

UNIVERSIDAD DE GIRONA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES



**LA EXTERNALIZACIÓN DEL
SERVICIO DE AGUAS EN
TERRENOS URBANOS.**

Análisis de la externalización como herramienta para la gestión del servicio de aguas en terrenos urbanos.

Trabajo de fin de grado – 2017

Alumno: Maxim Grek Melnikov

Tutor: Josep Anguera Torrents

Resumen

En este trabajo se realiza un estudio sobre la externalización en el ámbito de la Administración pública, concretamente en el área de Medio Ambiente. Se analizan las posibles motivaciones que puede tener una administración pública para encomendar la gestión del servicio de agua potable y el tratamiento de aguas residuales a una empresa del sector privado, así como las consecuencias. Como resultado del estudio se concluye que el agua es un derecho humano, y por ello la Administración pública debe gestionarlo de la manera más directa posible.

Palabras clave: externalización, servicios públicos, agua, economía urbana

Abstract

This paper is a study on the outsourcing in the field of Public administration, specifically in the area of Environmental Administration. It analyzes the possible motivations that a public administration can have to entrust the management of drinking water and wastewater treatment services to a company from the private sector, as well as the consequences this may have. As a result of the study it is concluded that water is a human right, and therefore the public administration should manage it in the most direct way possible.

Keywords: outsourcing, public services, water, urban economy

Agradecimientos

Me gustaría expresar mi agradecimiento a todas las personas gracias a las cuales ha sido posible este trabajo de fin de grado.

En primer lugar, a todo el personal docente del Grado de Economía de la Universidad de Girona, por su espléndida labor educativa y los conocimientos que me han transmitido, y que han hecho posible la realización de este trabajo.

A mi tutor, el Dr. Josep Anguera Torrents, por sus conocimientos en la gestión pública, su apoyo en la organización del contenido del trabajo y su disponibilidad absoluta para atender mis dudas.

Al Dr. Josep Viñas Xifra, gracias al cual he tenido la idea del tema de estudio de este trabajo.

Al Dr. Lluís Planas Casamitjana, por compartir sus conocimientos de los problemas locales referentes al tema que nos ocupa.

Y por último a mi familia, por su apoyo incondicional.

1. Índice

Agradecimientos.....	2
1. Índice.....	3
2. Introducción	4
3. Fundamentos teóricos.....	5
3.1. El concepto <i>externalización</i>	5
3.2. Historia de la externalización.....	6
3.3. Causas para externalizar	6
4. Externalización de servicios públicos	9
4.1. Criterios para la externalización de servicios públicos.....	9
4.1.1. La competencia en el mercado.....	9
4.1.2. Criterios sociales.....	11
5. La externalización del agua.....	15
5.1. Características generales de la externalización del servicio de agua.....	15
5.2. Análisis de los criterios para la externalización del agua	17
5.2.1. Criterios generales.....	17
5.2.2. Criterios específicos	18
5.3. Situación actual.....	26
6. Análisis local – AGISSA (Aguas de Girona, Salt i Sarrià de Ter S.A.)	27
7. Conclusiones	29
8. Referencias bibliográficas	30
9. ANEXOS.....	32
9.1. Gráfico 1. Composición de la participación social de los accionarios de AGISSA S.A.	33

2. Introducción

La externalización es inevitable, y no pienso que esté tratando a la gente como cosas.

Stephen Covey

La externalización ha demostrado ser una herramienta cada vez más utilizada en la gestión empresarial, y actualmente crece el número de empresas privadas que utilizan esta práctica para mejorar su productividad y reducir sus costes. No es sorprendente pues, que la Administración pública incorpore esta estrategia empresarial para contar con una mejor gestión de los servicios orientados a la población.

La motivación que sirve como fundamento a este trabajo es la reciente salida a la luz de varios conflictos que se han originado en la gestión del agua potable, tanto a nivel nacional como en el municipio de Girona. Ello obliga a plantearse la pregunta de si es correcto externalizar servicios que suponen un derecho humano fundamental a empresas privadas y, en caso de hacerlo, ateniéndose a qué criterios.

Para desarrollar este trabajo se realiza una revisión bibliográfica dentro del ámbito económico de la externalización privada y de los servicios públicos, centrándose en el desarrollo de la disciplina en las últimas décadas, y su aplicación específica en la externalización de la gestión del agua en terrenos urbanos.

Se analizan, por ende, los incentivos para externalizar el servicio de aguas en terrenos urbanos, así como los criterios a seguir para la toma de la decisión, la situación actual, y las repercusiones que puede tener este proceso liberalizador del servicio de aguas.

Para complementar la información obtenida de dicha revisión, se realizará un breve análisis de una empresa de gestión de agua del ámbito local.

3. Fundamentos teóricos

3.1. El concepto *externalización*

El término *externalización* se utiliza para designar la acción o táctica empresarial, por parte de una empresa, de poner en manos de otra ajena a ella, una o varias partes del proceso productivo en las que esta última tiene mayores ventajas, delegando la gestión de dicho proceso a la empresa que se contrata para su realización.

No es sorprendente pues, que esta técnica haya venido ganando terreno en las últimas décadas como una potente y cada vez más necesaria herramienta en la gestión empresarial. Tal ha sido su desarrollo que se ha incorporado en el ámbito académico como un concepto cada vez más recurrente de estudio e investigación, y ha ido ganando terreno en el ámbito político y económico como una parte más de la gestión de los servicios públicos.

El término original para referirse a este proceso es de origen anglosajón: *Outsourcing*, y es la combinación de las palabras *out*, *externo* en traducción al castellano, y *source*, que se traduce por *fuentes*.

En la definición que nos brinda Rivo (1999), se añade que este concepto incluye tanto las actividades internas que hubiera venido desarrollando la empresa que externaliza, como las nuevas actividades que esta quiera incorporar en su funcionamiento, utilizando para ello empresas externas.

Como estamos ante la relación entre dos empresas, en la cual una encomienda a otra una parte del proceso que es sustancial para el correcto funcionamiento de la misma, es necesario especificar que estas relaciones se establecen mediante un contrato en el que ambas partes definen sus obligaciones y derechos.

3.2. Historia de la externalización

Inicialmente, el *outsourcing* comienza a utilizarse de manera notablemente intensiva en los Estados Unidos; según algunos autores, como Rivo (1999) y Sabaté (2000), en la época de los setenta. Una época definida por un entorno empresarial incierto, y huésped de la crisis del petróleo, en la que las empresas comienzan a desarrollar una tendencia a reducir su tamaño y a centrar sus recursos en las áreas más importantes de su actividad. Para ello externalizan procesos que no se encuentran en la base de su táctica empresarial, haciendo así frente a las rápidas e impredecibles fluctuaciones del mercado.

La externalización de servicios públicos, por su parte, ha venido extendiéndose durante las últimas décadas, más concretamente desde los años ochenta, cuando se establecen las primeras pautas para la externalización de funciones o procesos inherentes a la Administración pública en Estados Unidos y Reino Unido, según detalla en su publicación *The Institute For Public Procurement* (NIGP, 2013, pág. 1).

