



UNIVERSIDAD DE LOS ANDES
NÚCLEO UNIVERSITARIO RAFAEL RANGEL
COORDINACIÓN DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN MENCIÓN GERENCIA
TRUJILLO ESTADO TRUJILLO



MODELO DE SUBCONTRATACIÓN,
PARA LAS UNIVERSIDADES PÚBLICAS DEL ESTADO TRUJILLO

Autora: Leda. Yusleivic Riveros Linares
CI: 16.465.449

Trujillo, Febrero de 2013



UNIVERSIDAD DE LOS ANDES
NÚCLEO UNIVERSITARIO RAFAEL RANGEL
COORDINACIÓN DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN MENCIÓN GERENCIA
TRUJILLO ESTADO TRUJILLO



MODELO DE SUBCONTRATACIÓN,
PARA LAS UNIVERSIDADES PÚBLICAS DEL ESTADO TRUJILLO

Trabajo Especial de Grado presentado ante la Ilustre Universidad de Los Andes como
requisito parcial para optar al Título de Magister en Administración Mención
Gerencia

Autora: Leda. Yusleivic Riveros Linares

CI: 16.465.449

Tutora: Dra. Omaira García

Trujillo, Febrero de 2013

bdigital.ula.ve

DEDICATORIA

A Dios, a la Virgen María y al Dr. José Gregorio Hernández, por iluminarme y ser guías espirituales en todo momento de mi vida

A mis padres Nosalida y Víctor José, por su infinito amor y por estar conmigo en todos y cada uno de los momentos de mi vida. LOS AMO MUCHO.

A mi hermana Yusneivic, por ser mi amiga y compañera de estudio a lo largo de nuestros estudios. TE QUIERO

A mi hermano Víctor Daniel, espero que este triunfo te sirva de ejemplo para tus estudios. TE QUIERO

bdigital.ula.ve
Todos mis triunfos se los dedico a ellos.

Yusleivic Riveros.

AGRADECIMIENTO

A Dios, a la Virgen María y al Dr. José Gregorio Hernández, por iluminarme y permitirme lograr cada una de las metas en mi vida.

A mis padres Nesalida y Víctor José, quienes a parte de darme la vida me han apoyado y brindado sus sabios consejos.

A mis hermanos Yusneivic y Víctor Daniel, por estar conmigo y apoyarme siempre.

A mis compañeros y amigos de la maestría, en especial a Ysamar, Edilsa y Atilia, por compartir sus conocimientos y trabajar siempre unidos como un buen equipo.

A mi Tutora, la Dra. Omaira García por ser la guía en este Trabajo Especial de Grado y por brindarme sus conocimientos a lo largo de la maestría.

A la Universidad de los Andes por brindarme nuevamente la oportunidad de cumplir otra meta.

Les agradezco de corazón

Yusleivic Riveros

ÍNDICE GENERAL

	pp.
ACTA DE VEREDICTO.....	iii
DEDICATORIA.....	iv
AGRADECIMIENTO.....	v
LISTA DE CUADROS.....	ix
LISTA DE GRÁFICOS.....	x
RESUMEN.....	xi
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO	
I PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	4
Formulación del Problema.....	11
Sistematización.....	11
Objetivo General.....	12
Objetivos Específicos.....	12
Justificación de la Investigación.....	12
Delimitación.....	13
II MARCO TEÓRICO.....	14
Antecedentes de la Investigación.....	14
Bases Teóricas.....	16
Proceso Operativo de la Subcontratación.....	18
Actividades distintivas y no distintivas.....	19
El Proceso Interno de la Subcontratación.....	23
El proceso de planificación.....	23
<i>La elaboración de un plan de trabajo.....</i>	<i>24</i>
<i>El diagnóstico integral.....</i>	<i>25</i>
<i>La planificación de los concursos.....</i>	<i>27</i>
La contratación.....	30
<i>La selección del proveedor.....</i>	<i>30</i>

