

**FORO**

Los asistentes al Foro sobre colaboración público-privada (CPP), de izqda. a dcha.: Inés Sabanés, concejala de Medio Ambiente y Movilidad del Ayuntamiento de Madrid; Carlos Cabrera, director general del Institut Cerdà; Pedro Biurrun, subdirector de 'Expansión'; Francisco Cal Pardo, presidente de la Asociación de Ingenieros Industriales; José Francisco Ballesta, alcalde de Murcia; Juan Ávila, secretario general de la FEMP; y Juan Cassá, concejal del Ayuntamiento de Málaga.

/M. SKRYCKY

**JORNADAS**

# Colaboración en beneficio de las ciudades

En un entorno de nuevas realidades urbanas y ciudadanos más exigentes, la gestión público-privada ofrece ventajas a nivel de flexibilidad, riesgos laborales, mayor I+D+i y conocimiento, además de suponer un ahorro de hasta el 10,6%

**E**stamos acostumbrados a abrir el grifo y que salga agua en perfecto estado para ser consumida. A pesar de los jardines de la ciudad y que estén cuidados y limpios. A que se recoja la basura que cada día generamos. El ciudadano no siempre se para a pensar cómo se gestionan esos servicios públicos para que todos disfrutemos de mayor calidad de vida.

Aunque cada vez más la ciudadanía se interesa por quién y cómo gestiona estos temas, es necesario que forme junto a la Administración y

**R. R.** las empresas privadas de servicios un triángulo que se gestione bien para poder tener salud económica y financiera en los municipios, según mantuvo Carlos Cabrera, director general del Institut Cerdà, en la inauguración del Foro sobre *La Colaboración Público-Privada en los Servicios Públicos*, organizado por EL MUNDO y *Expansión* en colaboración con la Asociación de Ingenieros Industriales de Madrid, el Colegio Oficial de Ingenieros Industriales de Madrid y el Institut Cerdà.

Cabrera incidió en que, sea cual sea el servicio del que se hable, la colaboración público-privada está en

cima de la mesa y recalcó la necesidad de no sucumbir «a la tentación de cuando se subcontrata un servicio, olvidarnos. El tema más importante es tener responsables a un lado y otro de la mesa, sector público y sector privado, que tengan el conocimiento y puedan controlar y gestionar el servicio de forma conjunta».

En nuestro país se ha experimentado con bastante éxito el sistema concesional, «que ha sido el predominante para financiar especialmente las infraestructuras de transportes y, en concreto, las autopistas de peaje. Recientemente, también para la financiación de hospitales y otras es-

tructuras. El desarrollo alcanzado en España ha impulsado a las grandes empresas de ingeniería a participar y ganar en muchos casos importantes concursos a nivel internacional», señaló en sus palabras de bienvenida a la jornada Francisco Cal Pardo, presidente de la Asociación de Ingenieros Industriales y vicepresidente de la Federación Española de Asociaciones de Ingenieros Industriales.

Cal Pardo puso especial énfasis en la palabra *colaboración*: «La colaboración entre lo público y lo privado debe ser efectiva y leal, a lo largo de toda la vida del proyecto, sea éste de la naturaleza que sea, desde

el nacimiento de la idea, los estudios, el desarrollo del proyecto y anteproyecto, la ejecución de la obra (incluido control y vigilancia) y el control de calidad del servicio».

Cal Pardo destacó que, a su modo de ver, la ingeniería está llamada a desempeñar un papel de enorme trascendencia en el asesoramiento y apoyo a las administraciones públicas y a la iniciativa privada. «La ingeniería puede ser asesor de las administraciones y tener un papel conciliador entre la parte pública y la privada en momentos de crisis».

Y no serán pocas las que puedan producirse, ya que los servicios pú-

**CARLOS CABRERA**

“Ciudadanos, Administración y empresas de servicios deben formar un triángulo”

**FRANCISCO CAL PARDO**

“La colaboración debe ser efectiva y leal toda la vida del proyecto, sea de la naturaleza que sea”

**MIGUEL HERNÁNDEZ MORENO**

“La aplicación de mecanismos de colaboración ahorra un 10,6% respecto a la gestión directa”

**JUAN ÁVILA FRANCÉS**

“La local es la única administración pública que cumple sus obligaciones presupuestarias”

**INÉS SABANÉS NADAL**

“Es un error buscar estrategias cortas, electorales; hay que planificar a corto plazo”



blicos se enfrentan a una serie de retos que indican que cada vez hace más falta la colaboración. Así lo manifestó Miguel Hernández Moreno, gerente de Medio Ambiente del Institut Cerdà, que presentó el estudio *Hacia la eficiencia en la contratación de servicios públicos*, informe que centraba sus datos en el servicio de recogida de residuos y limpieza viaria ya que «en la mayoría de municipios, después de la partida dedicada a personal, es el segundo gasto más importante a nivel local».