Es difícil especificar una fecha concreta para definir el inicio del proceso que afecta al servicio de agua en terrenos urbanos pero, tal y como apunta Goudriaan, secretario de la Unidad Internacional de Investigación de los Servicios Públicos (*Public Services International Research Unit*, 2012, pág. 2): “En las décadas de los ochenta, noventa y 2000, la privatización del agua se promovió desde las multinacionales, los partidos de derecha y las instituciones internacionales, incluida la Comisión Europea.”

3.3. Causas para externalizar

Cuando hablamos de la empresa -sea privada o pública- los conceptos más cruciales que, de manera directa, demuestran un buen rendimiento de la misma son la reducción de costes, el aumento de beneficios (exceptuando la empresa pública) y la mejora de la eficiencia. La externalización puede ser la herramienta que dé solución a uno, varios o todos los problemas que repercutan negativamente en los conceptos mencionados anteriormente y otros que de ellos se deriven.

La externalización permite a la empresa delegar aquellas fases del proceso productivo que, por su naturaleza específica, quedan lejos de calificarse como elementos

diferenciadores del rendimiento en la gestión táctica de la misma; externaliza a otras empresas que poseen una mayor especialización en este tipo de actividad, y por lo tanto una mayor competitividad en el mercado. Esto permite a la empresa que externaliza, por una parte, reducir sus costes fijos, transformándolos en variables; y por otra, asegurarse de que ese proceso está aportando una mayor eficiencia en global.

Una de las tantas consecuencias del *outsourcing* en el sector privado que puede ser incentivo para externalizar, como explican M. Kotabe, M. Mol, J. Murray y R. Parente (Journal of the Academy of Marketing Science, 2011) es que se ha demostrado que la externalización se traduce directamente en la mejora del retorno de las acciones, ya que permite reducir los costes fijos y, en consecuencia, reduce el punto muerto (en referencia al umbral de rentabilidad financiera) de las empresas que lo aplican.

Esto dota a las empresas de una mayor capacidad para centrar sus recursos en los aspectos más cruciales de la administración y dirección, o en aquellos procesos en los cuales tiene una mayor ventaja comparativa. Y al mismo tiempo se apoya en proveedores externos que demuestren una mayor eficiencia en fases productivas en las que la empresa considera que una mayor inversión o intensidad de los factores de producción no resultará en una mejor productividad.

Es lógico pensar, por lo tanto, que el sector público busque delegar servicios o labores específicas a empresas privadas, siempre y cuando estas estén especializadas en la tarea que se les encomienda, y se demuestre que la eficiencia del servicio en sus manos es mayor.

Una segunda causa que puede perseguir el gobierno, como se especifica en el análisis realizado por O'Looney (1998, pág. 24), es entrar ese servicio en unas economías de escala, restaurar competencia en un mercado y, como resultado de lo segundo, incitar al mercado a mejorar las técnicas de producción del servicio.

Esto forma parte de lo que Jordi Mas Sabaté (2000, pág. 3) denomina “la táctica de los gobiernos de Nueva Gestión Pública”, refiriéndose al modelo de “llevar el timón, no de remar” que se ha desarrollado en los últimos años en la Administración. En este modelo, en lo referente a la externalización, el Estado adopta una política que encamina la ejecución de los servicios a las entidades privadas, en vez de asumir completamente la ejecución de los mismos. Pero, como el autor especifica más adelante, incluye en sus

criterios de análisis los efectos sobre su entorno para asegurar unas relaciones estables y de calidad.

Podemos considerar, por lo tanto, la reducción de costes como una variable empírica para determinar si la externalización de un proceso es factible, conveniente, y aprovechable. Si bien no es el único factor que determina su realización, ya que es inherente a cada empresa analizar los costes económicos o riesgos, en los que podría incurrir al apostar por dejar el control directo de una fase o proceso (servicio, en el caso de la Administración pública) en manos de otros.

4. Externalización de servicios públicos

Cuando hablamos de los criterios para la externalización de los servicios públicos, es importante fijar a la vez los objetivos teóricos que se persiguen en dicho proceso y las posibles repercusiones en la práctica. En esencia, estos objetivos no son diferentes en las cuestiones económicas de los que persiguen las empresas privadas, aunque sí tienen otras motivaciones intrínsecas que son inherentes al papel de la Administración frente a los ciudadanos.

4.1. Criterios para la externalización de servicios públicos

4.1.1. La competencia en el mercado.

Los mercados competitivos de verdad, son entidades razonablemente raras y delicadas, nos dicen los economistas.

O'Looney, (1998).

Una de las bases del mercado privado es la competencia; las empresas luchan por disminuir los costes de los procesos productivos, mejorar los productos frente a los rivales, y se desarrollan en un ámbito que exige la continua mejora y adaptación de sus tácticas y procesos. La competencia es la base para el desarrollo de las empresas, porque promueve tres factores clave: la diferenciación, la especialización, y la innovación.

Cuando se propone la externalización de servicios públicos, se buscan empresas del sector privado que tengan un alto grado de especialización, ya que estas dotadas de una mayor productividad, como hemos especificado anteriormente. Es imposible que la Administración pública pueda conseguir el mismo grado de especialización que una empresa privada en todos los sectores y servicios.

La innovación, por otro lado, es el proceso por el cual la empresa introduce en el mercado nuevos elementos que mejoran de manera significativa su eficiencia ante la competencia, y que inevitablemente, con el paso del tiempo, pasarán a integrarse en el mercado. Esta integración al mercado es la que promueve el desarrollo tecnológico.

Dada esta situación, es de interés para cualquier gobierno interesado en desarrollar el potencial tecnológico, ateniéndose a estos dos criterios, encontrar mercados en los que la externalización sirva para algo más que para ser un simple instrumento de la gestión

empresarial: puede buscar el desarrollo tecnológico a la vez que mejora su gestión interna, pasando de prestar el servicio a controlarlo una vez exteriorizado, e incluso fomentar ese sector del mercado con incentivos económicos.

Sin embargo, la cuestión fundamental para que esto se dé es que haya competencia cuando se decida externalizar. Este aspecto, aunque crucial en el momento de decidir la externalización, no es suficiente, ya que una competencia *a priori* (en el momento de ceder el servicio), no significa que vaya a mantenerse *a posteriori*.

O’Looney, en su libro *Outsourcing state and local government services* (1992, pág. 39), analiza este comportamiento del mercado, y argumenta que la competencia *a posteriori* puede dejar de existir debido a dos razones fundamentales:

“Primero, porque el ganador de la concesión tendrá a partir del momento en que toma el control del servicio ventajas cruciales (tales como el conocimiento interno de los costes del proceso, capital físico para su desarrollo, y el “know-how” específico) que les harán imposible a otras empresas ser competitivas.

