etapas de los procesos de producción; el entorno en el que se mueven las empresas, tanto desde un punto de vista tecnológico como económico y de oferta/demanda es fundamentalmente estable y, por ende, previsible.

El segundo período considerado es, en muchos aspectos, la antítesis del anterior. Las sucesivas crisis petroleras de los años 70 marcan un punto de inflexión, cambian las condiciones del entorno y generan un nuevo modelo empresarial. El entorno tecnológico se vuelve inestable, se aceleran los cambios; el entorno económico entra en crisis, la demanda se hace inestable y la oferta ha de adaptarse; las empresas, como respuesta, realizan un redimensionamiento a la baja (*downsizing*) y **externalizan** todo aquello que no es esencial.

En 1989 el experto en *management* Charles Handy propone un modelo empresarial ideal para adaptarse con éxito a este entorno complejo e inestable. Consta de tres elementos: un núcleo reducido (*core*) que domine las actividades esenciales, un elemento temporal de tamaño variable (ajustable permanentemente a las fluctuaciones de la demanda) y un elemento constituido por las partes de los procesos internos que se han externalizado. Puede decirse que este modelo ha sido uno de los referentes más importantes tanto para las viejas organizaciones inmersas en procesos de cambio como para las de nueva creación.

¿Cuál es la posición de la Administración Pública en este contexto?. Primero hay que tener en cuenta que las finalidades del Estado moderno, así como la amplitud y la extensión de las actuaciones de la Administración Pública han variado a lo largo del tiempo y en una

tendencia casi siempre creciente. Desde el Estado limitado a las funciones policiales (de limitación de la actuación de los particulares) y a las funciones de fomento (de impulso de las actividades privadas) junto a sus funciones esenciales (Hacienda, Defensa, Justicia) se ha pasado por diferentes etapas hasta el denominado Estado de Bienestar (cuyo origen se sitúa a partir de 1945) en el que se acumulan todas las funciones tradicionales más la prestación de servicios directos y las prestaciones de carácter económico con la finalidad de influir en la economía global del país. Los últimos veinte años han constituido una revisión del Estado de Bienestar, un replanteamiento de su “rol” tradicional, haciéndolo derivar hacia otro en el que se reserva un papel orientador y programador, se desprende de actividades y participaciones accionariales y se apoya en la iniciativa privada para las funciones de ejecución. Tomando la metáfora de Osborne se trata de “llevar el timón, no de remar”.

El sector público, hasta fechas muy recientes, ha seguido una estrategia de integración vertical (internalización de todos los procesos productivos y de prestación de servicios), de crecimiento en volumen y de diversificación de servicios, alcanzando una dimensión y una complejidad muy difíciles de gestionar. La flexibilidad y eficiencia necesarias para el nuevo entorno parece que no están garantizadas con el modelo monolítico tradicional de Administración Pública y se buscan soluciones en la gestión privada. Principalmente en los niveles directivos se aceptan, ni que sea implícitamente, los siguientes principios: el sector privado es más eficiente que el sector público, gracias a la competencia al que está sometido el primero; la eficiencia del sector público puede aumentar si se introducen mecanismos de fomento de la competitividad; es necesario estabilizar y reducir el tamaño del sector público. Surgen entonces dos preguntas clave: qué tamaño ha de tener la Administración Pública y de qué forma se ha de articular.

En cuanto al **tamaño** la cuestión es si la Administración Pública ha de tener una estructura única y de grandes dimensiones, que abarque todas las funciones imaginables o, por el contrario, ha de tener una dimensión reducida y especializarse en las funciones estratégicas y de control y evaluación. En cuanto a la **articulación**, cabe optar entre la creación de **estructuras autónomas**, dependientes no obstante de la Administración Pública, o la **externalización**, subcontratando funciones y servicios a empresas privadas o bien una combinación de las dos.

