



PROS Y CONTRAS DE LA COLABORACIÓN PÚBLICO-PRIVADA ¿UN MODELO GENERADOR DE VALOR PÚBLICO?¹

Dra. Gema Pastor Albaladejo

Directora del Instituto Complutense de Ciencia de la Administración
Universidad Complutense de Madrid
e-Correo: gpastora@ucm.es

Resumen

En los últimos años, la colaboración público-privada se ha caracterizado por ser una de las estrategias más recurrentes en los procesos de innovación de los servicios públicos, pero que ha despertado, al mismo tiempo, mayores controversias. Por ello, esta ponencia pretende indagar en las diferentes visiones del modelo (argumentos a favor y en contra), así como reflexionar sobre cuáles deben ser los pilares clave para desarrollar un modelo de colaboración público-privada que evite las posibles capturas del sector privado y que contribuya a generar valor público.

Palabras clave

Innovación social, Servicios Públicos, Colaboración Público-Privada

Nota biográfica de la autora

Dña. Gema Pastor Albaladejo es Directora del Instituto Complutense de Ciencia de la Administración (ICCA) y profesora de Ciencia Política y de la Administración en la Facultad de Ciencias Políticas y Sociología de la Universidad Complutense de Madrid. Además es miembro del Grupo de Investigación Complutense “Modernización en la Administración Pública”. Está especializada en temas de Gestión Pública, Políticas y Servicios Públicos, Gestión de la Información y Comunicación en el sector público, y Administración Electoral.

¹ Texto provisional (fecha de la última revisión: 19-06-2015). El texto definitivo se expondrá en el grupo de trabajo correspondiente.

1. INTRODUCCIÓN

Hoy en día, nos encontramos inmersos en la denominada era de la colaboración (McGuire, 2006: 34). Un periodo en que las administraciones públicas “rompen con su soledad o autismo en el tratamiento de los asuntos públicos” (Pastor Albaladejo, 2014: 190) y deciden apostar por fórmulas relacionales (interadministrativas e intersectoriales) que le permitan no sólo sobrevivir en un contexto inhóspito (escasez de recursos públicos para responder a múltiples, diversos y complejos problemas sociales), sino también obtener (compartiendo capacidades y recursos) un rendimiento más eficaz y eficiente.

Sin embargo, la colaboración público-privada no es fenómeno nuevo, sino que ha sido una fórmula de gestión recurrente y una de las dinámicas tradicionales del sector público en la producción y prestación de servicios (p.ej., limpieza de la vía pública, distribución del agua y recogida de basuras, entre otros). Si la colaboración público-privada cuenta con un gran bagaje en el sector público ¿por qué se ha convertido en un término de moda? Tal vez el principal motivo, según Carles Ramió (2015: 189), es que ha pasado de ser un “mero instrumento de gestión puntual en el desarrollo de la actividad de las administraciones a constituir una estrategia modernizadora de la gestión pública, imprescindible para el logro de mayor eficiencia y eficacia”. De ahí que la aplicación de este nuevo modelo de gestión pública haya despertado diversas controversias que han trascendido también al debate público.

El objetivo principal de esta ponencia es realizar una aproximación teórica a la colaboración público-privada, desde una perspectiva modesta, con la finalidad de conocer no sólo sus “luces y sombras”, sino también aquellos pilares clave que la configuran como una estrategia fundamental para la creación de valor público. Para ello, en primer lugar, se realiza una aproximación conceptual al término y a sus diferentes “caras” o formas de manifestarse en el ámbito de lo público. A continuación, en los siguientes epígrafes, se identifican los principales argumentos a favor y en contra de la colaboración público-privada. Por último, la ponencia se cierra con un apartado de conclusiones en el que se reflexiona sobre aquellas cuestiones fundamentales que deben tenerse en cuenta para convertir la colaboración público-privada en un modelo que genere realmente valor público.

2. LA COLABORACIÓN PÚBLICO-PRIVADA Y SUS MÚLTIPLES CARAS

No resulta sencillo responder a la pregunta ¿qué es la colaboración público-privada?, entre otras razones, porque suelen coexistir múltiples y variadas experiencias en cada país

y, además, porque tampoco suele ser habitual que se clarifique el significado del término en los marcos normativos correspondientes.