Segundo, la competencia de “quién gana se lleva todo” elimina efectivamente las empresas de pequeño y mediano tamaño”

¿Cuál es, pues, el criterio al que debe atenerse una administración pública en este caso? La segmentación de la concesión a varias empresas de tamaño más reducido, -hecho que incentiva la competencia- es algo que, en caso de ser posible, sería idóneo realizar. Aunque, por el otro lado, como añade el mismo O’Looney (1992, pág. 39), “segmentar el servicio simplemente para mantener la competencia puede ser contraproducente, especialmente cuando las economías de escala son de mayor peso que el potencial de reducir costes de la propia competencia”.

Adicionalmente, en el *Informe 13-3-2013, IPN 88/13* (Comisión Nacional de la Competencia, 2013) se trata esta cuestión claramente: “(...) la CNC quiere subrayar que la gestión indirecta no implica indefectiblemente la provisión mediante un único prestador. El APL [Administrador Público Local] debería favorecer también la competencia “en el mercado”, estableciendo que cuando la prestación pueda realizarse eficientemente por varios operadores, esta pluralidad de prestadores debería ser la forma de provisión elegida por la entidad local”.

4.1.2. Criterios sociales

a. La confianza en el Estado

Cuando hablamos de la externalización de un servicio, inherentemente hablamos de la gestión del mismo, que pasa a manos de una empresa privada. Es, sin embargo, únicamente la gestión lo que se transfiere, y no la responsabilidad de asegurar su correcto funcionamiento frente a la población.

“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.” (Sabaté, 2000, pág. 1)

Teniendo en cuenta estos criterios, es un deber de la Administración pública el establecimiento de un control estricto en todas las fases de la externalización, para así determinar si la empresa que toma las riendas de la gestión del servicio puede cumplir con estas condiciones.

Cabe destacar que tendrá gran influencia en la reacción de los usuarios, ante una interrupción o deterioro del servicio, la importancia que se le brinde en el momento. La importancia que los usuarios le dan a diversos servicios puede variar en función de la situación económica, social, o política que se está viviendo en el ámbito local y nacional en un momento concreto.

Sin embargo, la Administración pública no debería dejar de considerar la externalización de un servicio por temor a la posibilidad de que la empresa que lo gestiona falle en la provisión perfecta del mismo, sino plantearse la pregunta de quién será más eficiente en la solución de las incidencias que se deriven de la provisión.

b. Externalización estratégica vs. Externalización táctica

Cuando se realiza una externalización, ya sea de un proceso en el sector privado o un servicio en el sector público, se ha de definir claramente el tipo de relación que mantendrán las dos empresas entre ellas durante la duración de la misma. No es solo el horizonte temporal lo que juega un papel fundamental en esta relación, sino también la causa del *outsourcing*; ambas determinarán el tipo de cooperación que sentará las bases de la relación entre ambos actores y, en consecuencia, la calidad del servicio que realizará la empresa contratada.

La diferencia entre una externalización estratégica y una táctica la explica Sabaté (2000) de la siguiente manera: “(...) la externalización táctica, coyuntural o competitiva (destinada a resolver la escasez temporal de recursos o las variaciones de capacidad) y (...) la externalización estratégica, de especialidad o cooperativa (cuyo objetivo es aprovechar una determinada especialización del proveedor)”.

Es entendible pues, que el objetivo inicial del Gobierno pueda ser una externalización táctica, sea por falta de recursos materiales (presupuesto, infraestructuras o personal, por ejemplo) u organizativos, como la capacidad de gestión limitada o la falta de experiencia en la administración de ese tipo de servicios. Asimismo, si se tiene en cuenta únicamente la exigencia de minimizar los costes de los servicios como factor principal para considerar la externalización, se puede caer en la trampa de pensar en la gestión táctica como recurso necesario para conseguir los objetivos políticos o económicos, arriesgando la integridad del servicio.

Dado que las externalizaciones del sector público son, normalmente, contratos de larga duración, cabe destacar la importancia de que la gestión realizada por la empresa privada se le encomiende con motivo de una externalización estratégica, y no táctica. De esta manera, se obtendrán mayores beneficios sociales a largo plazo, a través de una mejor comunicación en la gestión y unos incentivos para trabajar de manera cooperativa.

Por ello, antes de externalizar un servicio, es necesario plantearse otras vías para conseguir los objetivos encomendados, como la realización de cambios organizativos:

reestructuración, utilización más intensiva del capital, o inversiones estratégicas, por ejemplo.

c. Costes de transición

Claramente, cualquier transición de gestión, sea del tipo que sea, es un proceso que puede acarrear riesgos y costes, y en el caso de la externalización de un servicio público, estos últimos pueden llegar a acentuarse de manera muy notable dada la diferencia estructural existente entre los sectores público y privado.

Analizando, por ejemplo, los costes derivados del personal en una transición de este tipo, nos encontramos con dos grandes inconvenientes:

Primero, la subrogación de trabajadores: cuando una empresa asume la gestión de un servicio que ha venido brindándose plenamente por la Administración, los trabajadores inicialmente son, a rasgos generales, subrogados por la empresa privada, de acuerdo a las condiciones establecidas por la misma Administración.

El ámbito legal lo encontramos definido de la siguiente manera: “La aplicación a estos supuestos del artículo 44 ET es plena, debiendo, si se dan las condiciones legales, producirse la subrogación del personal laboral que venía prestando esas tareas, que pasaría de la plantilla municipal a la de la sociedad mercantil, sea su capital público o privado.” (Díaz, 2012).

Esto, si bien quiere decir que conservarán sus empleos en la mayoría de los casos, implica que el personal pasará a formar parte del sector privado, perdiendo aquellos privilegios que puedan haber obtenido, o consideren cruciales según su criterio, en el sector público.

Segundo, y derivado de lo mencionado más arriba, la estabilidad laboral de los trabajadores subrogados por la empresa privada. Es bien sabido que la flexibilidad de las empresas del sector privado respecto a la movilidad de trabajadores es mayor, no solo en el aspecto positivo, que da más oportunidades de ascender en la empresa, sino también en el aspecto negativo, cuando pueden ser despedidos por el incumplimiento de los objetivos planteados, lo que llamamos falta de eficiencia.

El enfoque de O’Looney (1998, pág. 39), por otro lado, enfoca el problema de la transición del personal en un ámbito de costes inherentes a la gestión de los contratos, y resuelve que los costes derivados de la gestión de los contratos de los trabajadores (de transición) aumentan conforme aumenta la especialización de las personas que trabajan en las diferentes partes del servicio externalizado.

Tabla 1. Costes de gestión de los contratos de subrogación

Cantidad de contratos	Grado de especialización	
	Alto	Bajo
Pequeña	Coste elevado	Coste moderado
Grande	Coste moderado	Coste bajo

Fuente: J. O’Looney (1998, pág. 41)

Como se observa en la Tabla 1, el coste guarda relación directa con la cantidad de contratos y el grado de especialización de los trabajadores. Gestionar contratos de trabajadores de alta especialización es mucho más exigente en el sentido administrativo que gestionar los de trabajadores de especialización media, ya que en el caso de la alta especialización se necesitará gestionarlos con profesionales especializados en el ámbito del derecho laboral.