El debate que se crea en torno a estas dos preguntas está influenciado (y a menudo desvirtuado) debido a la mezcla poco clara entre los aspectos técnicos (modelos organizativos más adecuados para adaptarse al entorno) y las opciones ideológicas de diversa tendencia. La excesiva carga ideológica, sobre todo el abuso argumentativo basado en algunos de sus “dogmas”, lleva a dos posiciones extremas: una, cuya finalidad parece ser el desmantelamiento de lo público, privatizando intensivamente sin que se vean los beneficios para los ciudadanos y otra, a la defensiva, que se opone sistemáticamente a cualquier cambio o reducción de lo público. Entendemos que han de evitarse estas posiciones, al menos desde un **enfoque neopúblico**, y que hay que encontrar un punto de equilibrio, no necesariamente equidistante entre ambas, que permita salvaguardar el concepto de interés general propio de lo público. En suma, la externalización no se contempla necesariamente como la antesala de la privatización de los servicios sino como un instrumento más de la gestión pública que también puede aportar cambios culturales interesantes.

3 ¿En qué consiste la externalización de servicios públicos?

La externalización de servicios públicos consiste en la transferencia a otra organización de una actividad, que o bien la ha venido realizando directamente la Administración Pública o bien considera necesario realizarla a partir de un momento dado, mediante un proceso competitivo que se formaliza en un acuerdo. La transferencia de la actividad o de la prestación del servicio al contratista externo no exime a la Administración Pública de la responsabilidad ante los usuarios del servicio. Conviene destacar que la externalización no es un concepto jurídico como tal en la legislación española, sino de gestión. Las leyes de organización o de contratos del Estado hacen referencia a formas concretas de realizar actividades fuera del ámbito de la Administración Pública, pero sin utilizar el término genérico de “externalización”.

La organización que recibe la responsabilidad de prestar el servicio ha de ser diferente y estar separada de aquella que se responsabiliza de la provisión del servicio (esto es, de aquella que identifica la necesidad de la prestación y planifica cómo se va a satisfacer). La organización puede ser pública o privada, con o sin ánimo de lucro. Dicha organización puede ser completamente ajena a la Administración Pública o puede tener su origen en la transformación de una unidad perteneciente a la Administración.

El proceso competitivo implica la existencia de un concurso público en el que hayan diferentes operadores dispuestos a concurrir en la prestación del servicio.

Conceptualmente, la externalización se apoya en el principio de privatización y contractualización, según el cual las actividades que puedan ser desarrolladas por el sector privado no tienen que ser retenidas por el sector público.

Cuando se trata de sustituir la realización de actividades con personal y recursos propios por la prestación contratada con un proveedor externo la normativa de contratación prevé diferentes modalidades. Algunas de ellas son: los **conciertos**, en los cuales se aprovechan las instalaciones y los recursos mediante los cuales el adjudicatario ya presta el servicio que ahora se contrata públicamente (por ejemplo: la concertación de la prestación sanitaria pública con un hospital privado); las **concesiones**, en las cuales se regulan los precios de mercado, unas tarifas de servicios y a menudo, la inversión en infraestructura que ha de realizar la empresa concesionaria (por ejemplo: el servicio de inspección técnica de vehículos o ITV).

Cuando se transforman las unidades propias que prestan un servicio en unidades externas que compiten en un mercado abierto para seguir prestando el servicio se recurre a otras modalidades. Por ejemplo, a la **creación de sociedades anónimas**, de capital mixto público y de los trabajadores, o a la **creación de cooperativas** formadas por profesionales internos que extinguen su vínculo con la Administración Pública y se hacen cargo de un servicio público en competencia con el sector privado y otros grupos profesionales.

4 Objetivos perseguidos con la externalización de servicios públicos

El uso de la externalización en la Administración Pública se justifica en la necesidad de alcanzar mayores niveles de eficiencia, más flexibilidad, menor componente de costos fijos o

una combinación de las anteriores. También permite, mediante la fórmula del contrato, saber con mayor precisión qué se está haciendo en las unidades administrativas y con qué coste. Asimismo se consideran las ventajas estratégicas de contar con proveedores altamente especializados.

Puede decirse que se combina la **externalización táctica, coyuntural o competitiva** (destinada a resolver la escasez temporal de recursos o las variaciones de capacidad) con la **externalización estratégica, de especialidad o cooperativa** (cuyo objetivo es aprovechar una determinada especialización del proveedor). Las relaciones contractuales establecidas en cada caso han de ser, en principio, diferentes. Es razonable que la subcontratación estratégica necesite unas relaciones más estables, más cooperativas y basadas en la confianza, la reputación, la calidad del servicio, etc., mientras que la subcontratación coyuntural prime más los aspectos competitivos enfocados en el coste y que cree incluso un cierto antagonismo entre el contratista y el proveedor. En consecuencia, las funciones o los servicios externalizados, según sean sus características, deberán someterse a una relación contractual adecuada, sea esta competitiva o cooperativa.