A pesar de que nos enfrentamos a un “concepto complejo” (Pastor Albaladejo y García Solana, 2012a), desde un enfoque amplio, la colaboración público-privada se puede definir, *grosso modo*, como la relación (vertical y/o horizontal) que se establece entre las administraciones públicas y las organizaciones privadas (empresas u organizaciones sin ánimo de lucro) para poder aunar recursos y capacidades que contribuyan a cumplir objetivos y producir resultados públicos eficaces, eficientes y de calidad. Por ello, mediante la aplicación de esta técnica en la gestión de servicios públicos, las organizaciones privadas se convierten en productoras y prestadoras de una parte o de todo el servicio.

La colaboración público-privada se puede manifestar a través de múltiples caras: la externalización (*outsourcing*); la contratación externa (*contracting out*); y los partenariados (*partnership*). Sin embargo, como destaca Blanca Olías de Lima (2014: 447), existe más confusión que claridad sobre las características definitorias de cada fórmula, ya que se suelen dar modelos híbridos o mixtos que tratan de responder a necesidades o resolver problemas aquí y ahora.

En España, no hay una clara diferenciación entre externalización y contratación externa (Parrado, 2015). Los dos términos se suelen utilizar indistintamente para hacer referencia a la iniciativa impulsada por una administración pública para captar, a través de un proceso competitivo, al aliado del sector privado que goza de una mayor especialización en la actividad o el servicio público a transferir y cuya relación (público-privada) se formaliza mediante la firma de un contrato. Por lo tanto, la externalización y la contratación externa suelen ser el resultado de acuerdos bilaterales entre las organizaciones públicas y las organizaciones privadas, y no de la creación de una red intersectorial de actores que intervienen en los procesos de prestación de un servicio (como es el caso de los partenariados). Además, ambas fórmulas se caracterizan porque los actores públicos asumen la financiación de los servicios, así como la máxima responsabilidad en la gestión de los mismos. En sentido contrario, los partenariados cuentan también con financiación privada e implican una relación más horizontal entre los actores públicos y privados que colaboran.

Desde un punto de vista teórico, la principal diferencia entre la externalización y la contratación externa estriba en que, en el primer caso, la administración pública contrata parte de la producción o prestación de los servicios a agentes externos -organizaciones con

o sin ánimo de lucro- (Ramíó, 2009) y, en el segundo, todo el servicio. Sin embargo, hay que matizar que la externalización implica una actividad preexistente de una organización pública, que decide, por diferentes motivos, traspasarla a un agente externo. Por ello, bajo esta fórmula, la administración pública no pierde la propiedad o titularidad del servicio y puede recuperarlo cuando estime conveniente, ya que es la responsable última del servicio y de sus resultados (Olías de Lima, 2014). Teniendo en cuenta lo señalado, la externalización se distingue por ser el modelo de colaboración público-privada menos agresivo para el sector público, ya que representan una “vía intermedia entre la prestación directa y la privatización” (Ramíó, 2015:191).

En los epígrafes siguientes, se profundiza en la externalización y la contratación externa, principalmente porque es el modelo que ha despertado mayores controversias en los últimos tiempos en España y porque actualmente su marco institucional se encuentra en proceso de revisión y reformulación.

3. ARGUMENTOS A FAVOR DE LA COLABORACIÓN PÚBLICO-PRIVADA

Los defensores de la colaboración público-privada entienden este modelo de gestión como es una estrategia que contribuye a innovar los servicios públicos y que genera, además, un valor multidimensional (gerencial, social y político).

a) La colaboración público público-privada aporta valor gerencial (eficacia, eficiencia y calidad)

Desde una perspectiva gerencial, que se fundamenta teóricamente en diversas corrientes teóricas de origen anglosajón (especialmente la Nueva Gestión Pública), la colaboración público-privada se considera una fórmula ideal para mejorar los servicios públicos y lograr una mayor eficacia, eficiencia y calidad.

Por un lado, el modelo de colaboración público-privada facilita el cumplimiento de los objetivos públicos (eficacia) porque las administraciones públicas contratan a la organización privada (con o sin ánimo de lucro) que cuenta con una mayor especialización y conocimiento en el sector.