	<i>Negociación del contrato</i>	33
	<i>Diseño del contrato</i>	36
	La implementación.....	38
	El control.....	40
	La auditoría.....	43
	Criterio de Economicidad.....	45
	Economías de escala.....	45
	Economías de alcance.....	46
	Contexto de la Investigación.....	47
	Bases Legales.....	49
III	MARCO METODOLÓGICO	63
	Corriente Epistemológica.....	63
	Nivel de Pensamiento.....	64
	Nivel de Conocimiento.....	64
	Diseño o Plan de Trabajo.....	65
	Población y Muestra.....	66
	Técnicas e Instrumento de Recolección de la Información.....	66
	Validez del Instrumento de Recolección de Información.....	67
IV	ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS	68
V	PROPUESTA	72
	Modelo de Subcontratación.....	72
	Misión del Modelo.....	74
	La Gestión y su Máxima Expresión: el Concepto de Tareas (Expectativas o Intencionalidad de la Gestión).....	74
	Tareas de orden general a cumplirse a través del modelo.....	75
	Alcance del Modelo de Subcontratación.....	76
	Racionalidad del Modelo de Subcontratación.....	77
	El primer nivel de racionalidad del modelo: “ideológico”.....	78
	El segundo nivel de racionalidad del modelo: “visionario”.....	79

El tercer nivel de racionalidad del modelo: “ordenamiento estratégico”..	81
Estructura del Modelo de Subcontratación.....	82
Variables de fundamentación.....	83
Variables de funcionamiento o negocio.....	83
Variables de operacionalización.....	97
VI CONCLUSIONES.....	100
REFERENCIAS.....	104

bdigital.ula.ve

LISTA DE CUADROS

CUADRO	pp.
1 Tipos de relación de subcontratación.....	29
2 Servicios de un <i>call-center</i>	42
3 Coherencia interna.....	59
4 Operacionalización de la variable.....	62
5 Eventos o situaciones problemáticas a partir de la teoría.....	69
6 Modalidades de concurso.....	88

bdigital.ula.ve

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO	pp.
1 Características de las actividades distintivas.....	22
2 Etapas del proceso interno de la subcontratación.....	24
3 Etapas del proceso de planificación.....	28
4 Características más relevantes que debe tener un contrato de subcontratación.....	34
5 Errores más comunes durante la negociación del contrato.....	36
6 Fases del proceso de contratación.....	38
7 Incidencia de resultado.....	70
8 Modelo de Subcontratación, para las Universidades Públicas del Estado Trujillo.....	99

bdigital.ula.ve



UNIVERSIDAD DE LOS ANDES
NÚCLEO UNIVERSITARIO RAFAEL RANGEL
COORDINACIÓN DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN MENCIÓN GERENCIA
TRUJILLO ESTADO TRUJILLO



MODELO DE SUBCONTRATACIÓN,
PARA LAS UNIVERSIDADES PÚBLICAS DEL ESTADO TRUJILLO

Autora: Leda. Yusleivic Riveros Linares

Tutora: Dra. Omaira García

Febrero de 2013

RESUMEN

La presente investigación tuvo como objetivo proponer un modelo de subcontratación, para las universidades públicas del estado Trujillo, el desarrollo de la misma se realizó bajo un nivel deductivo, en el sentido de que se escogieron situaciones generales expuestas por diversos autores para identificar y describir los conceptos claves de gran dimensión teórica aplicados a ciertas situaciones particulares, y en un nivel inductivo, a través del cual se observaron y se estudiaron en las unidades de análisis un conjunto de premisas y particularidades propias de la teoría que se definieron como objeto de estudio. Además, aplicó un conocimiento descriptivo-proyectivo; bajo la modalidad de proyecto factible y el mismo partió de una situación diagnóstica para ir a una fase de pronosis aportando así la creación del modelo de subcontratación. Con la escogencia de tres universidades públicas como unidades de análisis, se cubre una metodología apoyada en la entrevista y observación directa a sujetos o informantes clave como forma de recabar la información diagnóstica, utilizando un diseño de campo no experimental, quedando plasmada en el cuadro de eventos o situación problemática a partir de la teoría. Se concluyó que el con el modelo propuesto se proporciona una herramienta de gestión a las universidades públicas del estado, cuando éstas realizan un proceso de subcontratación.

Descriptores: modelo, subcontratación, universidades públicas.