La externalización introduce unos factores novedosos en la cultura pública, entre otros:

- Fuerzas de mercado (uno de los principales instrumentos de las políticas de modernización), que inducirán desde la aplicación de técnicas de mejora hasta el replanteamiento del papel del Estado en la cobertura de necesidades sociales.
- Desarrollo de la competencia, abriendo y eliminando los monopolios públicos, introduciendo mejoras de economía, eficiencia y calidad de servicio.
- Separación de las funciones de provisión de servicios de las de prestación de servicios (es una separación clave en el nuevo modelo organizativo).

Ahora bien, el carácter novedoso de la externalización en la Administración Pública conlleva unos riesgos no siempre tenidos en cuenta. Sería árduo mencionarlos todos por lo que nos limitamos a dos.

El primero de ellos es la no diferenciación entre la filosofía de la externalización competitiva y la externalización cooperativa. La presión creciente sobre los recursos públicos lleva a externalizar aplicando generalmente los principios de la externalización competitiva, independientemente del tipo de servicios que se externalicen. Ésto sólo puede concluir en un fracaso de la prestación del servicio. Un ejemplo de este error sería externalizar servicios de asistencia social para ancianos con criterios mayoritariamente competitivos: no hace falta detallar qué consecuencias tendría para los ancianos depender de un prestador de servicios ocupado principalmente en obtener beneficios reduciendo costes.

El segundo riesgo, de un alcance mayor pero cuyos efectos no se perciben a corto plazo, tienen que ver con la dimensión de la Administración Pública y con su capacidad para influir en su entorno. En efecto, según sea la política de externalización adoptada por la Administración Pública, puede generar un entorno estable, con relaciones contractuales a medio y largo plazo con sus proveedores (lo cual redundará positivamente en la calidad de los empleos y, por extensión, beneficiará a todos los ciudadanos) o, por el contrario, puede crear un entorno inestable, basado en relaciones contractuales a corto plazo, extremadamente competitivas y que no pueden sino repercutir negativamente en los empleados y en los ciudadanos en general: abuso de contratos temporales, de trabajo a

tiempo parcial o de trabajadores de ETT.

Desgraciadamente, los factores que impulsan a la externalización de servicios públicos son a menudo de índole económica, de búsqueda de una reducción de costes a corto plazo, como respuesta a un entorno crecientemente inestable. Esto induce procesos de externalización de tipo competitivo que, a su vez, generan más inestabilidad del entorno, con lo que se cierra un bucle marcadamente negativo, del que los beneficiarios son una minoría.

Entendemos que este análisis es igualmente válido si se aplica a un ámbito más grande. La globalización de la economía permite que contratista y proveedor estén ubicados en países diferentes, cada uno de ellos con una determinada situación económica y social. El reparto de riesgos y beneficios puede ser aún más complejo y asimétrico, según sea la relación contractual establecida.

Ni que decir tiene que el **enfoque neopúblico** incluye entre sus criterios de análisis los efectos que puede tener la Administración Pública sobre su entorno y prima unas relaciones estables y de calidad, por encima de las meramente económicas. Considera que la Administración Pública no puede externalizar de cualquier manera, ha de ser más respetuosa si cabe con las normas que ella misma establece para el resto de la sociedad y ha de tener en cuenta que está prestando sus servicios a algo más que a un cliente: a un ciudadano.

5 Proceso de decisión para decidir la externalización: aspectos técnicos.

Este proceso pretende dar un apoyo al directivo público en los criterios técnicos que intervienen en la externalización de funciones y servicios públicos.

Aunque parezca una obviedad, el primer paso consiste en definir el posicionamiento del centro directivo que pretende llevar a cabo la externalización: establecer la misión y los objetivos, definir sus productos y servicios y, finalmente definir las funciones (cadena de valor) para prestar los servicios.