Por otro lado, la colaboración público-privada favorece el ahorro y la reducción de costes en la producción y prestación de servicios (eficiencia) no sólo porque se trasladan los costes fijos a la entidad colaboradora, sino también porque se contrata a la organización más competitiva en el sector, que puede prestar el mejor servicio público al menor coste y que, además, puede renovarlo o innovarlo sin recurrir a grandes

inversiones. Esta estrategia de gestión aporta también otra serie de ventajas que redundan en la eficiencia. Primera, se gana en flexibilidad (porque se aligera la estructura organizativa) y en agilidad (porque se pueden reasignar recursos más fácilmente cuando se produce un cambio). En concreto, el modelo contribuye a ahorrar costes en recursos humanos (no se aumenta el volumen de empleados públicos) y en recursos tecnológicos (no se invierte en la renovación tecnológica). Segundo, “el empleo del contrato como mecanismo de gobernanza principal suministra un incentivo añadido para aumentar la productividad y reducir los costes en los proveedores, al tener que competir por su renovación” (Ramíó, 2015: 193).

Por último, la utilización de fórmulas colaborativas permite aumentar el grado de satisfacción de los ciudadanos con el servicio (calidad), porque las administraciones públicas pueden encontrar al colaborador (productor del servicio) más competente en el mercado, aquel que reúne las mejores condiciones de calidad en el sector y que, por lo tanto, garantiza que el servicio prestado responderá a las necesidades y expectativas de los ciudadanos.

b) La colaboración público público-privada aporta valor social

La colaboración público-privada también puede aportar valor social, ya que las administraciones públicas, mediante la utilización de esta estrategia, pueden continuar solventando los múltiples, complejos e interconectados problemas sociales de nuestro tiempo, a pesar de que no posean los recursos (económicos, tecnológicos, etc.) y las capacidades (especialización, *expertise*) necesarias para ello.

Este punto de vista se fundamenta en dos premisas básicas. Primera, la instauración de un nuevo modelo de administración pública, la “administración relacional” (Ramíó, 2009) o la “collaborative public administration” (Vigoda, 2002), cuya finalidad no es otra que dar una respuesta efectiva a las necesidades sociales. Por lo tanto, bajo la lógica relacional, “el protagonismo recae en las necesidades sociales” (Mendoza y Vernis, 2008). De esta manera, lo importante no es quién interviene en la resolución del problema sino que se solventa de manera adecuada para lograr una mayor eficacia social. Segunda, la interpretación de los colaboradores externos a las administraciones públicas (entidades privadas o actores sociales) como sujetos activos y como “agentes creadores de valor” en la producción de resultados públicos (Bourgon, 2010), sobre todo porque “son portadores de recursos propios (capacidades, experiencias, competencias, ideas, tiempo, etc.) que, oportunamente integrados con los recursos de la administración (organizativos,

financieros, humanos, etc.)” (Pastor Albaladejo, 2014: 192), pueden ser determinantes para poder satisfacer las necesidades individuales (ciudadanos-usuarios) o colectivas (bienestar social).

c) La colaboración público público-privada aporta valor político

La colaboración público-privada puede incidir también en la calidad de los sistemas políticos democrático-representativos. En concreto, Larry Diamond y Leonardo Morlino (2004) destacan que la calidad de las democracias se puede vincular a tres dimensiones: el procedimiento (calidad procedimental); el contenido (calidad en el contenido) y los resultados (calidad en los resultados).

La calidad en los resultados se produce cuando el sistema político está ampliamente legitimado porque existe una alta capacidad de respuesta a las demandas y necesidades sociales y, en consecuencia, los ciudadanos se encuentran plenamente satisfechos. Pues bien, las administraciones públicas como “uno de los componentes, o subsistemas, necesarios del sistema político” (Pastor Albaladejo, 2012) pueden ver fortalecida su legitimidad si continúan resolviendo problemas sociales, garantizando derechos a los ciudadanos (educación, sanidad, etc.) y prestando servicios públicos de calidad a pesar de los obstáculos contextuales (crisis económica y financiera). Por lo tanto, actualmente las fórmulas de colaboración intersectorial se convierten en estrategias clave para alcanzar el reto de una “buena administración”, una administración pública que “se adecúa a las necesidades de las sociedades y de los ciudadanos” (Longo y Albareda, 2015) y que, por ello, no sólo ve reforzada su legitimidad institucional y de resultados, sino que contribuye también a dotar de calidad democrática al sistema político.