INTRODUCCIÓN

Muchas organizaciones han utilizado como estrategia gerencial la subcontratación para ganar mayor productividad y eficiencia, porque se dieron cuenta que no contaban con la experiencia y los conocimientos necesarios para desarrollar esta actividad. Al término subcontratación se le ha llamado outsourcing, tercerización y externalización en diversos países, para la presente investigación se denominará subcontratación, por ser el término que se maneja en los países Latinos.

La subcontratación es una de las tendencias más utilizadas por la gerencia, y consiste en delegar a otras empresas, la ejecución de una serie de actividades o funciones que anteriormente eran ejecutadas a través de sus propios empleados. Con una subcontratación se busca que las empresas se concentren en su objeto principal dejando a otras empresas especializadas una serie de labores por las cuales se estaba perdiendo agilidad y productividad.

La subcontratación implica un diagnóstico a fondo de la situación de la empresa; que exige tener o implantar un sistema de medición confiable para lograr una visión acertada, y dentro de este análisis encontrar qué áreas están siendo improproductivas en sí mismas o hacen improproductiva la organización. Una vez hecho este diagnóstico, se tomará la decisión de cuales actividades seguirán siendo asumidas directamente por la gerencia y cuáles serán contratadas externamente.

Sin embargo, una de las dificultades de la subcontratación es lograr que la empresa identifique entre sus actividades, aquella que la hace exitosa y que la hace ganar mayor espacio en el mercado, es decir aquella actividad que le genera una ventaja competitiva importante. Un error en el diagnóstico llevaría a que la actividad contratada externamente, en lugar de hacer más exitosa a la empresa y de bajar sus costos a mediano plazo, podría llevarla a un fracaso rotundo.

La presente investigación estuvo dirigida a proponer un modelo de subcontratación para las universidades públicas del estado Trujillo. A partir de la consideración de tres de sus principales componentes se estructuró en seis capítulos de la manera siguiente:

En un primer capítulo, se plantea el tema de investigación, que corresponde a la subcontratación, el cual se encuentra estructurado en tres puntos de partida teóricos, que tienen que ver con categorías en estudio como lo son las actividades del proceso operativo, las etapas del proceso interno y el criterio de economicidad. Además, se mostró en el contexto de la investigación a las universidades públicas del estado Trujillo, como el objeto de análisis, en el cual se hace un contacto con la realidad para plantear la situación actual de éstas, en materia de estrategia gerencial.

A este primer capítulo, se le da una dimensión teórico-lógica, especificando una situación problemática y mencionando los tres grandes eventos que están en contraposición a lo que se plantea como premisas o puntos de partida teóricos del “deber ser”; permitiendo así declarar un diagnóstico o problema del contexto de las universidades públicas en el estado Trujillo y formular un problema de investigación. A partir de lo cual, se proponen las medidas correctivas necesarias en un planteamiento de acciones u objetivos de la investigación.

En un segundo capítulo, se exponen un conjunto de referentes teóricos conformados por los antecedentes y las bases teóricas, donde se afianza que el tema de investigación efectivamente es de interés científico, que ha sido estudiado en otras investigaciones, que puede dar paso a futuros trabajos científicos y que tiene un componente teórico a partir del cual se desglosan conceptos y derivaciones teóricas de mayor incidencia en el plano de la realidad organizacional.

En un tercer capítulo, se señala el aspecto metodológico que se utiliza para cumplir con la perspectiva teórico-práctica de la investigación es decir, se definen los procedimientos por medio de los cuales se obtiene la información diagnóstica y se muestran los procesos de análisis y síntesis fundamentales para el logro de los objetivos y su alcance.

Del mismo modo, se describen los procedimientos empleados para la apropiación y estructuración de la teoría; partiendo de una corriente epistemológica, seguido del nivel de pensamiento y conocimiento, para cubrir la perspectiva práctica que implica la recolección de información desde la realidad del objeto observable.

En un cuarto capítulo, se muestra el análisis de los resultados obtenidos durante la fase diagnóstica así como el cuadro de eventos o situación problemáticas a partir de la teoría.

En un quinto capítulo, se presenta la propuesta del modelo de subcontratación, para las universidades públicas del estado Trujillo, en donde se describe la misión, la gestión y su máxima expresión, así como también el alcance, la racionalidad y la estructura del modelo.

