

## **LA EXTERNALIZACIÓN DE LAS TAREAS PÚBLICAS**

### **Introducción**

La externalización o subcontratación puede proporcionar la inversión y la pericia necesarias para mejorar la calidad de los servicios públicos. El principal desafío para los auditores es añadir valor al proceso y contribuir a garantizar que el sector público consiga la mejor relación calidad/precio por los recursos gastados en los servicios subcontratados.

Al subcontratar, es habitual tanto para el organismo adquirente como para el auditor encontrarse en una situación de desventaja en cuanto al conocimiento del mercado. Esto puede provocar que el sector privado aumente el coste de los servicios prestados para controlar el riesgo: algo más habitual cuando no existen mercados establecidos o cuando los servicios se contratan de forma inapropiada.

### **Antecedentes: la externalización de servicios públicos en el Reino Unido**

El primer impacto significativo del sector privado en el Reino Unido se produjo con la introducción de la competencia en una serie de servicios de la Administración municipal, en lo que se denominó oferta pública en régimen obligatorio de competencia ("Compulsory Competitive Tendering"). Su objetivo era permitir que el sector privado prestara servicios, mejorando la calidad y reduciendo los costes. El éxito de esta medida ha sido irregular. Sin embargo, logró interesar al sector privado en la prestación con ánimo de lucro de servicios públicos y, con el tiempo, dio lugar a un enorme aumento de la proporción de servicios de los que hoy se ocupa el sector privado.

Varios de los mayores proveedores de servicios comenzaron como MBO (adquisiciones de una sociedad por parte de su equipo directivo), lo que les proporcionó tanto la pericia como proveedores como el conocimiento del sector público. Al principio, este conocimiento resultó ser una ventaja para este tipo de proveedores, pero el mercado era tan lucrativo que otros proveedores del sector privado se introdujeron en el ámbito de la prestación de servicios públicos.

### **El efecto de la Iniciativa de Financiación Privada ("Private Finance Initiative" - PFI) en el Reino Unido**

La introducción del capital del sector privado en los servicios públicos británicos creó un nuevo mercado para la provisión de servicios. Los principales motivos para optar por los contratos de PFI eran tener un contrato vinculante de servicios y un coste fijo para la provisión de activos asociados. El historial del sector público en la adquisición de activos es muy pobre: con frecuencia los gastos han sobrepasado los costes presupuestados y los retrasos son un problema endémico.

No obstante, en el Reino Unido, la PFI ha sido vista como una panacea para todos los problemas asociados con los servicios públicos, en especial para hospitales y colegios. Cuando la PFI se ha aplicado de manera adecuada, ha demostrado ser una opción efectiva en la contratación de servicios. Así ha sido donde el sector privado cuenta con la pericia y la experiencia necesarias para actuar con efectividad. Sin embargo, utilizar el proceso de forma inadecuada ha dado lugar a algunos costosos errores, por ejemplo, en el caso de los sistemas informáticos en el Servicio Nacional de Salud y en la infraestructura de transportes.

### **El futuro de la externalización de tareas públicas en el Reino Unido**

Es probable que el futuro de la externalización de tareas públicas sea más complejo a medida que aumente el abanico de opciones de contratación de servicios. Los organismos públicos en el Reino Unido tienen poder para procurarse fondos a través de la solicitud de préstamos, lo que significa que disponen de una gama mayor de opciones de contratación. Lo más seguro es que el efecto político disminuya cuando el mercado ofrezca una mayor variedad de servicios que puedan adaptarse a las necesidades concretas del sector público.

Estas opciones aumentarán a medida que mejore la experiencia del sector privado. No obstante, el principal desafío para los organismos públicos a la hora de considerar la externalización de tareas públicas es juzgar si existe un mercado viable para los servicios que desean contratar. En muchos casos los organismos del sector público son proveedores expertos de servicios y la subcontratación puede provocar una reducción de la calidad o un incremento de los costes. El simple hecho de subcontratar un servicio cuyo rendimiento es deficiente no garantiza automáticamente que la calidad aumente. Además, el organismo público necesita gestionar el contrato para conseguir la mejor relación calidad/precio, lo que requiere compromiso y habilidades de gestión, que a menudo brillan por su ausencia cuando el servicio en cuestión está funcionando mal.

### **El desafío de auditar servicios subcontratados**

Con frecuencia, el principal desafío para los auditores es conseguir que el organismo público se comprometa con el auditor. Al fin y al cabo, aquel puede preguntarse: “¿Cuál es el interés del auditor en este tema?”. La respuesta es que el organismo público necesita demostrar que está obteniendo una calidad adecuada por el precio que está pagando, y que está actuando dentro de su esfera de competencias. El papel del auditor en la revisión del acuerdo proporciona una visión externa de este y un contrapeso para los implicados en el proceso de contratación pública.

El auditor tiene ante sí una difícil tarea. Es importante conservar la independencia y la objetividad, pero también estar en posición de dar ejemplos de buena práctica que puedan ayudar al ente público en el proceso de contratación. Sin embargo, es esencial que el auditor sea capaz de informar a la directiva de la organización sobre sus mayores preocupaciones, que pueden incluir los costes, la legalidad y la conveniencia de los servicios contratados. También existe la necesidad de reconocer el efecto potencial de

la presión política sobre aquellos que toman las decisiones de contratación pública.

### **La externalización de los servicios públicos: conclusiones**

La subcontratación de los servicios públicos permite el acceso a una pericia y una inversión que, de otro modo, podrían estar fuera del alcance del sector público. No obstante, no es un método que garantice la mejora de los servicios y la reducción de costes. La experiencia en el Reino Unido demuestra que cuando mejor funciona la externalización de servicios es cuando existe un mercado establecido y el sector privado aporta una pericia que puede aplicar a la prestación de servicios, así como –a menudo– economías de escala para mejorar la calidad y reducir los costes.

Implantar nuevas metodologías de prestación de servicios como la PFI puede ser difícil ya que el sector privado necesita entender el sector público y sus necesidades, así como las nuevas metodologías de contratación pública. En ocasiones, el sector público tiene que reconocer que es el experto y que la subcontratación no mejorará en general un servicio defectuoso. Es importante asimismo comprender que la subcontratación no significa que el sector público no tenga ningún papel a la hora de garantizar la calidad del servicio. La supervisión del contrato es cada vez más importante para garantizar que los servicios subcontratados ofrecen una buena relación calidad/precio y debe ser respaldada de modo adecuado política y financieramente si se desea que la externalización de tareas públicas tenga éxito.