En definitiva, la utilización de la colaboración público-privada en la resolución de los asuntos públicos contribuye a que la administración pueda cumplir, en un contexto de crisis económica y deslegitimación de lo público, con su función social y política; es decir, gestione los intereses de toda la sociedad y la mantenga cohesionada, garantizando el efectivo ejercicio de los derechos y libertades de los ciudadanos.

4. ARGUMENTOS EN CONTRA DE LA COLABORACIÓN PÚBLICO-PRIVADA

La colaboración público-privada ha sido interpretada también como un modelo de producción de servicios públicos que atenta contra lo público. A continuación, se exponen algunas de las razones que sustentan esta visión pesimista, así como su correspondiente refutación, en su caso.

a) La colaboración público-privada contribuye a privatizar los servicios públicos

Algunos detractores de la colaboración público-privada consideran que es una forma de privatizar los servicios públicos; es decir, la aplicación de este modelo puede llegar a atentar contra la naturaleza del Estado, como organización garantista de lo público, y acrecentar las desigualdades sociales.

Sin embargo, este argumento es fácilmente refutable porque deja entrever una clara confusión conceptual derivada de una identificación entre los dos términos (colaboración público-privada y privatización) que es pertinente aclarar. En la colaboración público-privada, el servicio continúa siendo público (aunque en su producción o prestación intervengan otras entidades con o sin ánimo de lucro) y, por lo tanto, la administración pública es la máxima responsable de su provisión. En sentido contrario, la privatización de un servicio implica una renuncia de la administración pública a intervenir sobre él, por lo que su provisión la deja en manos del mercado (sector privado). Por lo tanto, en este modelo lo que se comparte es la función de administrar, no el ejercicio del poder (Pastor Albaladejo y García Solana, 2012b).

Por último, hay que destacar que esta confusión terminológica se encuentra arraigada en un sector de la ciudadanía, fruto de la transmisión de una información inadecuada sobre qué es y para qué se utiliza la colaboración público-privada por parte de algunos agentes generadores de la opinión pública, entre los que se encuentran los medios de comunicación. En este caso, se puede observar como algunos contertulios que asisten a los debates televisivos con mayor índice de audiencia desconocen claramente el significado de este modelo de gestión de servicios y, por ello, suelen transmitir una visión sesgada del mismo. Sin embargo, a diferencia de lo que suele pensar la mayor parte de la opinión pública, la colaboración público-privada no tiene porque ser el primer paso para la privatización, ya que si se realiza de manera adecuada, se puede convertir en una garantía para evitarla. Por ejemplo, la prestación de un servicio público en pobres condiciones, con una dotación mínima de recursos y mal atendido, es un candidato perfecto para la privatización. En sentido contrario, la colaboración público-privada no busca el deterioro del servicio (como excusa perfecta para privatizarlo), sino mejorar su eficacia, eficiencia y calidad.

b) La colaboración público-privada conlleva riesgos de captura de lo público

Algunos consideran que la colaboración público-privada es una fórmula amenazante para el sector público, porque no se establecen límites en su aplicación; es decir, existe

una indefinición sobre qué ámbito de la actividad pública puede ser objeto de gestión privada. De este modo, la colaboración público-privada se ha convertido en un “todo vale”, en el que cualquier función y servicio público puede ser producido o prestado por entidades privadas. En concreto, la cesión de servicios sensibles y estratégicos a las entidades privadas, como son los vinculados a la toma de decisiones, suele considerarse una mala *praxis*, porque conlleva un riesgo importante para la administración pública, en el sentido de que puede ver capturado su conocimiento y su inteligencia institucional por el sector privado.

c) La colaboración público-privada daña el *ethos* del servicio público

La colaboración público-privada también ha sido criticada por las repercusiones que puede tener sobre la ética pública (Denhardt y Denhardt, 2000), ya que puede debilitar el *etos*² (*ethos*) del servicio público. Esta visión se fundamenta en el hecho de que las organizaciones públicas y privadas tienen unos valores y una cultura diferente y que, por ello, la intervención de entidades privadas, con o sin ánimo de lucro, en la producción y la prestación de servicios puede pervertir o repercutir negativamente en el *etos* del servicio público. En este sentido, los prestadores de los servicios pueden verse imbuidos por una nueva cultura neoempresarial que vaya calando en sus comportamientos, en sus formas de hacer y de actuar, lo que puede conllevar a una pérdida de identidad del servicio público.