En un sexto y último capítulo, se presentan las conclusiones provenientes del desarrollo de la investigación.

bdigital.ula.ve

CAPITULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La subcontratación involucra una reestructuración sustancial de una actividad particular de la empresa, que incluye frecuentemente la transferencia de un proceso de gran importancia (actividad no distintiva), más no principal a un proveedor o especialista. En este sentido Schneider (2004) señala, que la subcontratación es la delegación total o parcial de un proceso interno a un especialista contratado dejando en manos de éste la realización de funciones que no son claves para la empresa, para así optimizar los recursos actuales y reducir los costos.

Asimismo, la subcontratación es considerada por Chase, Jacob y Aquilano (2005) como la acción de mover alguna de las actividades internas y responsabilidades de la compañía a otros proveedores externos. Los términos del acuerdo se establecen en un contrato. La subcontratación va más allá de los contratos comunes de compra y consulta, ya que en algunos casos no sólo se transfieren actividades, sino también los recursos que permiten llevar a cabo dichas actividades, incluyendo personal, instalaciones, equipos, tecnologías y otros activos.

En materia de subcontratación la distinción de los procesos operativos dentro de la administración moderna son esenciales para que empresas, instituciones u organismos establezcan la diferencia estratégica entre actividades de negocio o distintivas y las actividades de sostenimiento o no distintivas; teniendo presente que las únicas actividades que pueden someterse a subcontratación son las actividades no distintivas, es decir, aquellas para lo cual no se cuentan con habilidades necesarias para desarrollarlas; si se llegara a entregar una actividad distintiva en subcontratación sería el fracaso para cualquier organización porque sólo cada una de las personas que

están a cargo de las mismas reconocen el objeto por el cual fue creada, es decir, su razón de ser.

La importancia que tiene identificar dentro de la organización correctamente las “actividades de sostenimiento” o “actividades no distintivas” de aquellas “actividades de negocio” o “actividades distintivas”, es lo que ha permitido reconocer el impacto de la subcontratación, como alternativas de gestión. La ventaja que se encuentra al concentrar esfuerzos sobre actividades distintivas y en desarrollar habilidades y conocimientos únicos, es crucial para la generación de valor dentro de la organización, y sirve como barrera estratégica ante los competidores.

Es por ello, que uno de los obstáculos más grandes para el despliegue de cualquier organización, sin importar la actividad o tamaño, lo constituye la administración del cúmulo de funciones, que aunque sean importantes son ajenas a su verdadero objetivo. Estas actividades ajenas al objetivo, que la empresa se ha trazado como propio y prioritario, puede definirse como actividades de soporte, de logísticas o no distintivas; en consecuencia, aquellas relacionadas con su objetivo serán sus actividades distintivas, lo que se reconoce como su *core business* o centro del negocio.

En relación a las actividades distintivas y no distintivas es importante aclarar que se requiere de una herramienta de gestión a través de la cual una organización opte por concentrarse solo en sus actividades distintivas (*core business*) y no tomar parte en procesos que aunque sean importantes no son inherentes a sus actividades distintivas. En cuanto a las actividades no distintivas, existe la posibilidad de contratar a un proveedor de servicios especializado con el fin de optimizar los procesos gerenciales, hacer buen uso de los recursos y mantener una alta competitividad; en eso consiste la subcontratación.

El proceso interno de la subcontratación visto como una práctica administrativa de gestión interna, incluye cinco etapas, las cuáles son: la planificación, contratación, implementación, control y auditoría, estas se deben llevar a cabo secuencialmente y en forma sistemática dentro de la organización y de esta manera generar ventajas competitivas.

La diversidad de los procesos involucrados en la subcontratación pueden resultar complejos, por lo que se hace necesario elaborar una planificación, que parte de la elaboración de un plan de trabajo (las tareas a realizar, plazos para las actividades, recursos necesarios, roles y responsabilidades, criterios y puntos críticos para la toma de decisiones) y de un diagnóstico inicial (los parámetros de referencia del proceso que incluyen: los costos, tareas, procedimientos claves, números de empleados, nivel de capacitación requerido, características de los usuarios o clientes, activos utilizados para proporcionar el servicio, entre otros) que permitan la ejecución adecuada y eficiente del proceso.