5. La externalización del agua

5.1. Características generales de la externalización del servicio de agua

Usualmente, los ayuntamientos deciden externalizar el agua para optimizar el servicio, ya sea desde un punto de vista económico, administrativo, o técnico-tecnológico. En la gran mayoría de casos encontramos que se aplica la externalización conjunta del servicio de agua y el de alcantarillado, por el simple hecho de aprovechar mejor las economías de escala, al ser dos servicios entrelazados estrechamente.

Como se indica claramente en la *Guía para la externalización del servicio municipal de abastecimiento de agua potable y alcantarillado*, elaborada por el Instituto Aragonés del Agua, “La forma habitual de externalización es la cesión completa de la gestión del servicio a una empresa privada, a través de un contrato de gestión de servicios públicos (artículos 8 y 19.1.a) del TRLCSP¹. (...) Existe la posibilidad de externalizar o contratar una parte del servicio, mediante un contrato de servicios (art. 10 y 19.1.a) del TRLCSP, de tal modo que el resto de trabajos los siga desarrollando el Ayuntamiento.” (Instituto Aragonés del Agua, 2014, pág. 7)

Estamos hablando pues, de que el modelo utilizado es un modelo de gestión indirecta de los servicios públicos, que puede tomar las siguientes formas (de acuerdo al Real Decreto Legislativo 3/2011, que aprueba el texto refundido de la Ley de Contrato del Sector Público, y en consideración del anteproyecto de la Ley de Contratos del Sector Público de abril de 2015):

- a. **Gestión del servicio público por concesión:** cuando la persona jurídica contratada gestiona el servicio a su propio riesgo y ventura. Este es el tipo de gestión indirecta más utilizado, y permite al concesionario recibir una “retribución que cubra los costes y que le permita obtener un margen de beneficios” (Xifra, 2012, pág. 171). En el caso del agua la duración del contrato no podrá exceder los veinticinco años, incluyendo prorrogas (art. 278.b del TRLCSP).
- b. **Contrato de gestión de servicios públicos con obras:** extiende el anterior contrato, permitiendo a la empresa que gestiona el servicio realizar por su cuenta

¹ TRLCSP: Texto Refundido de la Ley de Contratos del Sector Público

las obras consideradas necesarias antes de la asignación de la concesión. Se extiende así la duración del contrato a cincuenta años, incluyendo prórrogas (art.278.a TRLCSP).

- c. **Contrato de gestión interesada de servicios públicos:** en este tipo de contrato participarán en los resultados de explotación tanto la empresa contratada como la Administración pública. La formalización de dicha relación no se basa en la creación de una sociedad, sino mediante un contrato que delimita la participación de ambos.
- d. **Concierto:** aprovechamiento de las instalaciones de la empresa privada para brindar un servicio público. Dado que en la inmensa mayoría de los casos de la gestión del agua en terrenos urbanos, la infraestructura ha sido construida y mantenida por la Administración pública, no es habitual ver estos casos.
- e. **Sociedad de economía mixta:** en los casos en que la Administración participe como accionista en una sociedad en la que haya otros accionistas de ente jurídico privado.

En la actualidad, se está trabajando desde diciembre de 2016 en un anteproyecto de la Ley de Contratos del Sector Público para agilizar y simplificar la contratación, que responde a la Directiva Europea de contratos de concesión. Esta reforma persigue la supresión del contrato de gestión de servicios públicos, para dejar únicamente la opción de la concesión.

Sin embargo, esta Directiva ha dejado fuera del ámbito de aplicación a los servicios de agua en terrenos urbanos, como menciona Philippe Juvin, el ponente de esta Directiva, en una entrevista de Europolitics: “El alcance de la decisión de exclusión de la Directiva de ciertas actividades del sector del agua se ha tomado para prevenir este mal uso del objeto de texto.” (Juvin, 2014). Con estas palabras se está refiriendo a que algunos países miembros de la Unión Europea no cumplen con las normativas de la externalización en cuanto a la transparencia, no discriminación e igualdad de trato impuestas.

5.2. Análisis de los criterios para la externalización del agua

5.2.1. Criterios generales

Para realizar un primer análisis utilizaremos los criterios que propone Jordi Mas Sabaté en su publicación del año 2000: *La gestión privada de Servicios Públicos: la externalización (Outsourcing) en la Administración Pública*. Veamos en qué grado se corresponde el servicio agua con los criterios que determinan un servicio público como externalizable:

- a. No es un servicio que implique directamente funciones del Estado que puedan ser de decisión política o que formen parte del *Ius Imperium*² (funciones que impliquen la coacción o el uso de la autoridad). Tampoco incluye en sus competencias la adjudicación de derechos ni es una función estratégica del Estado. Por este criterio, el agua es factible de ser externalizada.
- b. Constituye por su forma un servicio finalista urbano, cuya gestión es susceptible de ser llevada a cabo por una empresa privada que dispone de aptitudes económicas para su realización, lo cual predispone a este servicio para ser externalizado.

Bajo estos dos preceptos básicos, podemos afirmar que el servicio de aguas en terreno urbano es efectivamente un servicio susceptible de ser externalizado. Pero el grado de adecuación a los criterios técnicos debe ser evaluado más allá de los criterios básicos, es por ello que hay que valorar esta función específica en términos de valor estratégico, de evolución de la demanda, y estabilidad, y tener en cuenta los condicionantes económicos y sociales que a continuación se presentan.

² *Ius Imperium*: característica propia de la Administración Pública de imponer normas y organizarse, imponer sanciones, hacer expropiaciones, imponer tributos, administrar los recursos, y ejecutar actos administrativos.

5.2.2. Criterios específicos

a. Valor añadido

Uno de los factores para externalizar, tanto en el sector público como privado, es que estemos hablando de procesos, o en este caso servicios, que generen un bajo nivel de valor añadido: así la empresa que lo externaliza se especializa, en aquellos que proveen de un alto valor añadido, aumentando así la eficiencia del proceso productivo.

El servicio de abastecimiento de agua potable y alcantarillado es una función que integra en sí varios procesos que, sumados, aportan un gran valor añadido. Estos procesos componen lo que se denomina el ciclo integral del agua, e incluye el abastecimiento de agua potable, su saneamiento, y el posterior tratamiento de aguas residuales.



Fuente: *Elaboración propia*

En términos económicos, el valor añadido es, por definición, el aumento del valor, por medio de un proceso productivo, de la materia prima, hasta que esta se transforma en producto acabado. Así, en el caso del agua, es fácil definir tanto la materia prima (el agua disponible en la naturaleza en la superficie terrestre), que carece de valor monetario inicial, como el producto acabado (el agua potable de la que disponen los ciudadanos para gastar).

Podemos hacer una aproximación del valor añadido si sabemos el volumen de agua suministrada en una zona, y su precio final, utilizando para ello los datos que se presentan en las tablas que siguen (ver Tabla 2 y Tabla 3), publicadas por el INE para el año 2014.

El supuesto que utilizaremos, con el fin de aproximar un número, es que el coste final del agua refleja en gran parte el coste real de producir una unidad (m^3) de la misma.