#### RETOS CONTRAPUESTOS

Hernández explicó que hay dos bloques de retos un poco contrapuestos, lo que dificulta su consecución. «En el terreno presupuestario, estamos en cifras de hace 10 años, pero los niveles de exigencia se han incrementado en distintos sentidos: tenemos un ciudadano más exigente e implicado, con más conocimiento, que reclama servicios de calidad».

Este licenciado en Ciencias Ambientales mencionó retos de carácter ambiental: «Las ciudades tienen que

ser sostenibles porque nos lo demanda la UE y porque es necesario para la calidad de vida de nuestra ciudadanía». Habló de nuevas realidades urbanas, «ciudades que han crecido muchísimo en superficie y con unas densidades de población más bajas, lo que implica una tipología de servicios diferente». Y enumeró factores territoriales, operativos y tecnológicos que marcan «cómo va a ser el servicio y hacen que tengas una realidad distinta y no puedas compararte con el municipio de al lado».

El estudio que presentó Hernández destaca que contar con el sector privado en la realización de esos servicios puede aportar ventajas a nivel de flexibilidad, de riesgos laborales, de mayor acceso a I+D+i y de conocimiento que le da tener contrastados más sistemas que se hayan demostrado eficaces en los muchos municipios donde opera. Y también de tipo económico: las empresas privadas tienen unos costes laborales más ajustados que las entidades públicas y mayor margen para negociar mejores precios, por ejemplo, en maquinaria. «Aunque pueden existir ahorros en materia de IVA y beneficio industrial cuando la Administración pública realiza el servicio de forma directa, el cómputo general de ahorro en la aplicación de mecanismos de colaboración público-privada es un 10,6% más económica», sentenció Hernández.

Juan Ávila, secretario general de la Federación Española de Municipios y Provincias (FEMP), hizo una firme defensa de las entidades locales como «las únicas administraciones públicas de este país que no sólo cumplen, sino sobrecumplen con sus obligaciones presupuestarias y financieras». Ávila recaló que ejemplos de mala y de buena gestión los encontramos en lo público y en lo privado, e incidió en que en la contratación no sólo hay que pensar en el precio.

Sobre esto último, Inés Sabanés, concejala del Área de Gobierno de Medio Ambiente y Movilidad del Ayuntamiento de Madrid, comentó que «ha tenido un efecto negativo para la diversidad del tejido empresarial, que no puede aguantar a la hora de ir a concurso». Mientras que para Juan Cassá Lombardía, concejal del Ayuntamiento de Málaga, «hay que reducir costes. Normalmente la Administración tiene unos costes altísimos y creo que los políticos no se toman muy en serio la economía de las arcas públicas. La Administración, por desgracia, está muy atrasada y lenta, hay que aprovechar el conocimiento que tienen las empresas privadas».

#### JUAN CASSÁ LOMBARDÍA

“La Administración está muy atrasada, hay que aprovechar el conocimiento de la empresa privada”

#### JOSE F. BALLESTA GERMÁN

“Siempre se debe poner el interés público y general sobre el personal y particular”

## DECÁLOGO

# Los 10 mandamientos de las ciudades mejor gestionadas

Para aumentar la probabilidad de éxito en la colaboración público-privada, hay que estudiar puntos como marco jurídico, supervisión y transparencia

**E**n esta época de cambios y confusión que vivimos, vuelve con fuerza un debate que parecía superado: quién, cómo y con qué procedimiento se deben proveer los servicios públicos, la antítesis entre sector público y privado», empezaba su intervención en el Foro José F. Ballesta Germán, alcalde de Murcia, quien resaltó que «es hora de olvidarse de dos papantismos: la fe absoluta en la eficacia del mercado y la fe ciega en la benevolencia de la intervención de la Administración. El sector público y el privado, cada uno asumiendo lo que le es propio, han de aportar al bienestar de los ciudadanos y al progreso de la sociedad lo que cada uno sabe y debe hacer». Ballesta enumeró un decálogo con los 10 mandamientos para que la colaboración público-privada alcance el éxito.