La contratación comprende tres fases: el proceso de selección del proveedor (donde se señalan: los niveles del servicio, prácticas para llevar a cabo las licitaciones; análisis de las habilidades, capacidades y relaciones del proveedor); la negociación del contrato (donde se especifica: la duración del contrato, precios y variaciones, manejo de cambios, incentivos, sanciones o penalidades); y finalmente su diseño (donde se describe: la vigencia del contrato las condiciones del traspaso del personal y cesión de activos, entre otros). El control y la auditoría comprenden la supervisión y las evaluaciones puntuales periódicas, entre otras.

El entregar un proceso interno a un especialista contratado le permite a las empresas ser más flexibles en su estructura organizacional y optimizar su estructura de costos operativos. Para este proceso de optimización de la estructura de costos operativos, existen varios criterios a considerar; entre uno de los más relevantes se señala:

El criterio de economicidad, en el cual Klein (1966) señala, que tanto mayor es la economicidad de las operaciones de una empresa, cuanto más elevada es la producción lograda con costos determinados; o bien, tanto mayor es la economicidad cuanto menor son los costos en la obtención de una producción determinada. El concepto de la economicidad a través de una serie de indicadores, nos ofrece la posibilidad de un análisis de las fuentes económicas y no económicas por subdivisión de los costos según su origen cualitativo (materiales, trabajo, entre otros) o de responsabilidad administrativa (por departamentos).

Un criterio de economicidad preciso, lo representan las economías de escala y las de alcance. Según Fernández, Avella y Fernández (2003) las economías de escala, acontecen cuando se reduce el costo medio de fabricación de un producto en la medida que ocurre un aumento en el volumen de producción por período de tiempo.

Gaiter y Frazier (2000) consideran, que esta disminución de costo es el resultado de que un mismo costo se distribuya entre más y más unidades, de corridas de producción más largas que dan como resultado una proporción más pequeña de mano de obra asignada a la preparación y cambios de maquinarias, a proporcionalmente menos desperdicios de materia y a otras economías. Estos diversos ahorros son los que se conocen como economías de escala; los cuales se siguen acumulando al incrementarse el volumen de las salidas hasta el nivel óptimo de operación del sistema productivo.

Un aspecto que se debe tomar en cuenta al estudiar las economías de escala, son las economías de alcance también denominadas, economías de la variedad, de enfoque o de gama, las cuales surgen cuando es menos costoso fabricar múltiples modelos de productos en una misma instalación de producción muy flexible, que hacerlo en instalaciones de producción por separado. Según Fernández y otros (2003) casi todos los ejemplos de economías de alcance se basan en el hecho de que un activo, que puede ser tangible o no, es compartido por varios productos. Las economías de alcance se logran cuando una organización consigue ahorrar costos al incrementar la variedad de los bienes que produce.

La subcontratación es según Schneider (2004) el medio idóneo, para conseguir estructuras organizacionales ágiles, que permitan a las empresas adaptarse a las nuevas exigencias de los mercados. Esta agilidad traducida a lo económico, se materializa en la posibilidad de sacar de la empresa todas aquellas funciones que pueden ser realizadas por los especialistas a un costo más bajo, hecho que repercute tanto en la calidad como en la eficacia. La calidad y la eficacia son dos criterios que se ven asegurados con la estrategia de subcontratación.

La subcontratación ha sido implementada en diversas instituciones públicas, para ahorrar costos, crear competencia entre los proveedores y centrarse en sus

actividades distintivas, entre otras; por lo cual, para la presente investigación se seleccionó como contexto las universidades públicas del estado Trujillo, entendiéndose como universidad el conjunto de unidades educacionales dedicadas a la enseñanza superior y la investigación.

Es preciso mencionar, que las universidades públicas en Venezuela para realizar un proceso de contratación de alguna actividad o servicio se rigen por la Ley de Contracciones Públicas (2010) y su reglamento (2009). Dentro de éstas existen tanto servicios académicos como no académicos; los no académicos, son aquellos que garantizan las condiciones de trabajo (mantenimiento constructivo y de equipos) de vida (residencias estudiantiles, comedores, cafetines) y otras necesidades (transporte, vigilancia, mantenimiento de áreas verdes), que se hacen imprescindibles para el funcionamiento normal de las universidades sin tener un carácter académico.