Sin embargo, esta visión negativa no tiene en cuenta que las administraciones públicas no sólo establecen relaciones de colaboración con empresas privadas, sino también con numerosas entidades no lucrativas y del tercer sector, “muchas de las cuales han desarrollado niveles de autoexigencia ética considerables” (Longo y Albareda, 2015).

5. CONCLUSIONES. CÓMO DESARROLLAR UN MODELO DE COLABORACIÓN PÚBLICO-PRIVADA QUE GENERE VALOR PÚBLICO

Hoy en día, la colaboración público-privada es una tendencia modernizadora imparable que se ha implantado, en mayor o menor medida, en casi todos los países del mundo. Además, como se ha puesto de manifiesto en los epígrafes anteriores, es una estrategia adecuada para lograr una buena administración pública que supere los retos del mundo actual, existencia de múltiples, diversos y complejos problemas sociales a los que

² La Real Academia Española (RAE) define “*etos*” como el “conjunto de rasgos y modos de comportamiento que conforman el carácter o la identidad de una persona o una comunidad”.

hay que dar respuesta con eficacia, eficiencia y calidad en un contexto de crisis poliédrica (económica, social, institucional y política).

El “talón de Aquiles” de la colaboración público-privada no se encuentra, como algunos creen, en quién interviene en la producción y prestación del servicio público (organizaciones públicas u organizaciones privadas), sino en cómo se debe gestionar el modelo para no lesionar lo público y protegerlo frente a las posibles amenazas o capturas del sector privado. Por ello, las administraciones públicas deben tener en cuenta una serie de pilares clave para que se produzca realmente la transición del “modelo reactivo” de colaboración público-privada hacia un “modelo proactivo” (Ramió, 2015: 202); es decir, de su utilización como una mera fórmula de solución de problemas y déficits internos de las administraciones públicas a la consideración de la colaboración público-privada como una estrategia de gestión que genera un valor público multidimensional (valor gerencial – eficacia, eficiencia y calidad-, valor social –produce bienestar social- y valor político – garantiza derechos y refuerza la legitimidad-). En concreto, algunos de los elementos fundamentales son:

En primer lugar, se debe que crear un marco normativo que defina desde el principio qué es la colaboración público-privada, qué elementos caracterizan a cada una de las tipologías de colaboración (externalización, contratación externa y partenariado) y cuáles son las “reglas del juego” que rigen la relación entre lo público y lo privado. En concreto, este marco regulador deberá identificar las competencias y las obligaciones de los actores públicos y privados, junto con las sanciones previstas en el caso de incumplimiento del contrato. Sin este diseño institucional previo, la colaboración público-privada puede ponerse en entredicho y despertar la desconfianza tanto de los empleados públicos como de los sindicatos.

En segundo lugar, las administraciones públicas que emprendan el camino hacia la colaboración público-privada deberán realizar una inversión inicial, asignar recursos para adaptar la estructura organizativa y capacitar a su personal para que sepan desenvolverse en el nuevo contexto. Respecto a la estructura administrativa, Carles Ramió (2009) propone la creación de agencias especializadas en la gestión de las externalizaciones con la finalidad de que se acumule el conocimiento en bases de datos y en protocolos para la redacción de pliegos de condiciones y se centralicen algunas actividades de control y evaluación. De este modo, se centraliza la información y se facilita el aprendizaje entre administraciones. En relación con la formación del personal, hay que tener en cuenta que el éxito de la colaboración público-privada depende también de la existencia de un

personal capacitado en el manejo de determinadas competencias de coordinación, control y evaluación, así como en habilidades relacionales como la negociación con múltiples actores y la comunicación interpersonal. En definitiva, la gestión de la colaboración público-privada requiere de “expertos en la dirección de procesos complejos” (Parrado, 2015).