Será así porque, al ser el agua un bien considerado como derecho humano, supondremos que las empresas gestoras están obligadas a buscar la máxima eficiencia para disminuir el precio que paga el consumidor.

Tabla 2. Coste unitario del agua por comunidad autónoma. 2014.

Coste unitario del agua por comunidad autónoma. Año 2014			
Unidad: euros / m³			
	Total	Suministro	Saneamiento
Andalucía	1,81	1,06	0,75
Aragón	1,45	0,69	0,76
Asturias, Principado de	1,32	0,60	0,72
Baleares, Illes	2,19	1,08	1,11
Canarias	2,09	1,72	0,37
Cantabria	1,75	1,00	0,75
Castilla y León	0,95	0,54	0,41
Castilla-La Mancha	1,28	0,82	0,46
Cataluña	2,75	1,41	1,34
Comunitat Valenciana	2,07	1,21	0,86
Extremadura	1,52	1,00	0,52
Galicia	1,11	0,67	0,44
Madrid, Comunidad de	2,08	1,31	0,77
Murcia, Región de	2,73	1,84	0,89
Navarra, Comunidad Foral de	1,41	0,74	0,67
País Vasco	1,75	0,84	0,91
Rioja, La	1,15	0,55	0,60
Ceuta y Melilla	1,97	1,39	0,58
Coste unitario medio	1,89	1,10	0,79

Fuente: Encuesta sobre el Suministro y Saneamiento del Agua del año 2014 (INE, 2016, pág. 7)

Es interesante estudiar, por ejemplo, el caso que nos es más próximo, el de la comunidad autónoma de Cataluña. En la Tabla 2, presentada más arriba, observamos que el valor del coste unitario del agua para Cataluña es de 2,75 euros/m³, el valor más alto registrado en ese año de toda España. La misma publicación nos proporciona en la Tabla 3 (más abajo) el volumen de agua registrado y distribuido en Cataluña en el 2014, un total de 457.383 miles de m³.

Tabla 3. Volúmenes de agua registrados y distribuidos por comunidad autónoma. 2014.

Volúmenes de agua registrados y distribuidos por comunidad autónoma			
Unidad: miles de m ³			
	Año 2014	% sobre el total	% variación anual
Andalucía	557.113	17,3	1,8
Aragón	97.052	3,0	1,7
Asturias, Principado de	78.790	2,5	5,2
Balears, Illes	85.556	2,6	0,7
Canarias	144.545	4,5	-8,8
Cantabria	48.087	1,5	0,7
Castilla y León	228.279	7,1	7,2
Castilla-La Mancha	147.301	4,6	-8,2
Cataluña	457.383	14,2	-0,9
Comunitat Valenciana	381.995	11,9	4,9
Extremadura	67.890	2,1	-2,5
Galicia	186.405	5,8	1,0
Madrid, Comunidad de	406.951	12,7	-1,8
Murcia, Región de	100.916	3,1	1,7
Navarra, Comunidad Foral de	48.367	1,5	0,2
País Vasco	146.602	4,6	-4,9
Rioja, La	22.051	0,7	-7,7
Ceuta y Melilla	8.751	0,3	-0,2
Total nacional	3.214.034	100	0,1

Fuente: Encuesta sobre el Suministro y Saneamiento del Agua del año 2014 (INE, 2016, pág. 4)

Por consiguiente, el coste total del agua en Cataluña en el año 2014 ha sido de **1.258.353.250,00€**, que se obtiene multiplicando el volumen suministrado a la comunidad autónoma por el coste unitario en la misma.

Teniendo en cuenta el supuesto asumido al inicio de esta aproximación de que los costes anteriormente mencionados reflejan el coste real de la producción del agua, y que el abastecimiento de agua es un proceso que es considerado como parte del sector servicios (concretamente públicos) en la economía (puesta de un bien acabado, obtenido a partir de una materia prima, al servicio de consumidor), es posible comprar esta cifra con el valor añadido bruto (VAB) del sector servicios, por ejemplo.

Tabla 4. VAB del sector servicios en Cataluña en los años 2014-2016. En millones de euros.

	Valor			% sobre el total		
	2014	2015	2016	2014	2015	2016
Cataluña	141.259,9	145.982,6	151.421,3	73,7	73,7	73,7
España	700.717,0 (p)	720.135,0 (p)	748.911,0 (p)	74,2	73,8	74,1
Zona euro	6.712.531,5	6.883.875,1	7.070.508,3	73,8	73,3	73,5
Unión Europea	9.264.523,8	9.715.622,0	9.788.648,7	73,9	73,8	73,9

Unidades: Millones de euros.

Fuente: Indicadores de la Unión Europea, Macromagnitudes. (IDESCAT, 2016).

A partir de la información de la Tabla 4 que se muestra más arriba, el VAB total de Cataluña del sector servicios en el año 2014 es de **141.259.900.000,00€**, de manera que la aproximación del valor añadido del servicio de agua calculada anteriormente supondría un **0,89%** del total del VAB del sector servicios en Cataluña.

Por lo tanto, decir que un 1% del valor añadido se correspondería únicamente al generado por el ciclo del agua, no es motivo suficiente que justifique la externalización, ya que se trata de un porcentaje elevado para un único servicio.

En cuanto a si es una representación fiel del coste específico para los servicios de agua en terreno urbano, debemos tener en cuenta ciertas consideraciones sobre la metodología utilizada por el INE en su encuesta:

- Excluye el agua destinada al uso en la agricultura.
- Se utilizan criterios exhaustivos para municipios con un número de habitantes mayor a 15.000 (lo cual ofrece un índice de cobertura del 90% de la población de España).
- Para el resto de municipios se utilizan estimadores con la variable auxiliar “datos de población atendida”.
- Se incluyen en la encuesta 411 empresas gestoras y se amplía con ayuntamientos que llevan a cabo la gestión directa del agua.

Ateniéndose a estos criterios, la aproximación puede considerarse válida y de aplicación para los casos de terrenos urbanos.

b. Nivel de competencia

Este criterio se basa en la capacidad que posee el Estado para la gestión integral del servicio de agua, es decir, su nivel de competencia en el ciclo del agua. Históricamente, el agua ha sido un recurso declarado de uso público, y por ende su puesta a disposición de los ciudadanos ha conllevado su clasificación como servicio público y su conservación en manos del Estado. Tal es el caso en España, donde ha sido declarada bien público por la Ley de Aguas de 1879 (Palau, 1879), y donde se creó en el año 1926 el marco de las Confederaciones Hidrográficas, que agrupan a los organismos de cuenca que tenían originalmente entre sus funciones la asignación de los recursos, la protección de la calidad, y la promoción y explotación de obras hidráulicas (Loras, 2001, pág. 6).

Si bien en ciertas épocas la Administración pública puede no haber demostrado ser suficientemente competente, aspectos como las crisis políticas del siglo XX, o la creciente restricción presupuestaria y la liberalización de la gestión pública en este siglo, son cruciales para entender que el Estado sí posee las características que le permiten ejercer como un gestor competente, a pesar de que se haya visto forzado a delegar estas competencias a organismos de la iniciativa privada.