El segundo paso, crítico, es establecer con fundamento la necesidad de externalización. Con demasiada frecuencia se recurre a la "receta" de la externalización cuando surge un problema, sin pararse a pensar que la solución puede ser otra. Realizar una lista de los problemas organizativos, o explorar otras soluciones organizativas como puede ser una reestructuración, un cambio de forma jurídica, etc., pueden ser la respuesta. En estos casos es conveniente aplicar algunas pautas genéricas de mejora interna como puede ser una mejor utilización del personal (hacer que se incremente su tiempo productivo), una mayor eficacia del personal (aprovechar mejor el tiempo productivo) o una utilización más intensiva de los activos.

Si después de estas reflexiones se concluye que la externalización es necesaria, se entra en el proceso propiamente dicho de identificar las funciones externalizables y que se concreta en los siguientes pasos:

- a) Identificación de las áreas susceptibles de externalización:
 - *Funciones excluidas de la externalización (por principio, aunque éste puede variar):*
 - Funciones de decisión política. No son externalizables bajo ningún concepto.

La identificación de servicios a prestar, los beneficiarios, las condiciones de la prestación, etc. pertenecen a la esfera política.

- Funciones de ejercicio discrecional de la autoridad. Se considera conveniente mantener internamente las funciones que impliquen el ejercicio de un poder coactivo y una apreciación discrecional. En términos jurídicos, serían aquellas funciones que impliquen *imperium*.
- Funciones de adjudicación de derechos y obligaciones económicas.
- Funciones de carácter estratégico (*core competences*). Aquellas funciones en las que se concentra el valor que proporciona la organización y representa lo que puede hacer mejor que otra

- *Funciones genéricamente externalizables (en principio, también discutible):*
 - Intensivas en recursos humanos de baja cualificación
 - Altamente especializadas
 - Sujetas a cargas de trabajo fluctuantes
 - Temporales o esporádicas y que requieran inversiones considerables
 - Sujetas a rápidos cambios tecnológicos o de mercado.
 - Funciones de soporte: servicios auxiliares, gestión económica, gestión de recursos humanos, etc.
 - Finalistas: prestación de servicios sanitarios, servicios urbanos, protección y seguridad, infraestructuras.
- *Funciones incógnita (funciones susceptibles de externalización). Estas funciones requieren un análisis específico para valorar la oportunidad de externalización, que se desarrolla en el paso b).*

b) Aplicación de los criterios técnicos para valorar la necesidad de externalización. Escogida una función incógnita se tratará de analizarla y de asignarle una puntuación según los criterios que se mencionan, para obtener una puntuación global que nos oriente en la decisión:

- *Valor estratégico*
 - Se evalúa la contribución de la función al valor añadido global del servicio que se está prestando y el nivel de competencia que se tiene para desarrollar la función. Una función que aporte poco valor añadido y en la que la organización tenga escasa competencia es candidata directa a la externalización.
- *Previsión de la evolución de las funciones.*
 - Un análisis de las posibles condiciones de la demanda en un futuro, sea en importancia o volumen pueden aconsejar una externalización o una internalización.
- *Intensidad de los recursos para ejecutar las funciones.*
 - La regla general es que una alta intensidad en los recursos es un factor que recomienda la externalización. La intensidad en recursos se concreta en su impacto presupuestario (remuneraciones de personal, gastos de bienes corrientes y servicios) y en su flexibilidad (capacidad para encontrar alternativas referidas a la disponibilidad de recursos).
- *Estabilidad de los mercados, de la demanda y de los recursos.*
 - Otra regla general sería que las funciones que impliquen

fluctuaciones en la carga de trabajo, satisfacer demandas irregulares y cambios tecnológicos rápidos serían candidatas a la externalización.

- **Condicionamientos económicos.**
 - Se contemplan diversos factores que favorecen la externalización: la capacidad de especificación y evaluación de la función; la estructura del mercado y los costes de transacción (costos de las tareas inherentes a la externalización). Una capacidad alta de especificación, un mercado competitivo y unos costos de transacción bajos inducen a la externalización.

Una vez efectuada esta valoración múltiple para cada función incógnita podemos establecer un *ranking* de funciones candidatas a la externalización, desagregado por criterios y escoger aquellas funciones que por su mayor puntuación tengan más razones técnicas para ser externalizadas. Seguidamente podemos pasar a lo que constituye el proceso de externalización propiamente dicho.