En tercer lugar, el “liderazgo público y responsabilidad institucional” debe considerarse como un factor estratégico para garantizar el éxito de la colaboración público-privada (Pastor Albaladejo, 2014). Esto significa que las administraciones públicas que recurren a la utilización de esta estrategia deben asumir el liderazgo del proceso, así como su responsabilidad, sin hacer una dejación de sus funciones, sobre todo porque “las responsabilidades no son simétricas” (Ramió, 2009: 20), por lo que los actores públicos continúan siendo los máximos responsable en la provisión del servicio, aunque se produzca o preste por una entidad privada. En sentido contrario, la ausencia de liderazgo y de capacidades de gestión puede hacer fracasar este modelo de colaboración público-privada (Saz y Serra, 2008: 36). Además, el liderazgo público debe ser constante y permanente, ejercerse a lo largo de todo el proceso (Pastor Albaladejo, 2014): *ex ante* (planificación), *in via*, (control) y *ex post* (evaluación).

En cuarto lugar, los actores públicos deben planificar la colaboración público-privada. La planificación es fundamental para evitar las posibles capturas de lo público por el sector privado. En concreto, la administración pública debe decidir qué actividades o servicios se pueden transferir y contratar al sector privado y bajo qué condiciones. Carles Ramió (2015) considera que hay que poner límites a la colaboración público-privada y que, por ello, el sector público debe elaborar con carácter previo un mapa conceptual de actividades o servicios en el que se identifique lo siguiente: servicios *core*, que no se pueden transferir al sector privado porque son actividades estratégicas de la administración; servicios que se pueden contratar al sector privado, pero con mecanismos especiales de control y evaluación (p. ej. los servicios sociales que afectan a los derechos fundamentales de los ciudadanos); y servicios que se pueden contratar de forma ordinaria.

En quinto lugar, las administraciones deben controlar y evaluar los procesos y los resultados de la producción o prestación de servicios por entidades privadas. Más que nada porque cuando no se ejerce el control ni la evaluación se “genera una pérdida total del control de la agenda (el conocimiento de evapora)” (Ramió, 2009:19) y, además, se puede pervertir el sentido de la colaboración (lograr una mayor eficacia, eficiencia y calidad), debido a que las entidades privadas, al carecer de control, pueden incrementar

los costes y bajar la calidad. En el caso de la evaluación, sería conveniente la creación de observatorios de colaboración público-privada, integrados por académicos y expertos, que se dediquen a analizar estos procesos, estableciendo dimensiones que ayuden a conocer y valorar en qué medida la colaboración público-privada puede favorecer o no la eficacia, eficiencia y calidad de los servicios públicos, así como cuáles pueden ser sus efectos en la cohesión social. De ahí la importancia de una institución que establezca indicadores que aporten información sobre el grado de satisfacción alcanzado con los servicios públicos, no solo desde punto de vista del producto final, sino también del proceso y del impacto que provoca en la comunidad o en el contexto en el que se desarrolla (García Solana y Pastor Albaladejo, 2011). De este modo, se generará un conocimiento técnico útil para asesorar a aquellas organizaciones públicas que deseen emprender el camino hacia la colaboración público-privada.

En sexto lugar, hay que socializar a los actores privados en los valores públicos. En este sentido, los actores privados que producen y prestan servicios públicos deben de tener claro que su ámbito de actuación es el sector público, y no el sector privado. Por ello, es conveniente informarlos y socializarlos en los valores públicos para evitar posibles confusiones o desorientaciones en el desarrollo de su labor.