El resultado es que el criterio de la competencia se puede considerar por ambos lados: de una parte se cumple, ya que el Estado ha demostrado su capacidad histórica en la gestión del servicio, pero, por otra parte, no ha sido considerado el más eficiente en varias ocasiones.

Ante la falta de un mecanismo que permita cuantificar y comparar las competencias cualitativas, solo se puede añadir que la especialización que nace de la liberalización de las aguas para su gestión privada ha mermado la capacidad de la gestión pública de dicho servicio por parte del Estado. Sin embargo, es posible recuperar el nivel de competencia necesaria para que, de manera global, la Administración pública sea tan eficiente y competitiva como el sector privado, y pueda así limitarse a externalizar aquellos trabajos más específicos que no guarden relación directa con el impacto medioambiental y de acceso al agua por parte del ciudadano (y su correspondiente precio final).

c. Evolución y estabilidad de la demanda

Uno de los aspectos más importantes para la decisión de la externalización es la capacidad de afrontar demandas crecientes y afrontar *shocks* exógenos que puedan alterar el normal funcionamiento de la empresa en ese proceso. Así, un crecimiento acelerado de la demanda será un condicionante para externalizar un proceso, debido a que las empresas especializadas en dicho proceso podrán adecuar su oferta de una manera más rápida.

Por otro lado, y especialmente en el caso de los servicios públicos, la parte fundamental en el criterio de la demanda es justamente la segunda: la capacidad de la Administración de garantizar un servicio ininterrumpido y de calidad, incluso ante *shocks* exógenos, de abastecimiento del agua.

Analizándolo por partes, es interesante ver la relación que existe en los últimos años entre la evolución del consumo de agua y el número de hogares, datos presentados en la tabla siguiente (Tabla 5) por el Ministerio de Agricultura, Pesca, Alimentación y Medio Ambiente (MAPAMA) en el año 2014:

Tabla 5. Volumen de agua distribuida a los hogares y número de hogares en España. Años 2000-2011.

VOLUMEN DE AGUA DISTRIBUIDA A LOS HOGARES (*)												
	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Volumen de agua distribuida a los hogares (miles de m ³)	2.482.085	2.459.548	2.511.810	2.602.904	2.700.928	2.673.564	2.615.751	2.543.714	2.539.891	2.493.842	2.412.708	2.384.386
Número de Hogares	13.277.000	13.579.000	13.958.000	14.336.000	14.810.000	15.327.000	15.802.000	16.226.000	16.700.000	17.076.000	17.172.000	17.345.000
m ³ /hogar	187	181	180	182	182	174	166	157	152	146	141	137

Fuente: (MAPAMA, 2014)

Si bien el número de hogares en España se ha incrementado en un 30% en un período de 11 años, la cantidad de agua suministrada a los mismos ha disminuido en un 26,5% en el mismo periodo. Por lo tanto, no es un crecimiento de la demanda lo que justificaría la necesidad de externalizar el servicio de agua como una estrategia a largo plazo. Gran parte de esta tendencia decreciente del consumo viene explicada por tres grandes grupos de factores causales:

- **Factores geográfico-sociales:** España es un país semiárido, que ha sufrido gran cantidad de sequías durante su historia, cosa que ha desarrollado, con el transcurso de los años, una mentalidad de ahorro del agua por parte de la población y la Administración.
- **Factores tecnológicos:** el constante progreso tecnológico no ha dejado de avanzar con constancia en la esfera del ahorro de agua: los electrodomésticos de consumo reducido de agua (lavavajillas y lavadoras), las cisternas de descarga doble, los grifos aireados, o el fácil y relativamente económico mantenimiento de piscinas, etc. Todas estas mejoras que se han incorporado a la gran mayoría de los hogares actuales permiten reducir de manera significativa el consumo de agua.
- **Factores económicos:** por último, pero no menos importante, vemos el avance de las tarifas progresivas, que penalizan el consumo excesivo del agua, hecho

derivado de la aplicación del artículo 9 de la Directiva 2000/60/CE del Parlamento Europeo y del Consejo, que dan mayor libertad a los Estados para repercutir en los consumidores los costes del ciclo del agua (Diario Oficial de las Comunidades Europeas, 2000).

Por el otro lado, la gestión de las sequías es un factor controlado por el Estado, a través de las delegaciones correspondientes a la investigación hidrográfica y meteorológica, y organismos planificadores que forman parte del entorno del MAPAMA en colaboración con los gestores del abastecimiento del agua. Por ello, ante *shocks* exógenos, es la Administración la que activa los planes de crisis que ha venido elaborando, siendo por ende el agente más especializado en estos casos.

En resumen, podemos concluir que no queda justificada la externalización estratégica de los servicios de agua atendándose al criterio del crecimiento y la estabilidad de la demanda.

d. Intensidad y estabilidad en el uso de los recursos productivos

Por definición, en economía, los recursos productivos engloban la tierra, el trabajo y el capital empleados para la producción de un determinado bien o servicio.

Al igual que sucede con la estabilidad de la demanda, podemos explicar la necesidad de externalizar un servicio si este se enfrenta a problemas en la gestión de sus recursos productivos, hecho por el que se incurre en una baja eficiencia. Por ello, este criterio mide la variación de la intensidad en el uso de los recursos productivos del servicio.

Como punto de partida, para analizar la estabilidad en el uso de los recursos productivos, se puede considerar en primer lugar la misma demanda del servicio en cuestión. Esto quiere decir que un servicio sujeto a demandas inestables, con periodos de estancamiento de la actividad, supone un aminoramiento temporal en la intensidad del uso del capital y/o el trabajo. Sin embargo, de acuerdo con lo estudiado en el apartado anterior, el servicio de abastecimiento de agua en terrenos urbanos y el posterior tratamiento de las aguas residuales, no se encuentran sometidos a demandas irregulares.

Por lo tanto, vista la demanda existente, y sabiendo que se trata de un servicio que utiliza unos recursos productivos de manera continua y estable debido a la propia

naturaleza del ciclo del agua (constante extracción y potabilización, abastecimiento, y reciclado del agua), no podemos considerar la estabilidad en el uso de los recursos como un criterio que justifique la externalización.

Por otro lado, podemos analizar la intensidad del uso de los recursos productivos. Una alta intensidad podría considerarse como causa aceptable para externalizar. Respecto a qué recursos productivos específicos son de valor en la decisión de la externalización de un servicio público, Sabaté (2000, pág. 7) especifica que pueden ser de dos tipos: “La intensidad en recursos se concreta en su impacto presupuestario (remuneraciones de personal, gastos de bienes corrientes y servicios) o de flexibilidad (capacidad para encontrar alternativas referidas a la disponibilidad de recursos)”.

La consideración de flexibilidad en cuanto a las alternativas para encontrar recursos, juega a favor de la empresa privada ya que, por una parte, tiene una mayor flexibilidad del mercado de trabajo, y por otra, goza de un acceso más global al capital (dado su carácter competitivo y especializado en el mercado). El terreno, por su parte, es un caso específico que supone un gasto de adquisición, pero su disponibilidad es lo suficientemente amplia como para no considerarlo fuertemente ligado a la flexibilidad.

