

- **Establecer claramente los procesos** que se seguirán en caso de tener que modificar el contrato, de forma que el marco quede totalmente definido, pero sin intentar fijar parámetros que puedan ser inasumibles.

Es fundamental no confundir partenariado público-privado con privatización. En la privatización, el sector público vende una infraestructura o servicio a uno privado, que pasa a ser propietario y gestor del

Los PPP son relaciones duraderas entre el sector público y el privado para desarrollar un servicio y/o infraestructura en el que ambos comparten los riesgos y beneficios

mismo y asume todos los riesgos asociados. En los proyectos de partenariado público-privado, ambos son “socios” en el proyecto, asumiendo cada parte sus obligaciones. La Administración Pública debe velar por que se salvaguarde el interés público y se cumplan las condiciones del contrato, como supervisor y regulador.

El debate sobre si las Administraciones Públicas deben utilizar el PPP como método de contratación es de actualidad. En este debate deberían tenerse en cuenta las siguientes cuestiones:

- El PPP es una herramienta para la provisión de servicios a los ciudadanos, pero no la única.
- PPP no es sinónimo de privatización. El sector público mantiene el control sobre los contratos, pero debe saber gestionarlo.
- No siempre la mejor opción es el PPP, ni tampoco la contratación tradicional. Deben ser análisis técnicos los que valoren cuál es la opción que aporta en cada caso un mayor valor social y económico al ciudadano.
- La formación tanto del sector público como del privado es básica para asegurar el éxito de los proyectos. ■

CLAVES DE ÉXITO EN COLABORACIONES PÚBLICO-PRIVADAS

La colaboración entre organizaciones se ha convertido en una actividad fundamental en muchas –si no en todas– las organizaciones del sector público. Hoy en día, la mayoría de los servicios públicos se implementan a través de diferentes tipos de arreglos organizativos que reúnen a los actores públicos, privados y del tercer sector.

Estas colaboraciones pueden operacionalizarse mediante acuerdos altamente formalizados, como las externalizaciones, las asociaciones público-privadas, o mediante acuerdos más informales, como las redes de colaboración interorganizacional. Su principal razón de ser es la de integrar las fortalezas de cada parte involucrada, para así aumentar la eficacia y la relación calidad-precio de un servicio público; facilitando la dinamización, en gran medida, del mercado de los operadores.

La colaboración intersectorial ha ganado importancia en todo el mundo, particularmente en los países europeos. En el Reino Unido, por ejemplo, más de setecientos veinticinco asociaciones público-privadas por valor de más de 54,2 billones de libras se han desarrollado para crear hospitales, escuelas, cárceles, puentes, carreteras y equipo militar.

A pesar de su popularidad, estas colaboraciones implican numerosas complejidades de gestión, y, como resultado, un alto porcentaje de ellas, con frecuencia, no logran resultados satisfactorios. Sin duda, se debe destacar que algunas colaboraciones son de gran éxito, pero las razones de su éxito siguen siendo, en gran parte, difíciles de generalizar.

Los potenciales beneficios de reunir a los agentes públicos, privados y/o sin fines de lucro para colaborar en la prestación de servicios públicos son bien conocidos. Sin embargo, estos beneficios no vienen solos. Varios autores han hecho hincapié en las enormes

Mònica Reig Majoral

Directora del programa PARTNERS de ESADE Business and Law School

Marc Esteve

Profesor de la School of Public Policy, University College London, y de ESADE Business and Law School

complejidades de gestión de este tipo de actividades de colaboración y en sus efectos negativos para la eficacia y la relación calidad-precio de las colaboraciones intersectoriales. Entre los factores que dificultan el éxito de colaboración, se ha argumentado que las diferentes lógicas institucionales de los actores públicos y privados hacen que las colaboraciones intersectoriales sean más difíciles de manejar que las clásicas colaboraciones entre organizaciones entre, por ejemplo, dos organismos públicos o dos empresas privadas. Estas dificultades no afectan al uso cada vez mayor de colaboraciones público-privadas (CPP) para poner en práctica políticas públicas en todo el mundo. Sin embargo, sí contribuyen al hecho de que, en la mayoría de los casos, estas formas de organización no logran los resultados deseados.

Con tal de paliar las dificultades de gestión que representan las CPP, proponemos a continuación los grandes vectores que ayudarán a comprender qué afecta al buen desarrollo de estas colaboraciones.

- **Gobernanza y calidad institucional**, que implican transparencia, rendición de cuentas, regulación de los conflictos de intereses y profesionalización de la dirección de la CPP.
- **Confianza y compatibilidad** entre actores.
- **Propósito único compartido**. Diferenciar entre el propósito compartido del proyecto y los objetivos secundarios de cada actor, así como asegurar que estos últimos no influyan en la consecución del objetivo común.
- **Las funciones y responsabilidades** tienen que estar definidas con claridad.

- **La comunicación** debe ser abierta, transparente y frecuente.
- **Liderazgo**. Tener un líder visible que pueda movilizar los recursos de los distintos actores y actuar como facilitador.
- **No menospreciar los recursos** (financieros y humanos) que las CPP necesitan.

A pesar de sus dificultades de gestión, no cabe duda de que las CPP son herramientas fundamentales para desarrollar políticas públicas, y cumplen una función primordial al vertebrar la colaboración entre distintos sectores. Es más, la interacción entre sectores públicos y privados que acompaña a las CPP nos incita a seguir optimizando nuestras organizaciones públicas, en una búsqueda de generar un mayor valor público para nuestros ciudadanos. ■