Por último, y a modo de recapitulación, aunque la colaboración público-privada se plantea como una de las opciones actuales para innovar los servicios públicos, no se debe obviar que la administración pública debe realizar una reflexión previa que le permita definir qué ámbitos de producción y prestación de servicios puede transferir al sector privado con la finalidad de evitar la generación de efectos asimétricos en los ciudadanos y, en consecuencia, posibles lesiones de sus derechos. De este modo, aquellas administraciones que apuesten por la colaboración público-privada deberán mantener un dominio y control real sobre los servicios con la finalidad de que no se tergiversen los objetivos públicos y se pueda continuar garantizando los derechos de los ciudadanos y la cohesión social. En definitiva, hay que tener en cuenta que la colaboración público-privada sin rumbo, sin objetivos y sin control puede tener consecuencias perversas en la prestación de los servicios públicos y, por ello, si no existe un compromiso de las autoridades político-administrativas de gestionarla adecuadamente, según los parámetros identificados en este apartado, es mejor no embarcarse en una trayectoria que puede tener efectos negativos e impredecibles para el sector público.

BIBLIOGRAFÍA

- BOURGON, J. (2010). “Propósito público, autoridad gubernamental y poder colectivo”. *Revista Reforma y Democracia*, nº 46: 5-40.
- DENHARDT, R. B. y DENHARDT, J. V. (2000). “The New Public Service. Serving Rather than Steering”. *Public Administration Review*, 60: 549-559.
- DIAMOND, L. y MORLINO, L. (2004). “The Quality of Democracy. An Overview”. *Journal of Democracy* 15 (4): 20-31.
- GARCÍA SOLANA, M. J. y PASTOR ALBALADEJO, G. (2011). “El Nuevo Servicio Público: Estudio de algunas experiencias colaborativas en los servicios sociales de la Comunidad de Madrid”. Ponencia en el X Congreso Nacional de la Asociación Española de Ciencia Política y de la Administración, Murcia, 7-9 de septiembre.
- MENDOZA, X. y VERNIS, A. (2008). “El Estado relacional y las transformaciones de las administraciones públicas”. En Longo F. y Tamyko, I. (Eds), *Los escenarios de la gestión pública del siglo XXI*. Barcelona: Bellaterra.
- MCGUIRE, M. (2006). “Collaborative Public Management: Assessing What We Know and How We Know It”. *Public Administration Review*, 66: 33-42.
- LONGO, F. y ALBAREDA, A. (2015). *Administración pública con valores. Instrumentos para una gobernanza ética*. Madrid: INAP.
- OLÍAS DE LIMA GETE, B. (2014). “Gestión pública y políticas públicas”. En G. Pastor Albaladejo (ed.). *Teoría y Práctica de las Políticas Públicas*. Valencia: Tirant Lo Blanch.
- PARRADO, S. (2015). *El análisis de la gestión pública*. Valencia: Tirant lo Blanch.
- PASTOR ALBALADEJO, G. (2014). “La gestión colaborativa de la inmigración”. *Revista Castellano-Manchega de Ciencias Sociales*, nº 17: 189-201.
- PASTOR ALBALADEJO, G. (2012). “Las administraciones públicas”. En J. M. Reniu (ed.) *Sistema político español*. Barcelona: Huygens.
- PASTOR ALBALADEJO, G. y GARCÍA SOLANA, M. J. (2012a). “La colaboración público-privada en los servicios de atención a las personas con discapacidad física de la Comunidad de Madrid”. En R. Bañón et al. *Participación, Democracia y Gestión de la Escasez: Experiencias de gobiernos territoriales, de gestión de la innovación y del cambio, y de políticas y servicios públicos*. Madrid: Instituto Complutense de Ciencia de la Administración.
- PASTOR ALBALADEJO, G. y GARCÍA SOLANA, M. J. (2012b). “Gestión compartida de servicios públicos. El caso del Proyecto de Vida Independiente”. Ponencia en el XXII

World Congress of Political Science, *Reshaping Power, Shifting Boundaries*, Madrid, 8-12 de julio.

RAMIÓ, C. (2015). *Administración pública y crisis institucional. Estrategias de reforma e innovación para España y América Latina*. Madrid: Tecnos.

RAMIÓ, C. (coord.) (2009). *La colaboración público-privada y la creación de valor público*. Barcelona: Diputación de Barcelona.

SAZ-CARRANZA, A. y SERRA, A. (2010). “¿Qué es el management de la cooperación público-privada?”. En *Anuario Parnerts*. Barcelona: ESADE.

VIGODA, E. (2002). “From Responsiveness to Collaboration: Governance, Citizens, and the Next Generation of Public Administration”. *Public Administration Review*, 62 (5): 527-540.