La consideración presupuestaria está sujeta principalmente al tamaño de la población que requiere el servicio de suministro y tratamiento de aguas, y de manera secundaria, al grado de externalización del mismo.

Así, una población de tamaño reducido tendrá una menor intensidad del uso de los recursos productivos, debido a que la infraestructura requerirá menos personal, un menor gasto de bienes corrientes, y una reducida necesidad de servicios adicionales. Pero, por el otro lado, no se debe dejar de tener en cuenta el aspecto de las economías de escala: en caso de suceder que los rendimientos de escala crezcan porque disminuyen los costes de los recursos cuando estos aumentan en cuantía, la relación entre el gasto presupuestario y los costes (valorados de manera relativa a la cantidad) será significativamente menor.

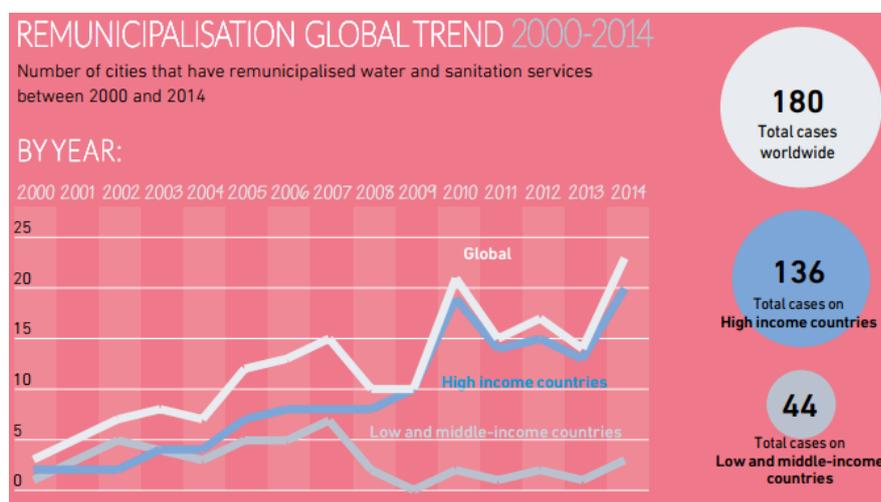
Dado lo anterior, sabemos que las economías de escala guardan una relación directa con la implementación de mejoras tecnológicas, permitiendo aumentar la eficiencia productiva y disminuyendo la carga sobre los recursos disponibles. Es aquí donde puede tener un mayor peso el criterio social de la externalización estratégica, estudiado con

anterioridad en este trabajo (apartado 4.1.2.b.): si se externaliza el servicio de manera estratégica y se trabaja para mejorar su eficiencia, la Administración pública consigue aligerar la carga presupuestaria a la vez que promueve la disminución en la intensidad, permitiéndole plantearse en el futuro la remunicipalización del servicio una vez que ha logrado la mencionada disminución de intensidad en el uso de los recursos productivos.

5.3. Situación actual

En los últimos tiempos, la situación mundial por lo que respecta a la externalización del servicio de aguas en terrenos urbanos ha visto un crecimiento de la tendencia a la remunicipalización. Esto se debe a que algunos casos de gestión han dejado en evidencia las ineficiencias de dicha práctica en los últimos años. El PSIRU (Public Services International Research Unit, 2012) pone énfasis en las siguientes deficiencias:

- **Precios:** estudios en Francia y en el Reino Unido han demostrado que los precios del agua bajo la gestión privada han aumentado de manera significativa (un 16% y un 40% respectivamente) por encima del índice de precios al consumo.
- **Competencia:** las ineficiencias en los concursos (o, en algunos casos, su ausencia), las prácticas anticompetitivas (pactos de precios), y el acaparamiento de cuotas de mercado excesivas son algunas de las deficiencias que presenta en rasgos generales la externalización del agua en cuanto a la competencia.
- **Corrupción:** los servicios de abastecimiento de agua cada vez están más presentes en escándalos relacionados con la gestión fraudulenta; esto se acentúa por la escasez de transparencia en la gestión y adjudicación de los contratos.



Fuente: PSIRU (Here to stay: water remunicipalisation as a global trend, 2014, pág. 2)

6. Análisis local – AGISSA (Aguas de Girona, Salt i Sarrià de Ter S.A.)

AGISSA es una sociedad mercantil de economía mixta creada en el año 1992 para la gestión del abastecimiento y distribución del agua en los municipios de Girona, Salt y Sarrià de Ter, tarea que venía desarrollando anteriormente GIRONA S.A. desde el año 1976.

La composición del accionariado de AGISSA S.A. se puede observar en el Gráfico 1 (Ver anexo), y se trata de una estructura que no deja lugar a dudas sobre cuál es la proporción de la Administración pública en este servicio administrado por la empresa mixta.

Cabe destacar que tanto AGBAR S.A. como AQUALIA S.A. son empresas que suenan constantemente en las noticias relacionadas con casos de fraude y corrupción, y que acaparan gran parte del mercado español de servicios de aprovisionamiento de agua. Se estima, a partir de publicaciones propias de ambas empresas y estimaciones de prensa, que cada una de ellas acapara cerca de un 30% de la cuota de mercado del servicio de aguas de España.

Por lo tanto, la aplicación del criterio de competencia mencionada en el apartado 5.2.2.b. deja mucho que desear, ya que estamos en una situación donde la competencia no puede prosperar.

Para realizar el análisis de AGISSA S.A. se utiliza una auditoría publicada por la CUP, que solicita en diciembre de 2014 la Alcaldía del Ajuntament de Girona a la empresa EFIAL CONSULTORIA S.A. Esta auditoría se realiza conforme a que las condiciones de la prórroga del contrato de gestión de las aguas en los municipios adheridos exigen que se establezca un estricto control financiero y de eficacia por parte del Ayuntamiento con el fin de que se cumplan anualmente los objetivos estipulados para que sea válida dicha prórroga.

Cabe destacar que EFIAL CONSULTORIA S.A. está implicada actualmente en investigaciones por tramas de corrupción, por cuantiosas adjudicaciones directas de servicios de consultoría municipal (aquellas que son menores de 18.000€). Es por esto

que, si bien se dispone de los datos aportados por dicha auditoria, no se puede justificar su absoluta imparcialidad.