#### 1. CONSENSO

«Obtendrás el compromiso del Gobierno y el consenso de las fuerzas políticas que dan mayoría en la corporación». Ballesta comentó que suelen ser concesiones a largo plazo que alcanzan luego a otro grupo político. Opinión que comparte Inés Sabanés, que calificó de error «buscar estrategias cortas, electorales; hay que planificar a largo plazo». Juan Cassá opinó que «en la política municipal el 90% no es ideología, sino gestión».

#### 2. TRANSPARENCIA

«Informarás públicamente del proceso a seguir, de sus ventajas y sus costos». Ballesta señaló que en Murcia han introducido el Consejo de Participación, donde está representada toda la sociedad. En ese sentido, Juan Ávila, secretario de la FEMP, habló de «sostenibilidad social, es decir, que cualquier decisión que se tome debe estar legitimada por la sociedad, por los ciudadanos. Si no, tendrá contestación social».

#### 3. MARCO JURÍDICO

«Desarrollarás la participación público-privada en un marco jurídico completo con reglas de juego claras y transparentes». Ballesta ve fundamental un marco jurídico estable porque se involucran muchos agentes y grandes cantidades de dinero.

#### 4. NO CEDER A PRESIONES

«Harás un proceso de asignación sin quemar etapas ni acelerar inadecuadamente los procedimientos». El alcalde de Murcia invitaba a respetar los tiempos y estudiar bien cada caso, aunque se tarde un poco más, sin ceder a presiones sociales o empresariales.

#### 5. EL MÁS CAPACITADO

«Asignarás la concesión mediante concurrencia comparativa y seleccionarás el grupo más capacitado para la adjudicación, construcción, operación y financiación».

#### 6. SUPERVISIÓN FUERTE

«Pondrás a los mejores funcionarios en los entes reguladores, con independencia y capacidad equiparable al sector privado». Ballesta incidió en que al sector privado también le interesa que haya una supervisión fuerte y que el sistema de regulación no debería basarse sólo en el castigo por mal comportamiento,

#### 9. JUSTICIA

«Repartirás con justicia los costos y beneficios», identificando bien quién genera cada cosa, así como las causas en uno u otro caso.

#### 10. RIESGO-CAPACIDAD

«Asignarás los riesgos del proceso a quien tenga mayor capacidad de mitigarlos». Para Ballesta, algunos de los problemas que se originan se dan porque «alguna gente asume un riesgo que no puede manejar». El alcalde de Murcia terminó resumiendo todos los mandamientos en uno: «Siempre, siempre pondrás el interés público y general sobre el



Un policía municipal acompaña a dos barrenderos mientras realizan su trabajo en una huelga de basuras en Madrid. / S. ENRIQUEZ-NISTAL

sino en el sistema de incentivos por buena conducta.

#### 7. COMPROMISO

«Te comprometerás y comprometerás al sector privado con el éxito de la operación». En esta línea se ubica «la cultura de lo común» que mencionó el secretario general de la FEMP. «Tenemos que trabajar en eso y hacer las cosas entre todos o todos vamos a perder. Por encima siempre está el interés general».

#### 8. COMERCIAL FRENTE A SOCIAL

«No confundirás y complementarás objetivos sociales con comerciales». Ballesta explicó que su Consistorio ha incluido unas cláusulas sociales para clarificar esos objetivos «porque a veces el sector público usa el servicio para reducir la renta».

personal y particular. Y esto vale tanto para el sector público, como el privado». Y recordó que cada día un millón de personas en el mundo se va del campo a vivir a las ciudades.

«Para el año 2020, el 75% de la población vivirá en ciudades. Las urbes con más éxito en el futuro probablemente serán las que consigan el equilibrio inteligente entre tres componentes distintos de la trilogía urbana: competitividad económica, cohesión social y sostenibilidad ambiental, en eso debemos estar todos implicados». En este sentido, Juan Ávila señaló que la concentración de población en zonas urbanas va a ir a más y los que viven en pueblos pequeños tienen el mismo derecho a servicios de calidad. «La lucha contra el despoblamiento va a ser una política de Estado».