6 El proceso de externalización: criterios de control y evaluación.

Se propone un proceso genérico que guie paso a paso al directivo público en todas las etapas de la externalización de funciones y servicios públicos.

a) Conocer el ámbito susceptible de externalización.

- Este paso implica conocer la demanda potencial de los servicios a externalizar, no externalizar servicios si antes no se tiene un dominio suficiente sobre éstos, acumular información sobre la prestación actual de los servicios (procedente de la propia unidad prestadora, de las unidades de gestión económica y de personal, de auditorías independientes, etc.), acumular información sobre la prestación de servicios análogos en otras administraciones y valorar las posibilidades de agregación/desagregación de servicios y horizonte temporal de la externalización.

b) Diseñar la externalización:

- Especificar los requerimientos de la externalización. Mientras mejor se puedan definir las especificaciones mejor se podrá escoger entre proveedores y controlar y evaluar el cumplimiento de las obligaciones que asumen. Se han de especificar los requisitos de la prestación (de forma completa, clara y mensurable), eliminar los conceptos vagos, establecer indicadores (de resultado, de actividad, de recursos puestos a disposición de calidad), establecer las condiciones para modificar las especificaciones si se requiere, garantizar la información del servicio público y la transparencia ante el ciudadano, establecer un sistema de reclamaciones y un sistema de arbitraje racional.
- Evaluar los costes y fijar el importe de la contraprestación. Se traducen en términos económicos las obligaciones que se transfieren al proveedor, evaluando sus costos y estableciendo su contraprestación. Se determinan los mecanismos de fijación de precios así como los de revisión de los mismos, o el establecimiento de primas considerando asimismo los riesgos en que se incurre según el mecanismo que se haya escogido.
- Estimular los mercados competitivos. La existencia de un mercado competitivo en el que diversos proveedores se disputan la realización de la actividades una condición

fundamental para conseguir los objetivos económicos de la externalización. Incluye :generar una oferta interna (que se base en unas pautas de mejora de la gestión), establecer unas condiciones de adjudicación (escalonamiento en el tiempo, fijación de límites a las actividades realizables por el mismo proveedor), análisis del mercado potencial y precualificación de posibles proveedores, disponer de información de las empresas oficialmente reconocidas, facilitar información a los candidatos a proveedor y definir los requisitos formales de acceso a la convocatoria.

- Gestionar la formalización del acuerdo. La externalización ha de basarse en una modalidad de acuerdo, generalmente un contrato, en el que se reflejen los derechos y obligaciones de las partes, tanto del adjudicatario como del proveedor y del usuario de los servicios externalizados. Se ha de escoger la modalidad de acuerdo adecuada (concesión, concierto, convenio, etc.), fijar el procedimiento de selección y evaluar las ofertas (según sea la capacidad y solvencia de los candidatos, el grado de cumplimiento de las especificaciones, el importe de la oferta económica realizada y los elementos de riesgo de cada uno de ellos)

c) *Poner en marcha la externalización.*

- La puesta en marcha puede tener dos fases: una primera en la que se realiza un ensayo general a pequeña escala (prueba –piloto) y un inicio en sentido estricto, en el que las dotaciones de personal y las infraestructuras ya son casi definitivas. La primera fase constituye una prueba empírica de la prestación del servicio y permite introducir las correcciones más inmediatas, así como los mecanismos para llevarlas a acabo.

d) *Monitorizar la externalización.*

- La externalización no exime a la Administración de la responsabilidad de prestar un servicio ante los ciudadanos. Por tanto, es imprescindible establecer unos mecanismos de control y evaluación. Es recomendable crear unidades especializadas en el seguimiento y evaluación de las externalizaciones, crear equipos de trabajo especializados (en la atención del usuario, en la introducción de mejoras del servicio) y establecer controles puntuales internos y externos que permitan evaluar periódicamente los servicios, tanto directamente como desde el punto de vista del usuario. Esta fase de monitorización ha de prever un régimen de incompatibilidades para los inspectores de los servicios externalizados y la utilización de mecanismos que impidan la identificación de los controladores del servicio con los prestadores. Asimismo hay que considerar unas limitaciones al uso de información relacionada con el servicio durante un período de tiempo prefijado.

e) *Evaluar la externalización (introducción del punto de vista del ciudadano=cliente).*

- Constituiría un enfoque complementario de la evaluación. Los aspectos que se han indicado en los apartados anteriores a), b), c) y d) se han expuesto en un orden cronológico. Desde el punto de vista del ciudadano estos elementos se pueden agrupar según otro criterio, de manera que se perciba la bondad del proceso de externalización en general (elementos generales), el alcance a los ciudadanos de la prestación del servicio (universalidad), los elementos que facilitan la información, reacción y comunicación del ciudadano (atención al usuario) y los elementos que configuran la prestación del servicio (gestión del servicio).