Uno de los puntos más importantes en dicha auditoría es la revisión del cumplimiento de las cláusulas estipuladas en la prórroga del 2013-2020, seis de las cuales no se han cumplido completamente, una no se ha cumplido de manera parcial, y cuatro han sido cumplidas totalmente. Algunas de las clausulas incumplidas relativas al estudio realizado en este trabajo son (Efial S.A., 2014, págs. 23-24):

- **Principio de concurrencia en la contratación pública:** durante el 2013 no se han aprobado normas internas de la contratación. Como se ha expuesto en el apartado 4.1.1 de este trabajo, la competencia en los mercados es de vital importancia en el desarrollo de una externalización para que esta resulte táctica, incluyendo la competencia *a posteriori* de la externalización para la ejecución de determinados servicios por otras empresas diferentes.
- **Función interventora, control financiero y control de eficacia de la empresa mixta:** “No tenemos constancia que por la coordinación informática, AGISSA haya facilitado durante el 2013 un usuario en sus sistemas informáticos a la Teniente de Alcalde de Hacienda, para que los Ayuntamientos puedan tener un total e inmediato acceso a todos los datos inherentes a la prestación de los correspondientes servicios” (Efial S.A., 2014, pág. 24). La necesidad de monitorizar la externalización queda explicada por la responsabilidad de la Administración de prestar un servicio ante los ciudadanos; explica Sabaté (2000, pág. 9) que “es imprescindible crear unidades especializadas en el seguimiento y evaluación de las externalizaciones”.

Por el límite en la extensión del trabajo, no se puede realizar un análisis más extenso, pero es de gran interés su realización en posteriores estudios, especialmente en cuanto a análisis de costes y su comparación entre la gestión pública y privada.

7. Conclusiones

El acceso al agua de calidad y a un precio justo es un derecho fundamental de las personas, es indispensable para la vida. Es justamente por ello que encomendar la gestión de dicho servicio a empresas privadas debe ser un proceso de máximo rigor y control.

A lo largo del trabajo se han explicado los criterios generales que justifican la externalización del servicio de abastecimiento de aguas en terrenos urbanos y del servicio de tratamiento de aguas residuales. Sin embargo, un análisis de los criterios específicos ha demostrado que este servicio genera un alto valor añadido a la Administración pública y que ella misma está capacitada para llevar una correcta gestión del servicio.

La realidad demuestra también que las políticas de control de la demanda han dado como resultado una mejor administración del agua disponible, y que la gestión privada puede ser una buena herramienta temporal, si se aplica de manera estratégica, para mejorar el aprovechamiento de los recursos.

Si bien no se ha realizado un análisis económico exhaustivo de la empresa local, quedan en evidencia a simple vista los riesgos a los que está sometida la Administración pública en un mercado cada vez más monopolizado y global. Es por estos motivos que la tendencia a remunicipalizar los servicios de aguas gana fuerza, y debe ser objeto de debate político y económico.

La Administración pública es la responsable final de la calidad y el precio del agua, y debería ser la responsable de su gestión, externalizando solo partes específicas del proceso, y no liberalizando de forma completa este servicio.

El agua es la fuerza motriz de toda la naturaleza.

Leonardo da Vinci

8. Referencias bibliográficas

- Comisión Nacional de la Competencia. (2013). Obtenido de https://iratxepikaza.files.wordpress.com/2013/04/ipn-88_13-apl-rysal_publicar2.pdf
- Diario Oficial de las Comunidades Europeas. (2000). *Acceso al Derecho de la Unión Europea*. Obtenido de http://eur-lex.europa.eu/resource.html?uri=cellar:5c835afb-2ec6-4577-bdf8-756d3d694eeb.0008.02/DOC_1&format=PDF
- Díaz, D. B. (2012). Obtenido de http://repositorio.gobiernolocal.es/xmlui/bitstream/handle/10873/1354/11_Ballina_Sucesion_111_118.pdf?sequence=1
- Efial S.A. (2014). Auditoría de Agissa S.A. Obtenido de https://issuu.com/contracorrent/docs/auditoria_agissa_2013
- IDESCAT. (2016). Obtenido de <http://www.idescat.cat>
- INE. (2016). *Encuesta sobre el Suministro y Saneamiento del Agua*. Obtenido de <http://www.ine.es/prensa/np992.pdf>
- Instituto Aragonés del Agua. (2014). *Guía para la externalización del servicio municipal de abastecimiento de agua potable y alcantarillado*. Obtenido de http://www.aragon.es/estaticos/GobiernoAragon/Organismos/InstitutoAragonesAgua/Documentos/Areas_Tematicas/02_Abastecimiento_Agua_Potable/Externalizacion%20de%20Servicios.pdf
- Juvin, P. (2014). *Services Publics - L'heure de vérité*. Europolitics. Obtenido de <http://www.philippejuvin.fr/wp-content/uploads/2014/01/D13113-Europolitics-HS-FR-4.pdf>
- Kotabe, M., Mol, M., Murray, J., & Parente, R. (2011). *Journal of the Academy of Marketing Science*. Obtenido de http://wrap.warwick.ac.uk/35512/1/WRAP_Mol_270611-outsourcing_and_its_implications_for_market_success_revision_-_june_13_2011.pdf
- Levy, D. (2005). Offshoring in the New Global Political Economy. Obtenido de *Journal of Management Studies* 42:3 May 2005: http://www.faculty.umb.edu/david_levy/JMS05.pdf
- López, E. R. (1999). Obtenido de Universidad de Rioja: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=565287>
- Loras, A. F. (2001). La gestión del agua en España: Experiencias pasadas, retos futuros. Obtenido de <http://www.unirioja.es/dptos/dd/redur/numero0/fanlo.pdf>
- MAPAMA. (2014). *Ministerio de Agricultura y Pesca y Medio Ambiente*. Obtenido de http://www.mapama.gob.es/es/calidad-y-evaluacion-ambiental/temas/informacion-ambiental-indicadores-ambientales/bpia_2013_hogares-consumo_de_agua_por_hogar_tcm7-341518.pdf
- NIGP. (2013). *The Institute For Public Procurement*. Obtenido de <http://www.goncppc.org/NIGPPosSourcing.pdf>

- O'Looney, J. (1998). Obtenido de
<https://books.google.es/books?id=dqwLLNMu1ZcC&pg=PA235&lpg=PA235&dq=hilke+1992+outsourcing&source=bl&ots=tilBDpVzK8&sig=tR2WKQ7eeqQyzQgOJEA9RFUBEkQ&hl=ca&sa=X&ved=0ahUKEwiU7PyIhqrTAhWBC8AKHfDKAQQQ6AEIjAA#v=onepage&q=hilke%201992%20outsourcing&f=false>
- Palau, M. d. (1879). Obtenido de
https://sirio.ua.es/libros/BGeografia/ley_de_aguas/ima0008.htm
- PSIRU. (2012). *Public Services International Research Unit*. Obtenido de
https://redaguapublica.files.wordpress.com/2012/09/1209_porque-el-agua-es-un-servico-pc3bablico_es.pdf
- PSIRU. (2014). Here to stay: water remunicipalisation as a global trend.
- Sabaté, J. M. (2000). *United Nations Public Administration Network*. Obtenido de
<http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/CLAD/clad0038535.pdf>
- Xifra, J. V. (2012). *Causas para externalizar servicios en la Administración*. Instituto de Estudios Fiscales. Obtenido de
http://www.ief.es/documentos/recursos/publicaciones/revistas/presu_gasto_publico/66_08.pdf

9. ANEXOS

9.1. Gráfico 1. Composición de la participación social de los accionarios de AGISSA S.A.