BIBLIOGRAFÍA

- ALONSO, Xavier; CASARES, Xavier; GENOVÉS, Ignasi; MAS, Jordi; PAGÉS, Josep. 2000. "Jornada sobre externalización de servicios". Documentación de la jornada. Escola d'Administració Pública de Catalunya. Barcelona. <http://www.gencat.es>. salonso@correu.gencat.es.
- FAINÉ, Isidre; FORNESA, Ricardo. 2000. "Gestión privada del servicio público". Publicaciones de la Real Academia de Ciencias Económicas y Financieras. Real Academia de Ciencias Económicas y Financieras. Barcelona.
- JAMES, Barry; WHITE, Robert. 2000. "Manual del Outsourcing". Gestión 2000. Barcelona. <http://www.gestion2000.com>.
- JORDANA, Jacint; MAS, Jordi; RAMIÓ, Carles; SALVADOR, Miquel; SANCHO, David; SANTOLARIA, Jordi. 1999. "Un Model d'Administració Pública per al segle XXI". Document de treball. Departament de Ciències Polítiques. Universitat Pompeu Fabra. Barcelona.
- VERNIS, Alfred. 1999. "Organizing Services to the elderly: A tale of two cities" ("Organizando servicios para los ancianos: Historia de dos ciudades"). ESADE. Barcelona. <http://www.esade.es>.
- GILBERGA, Albert. 1998. "*Downsizing* i *Outsourcing*, dues novetats més velles que l'anar a peu" ("Downsizing i Outsourcing, dos novedades más viejas que caminar"). Fulls dels Enginyers. Col.legi Oficial d'Enginyers Industrials de Catalunya. Barcelona. <http://www.eic.es>.
- ECHEBARRIA, Koldo; MAS, Jordi; RAMIO, Carles; SANTOLARIA, Jordi; BROTONS, Jordi; FREIXA, Carme. 1997. "Guia per a l'externalització i l'avaluació de la gestió privada de serveis públics". Direcció General d'Organització de l'Administració (Generalitat de Catalunya). Barcelona. <http://www.gencat.es>. jmas@presidencia.gencat.es.
- ARIÑO, Gaspar; LÓPEZ, Lucía. 1994. "¿Privatizar el Estado?. Un retroceso en el camino de la Historia ó la antítesis del Estado de Derecho". Economía Pública. Fundación BBV. Bilbao. <http://www.bbva.es>.

RESEÑA BIOGRÁFICA

Apellidos: MAS SABATÉ

Nombre: JORDI

Cargo: Responsable del Área de Estudios, Calidad y Sistemas de Evaluación de la Gestión.

Organismo: Dirección General de Organización.

Institución: Generalitat de Catalunya.

Dirección postal: C/ Jaume I, 2-4, 3

Código Postal: 08002 Ciudad: Barcelona País: España

Teléfonos: 93 402.49.84 Fax: 93 402.49.82

E-mail: jmas@presidencia.gencat.es

Jordi Mas Sabaté es Ingeniero Industrial especializado en Organización Industrial, Responsable del Área de Estudios, Calidad y Sistemas de Evaluación de la Gestión en un organismo *staff* adscrito al Departamento de la Presidencia de la Generalitat de Catalunya, con funciones de auditoría interna y consultoría de la Administración Pública, Vocal de Formación del Instituto de Auditores Internos de Catalunya. Es autor de libros sobre análisis

de sectores industriales, auditoría operativa y cuadros de mando aplicados a la Administración Pública. Imparte cursos sobre auditoría operativa, teoría de la organización y sistemas de control de gestión en instituciones universitarias y escuelas de negocios.