Estos servicios son de gran importancia para el buen funcionamiento de las universidades, por ejemplo: las malas condiciones de un aula de clase en cuanto a iluminación o estado de sus paredes afecta el proceso docente, así como también los retrasos en los servicios de transporte y comedores, son algunos ejemplos de la importancia de estos servicios dentro de las comunidades universitarias. La subcontratación de los servicios no académicos dentro de las universidades tienen sus ventajas debido a que permite enfocarse en actividades distintivas y a su vez disminuir los costos salariales, esto ocurre porque la empresa subcontratada es la encargada de cancelar los sueldos así como los beneficios de ley a los empleados que estén a su cargo dentro de las universidades.

Una de las características más resaltantes en el entorno de las universidades públicas es que el presupuesto procede de las asignaciones monetarias que confiere el Estado, para que las mismas, lo distribuyan en partidas de acuerdo al plan de cuenta de la universidad y sean aprovechadas para el beneficio del colectivo.

Las universidades públicas aplican la subcontratación en diversas áreas como son: vigilancia, comedor, mantenimiento de áreas verdes, entre otras, esto lo hacen por diversas razones: reducir costos, alcanzar una gestión operativa de su organismo comparable con la de una empresa competitiva para así contar con más tiempo y

recursos económicos para invertirlos en las actividades (distintivas) que ayudan en el logro de su misión.

Uno de los beneficios más palpables en el sector público es el ahorro de los costos de suministros de servicios para los ciudadanos, esta ventaja se deriva de entregar la actividad no distintiva a un especialista, además, los concursos de licitación para entregar una actividad no distintiva a un especialista son otra fuente de ahorro, debido a que se fomenta la competencia entre empresas que ofrecen el servicio y de este modo permiten ofertas más económicas y favorables, finalmente, otro beneficio es que la subcontratación permite a los organismos públicos centrarse en menos actividades y gracias a ello priorizar las más importantes para mejorar el bienestar de la población.

Según cifras aportadas por el Banco Central de Venezuela en el III trimestre del año 2012, la actividad del sector público representa el 12,02% del PIB, de igual manera este sector representa una base monetaria para Noviembre de 11.788.501 miles de Bs. En cuanto a la población económicamente activa ocupada para el estado Trujillo, según el Instituto Nacional de Estadística (INE) para el primer semestre del 2012 es de 302.046 personas, donde el sector publico representa un 25,35%; es decir, 76.581 personas.

Para abordar el contexto de la investigación se seleccionó como unidades de análisis, tres universidades públicas del estado Trujillo, en tanto en ellas se toman decisiones de subcontratación y como unidades de observación a un representante de cada una de las áreas: jurídica, técnica y económico financiera; que conforman las comisiones de contrataciones dentro de cada universidad.

Para dicha selección se consideró su ubicación geográfica, en las cuales se realizó un contacto con la realidad enmarcado por visitas orientadas con un guión previamente establecido, utilizando para ello técnicas de recolección de información, como entrevistas y observaciones directas, y como instrumento, un cuadro de eventos o situaciones problemáticas a partir de la teoría en relación a las categorías observadas, las cuales permitieron llegar a un diagnóstico, tal como lo señala Méndez (2008) ésta es una fase obligatoria para llegar a enmarcar la investigación como

solución al problema real. En este contacto se evidenciaron las siguientes situaciones problemáticas:

El proceso operativo de la subcontratación, se realiza con poca significación, se revela en las unidades observadas, que no les resulta fácil reconocer cuales son las actividades distintivas de las no lo son. Esto se observó a través de la carencia de indicadores, que permitan medir de manera correcta si los procedimientos se están llevando a cabo tal como se tiene planificado, así como también, los logros puntuales alcanzados por la institución.

Además, el proceso interno que se realiza al momento de subcontratar es llevado a cabo sin el requerimiento debido. Esto se detectó en la fase de planificación y contratación por cuanto no se realiza con detalle un plan de trabajo acorde con las consideraciones necesarias para entregar un proceso en subcontratación, también, al momento de realizar las licitaciones de cualquier tipo en muchas oportunidades lo que se realiza es una simple consulta de precios y no se da cabida a la negociación del contrato.

Asimismo, se observó en cuanto al criterio de economicidad que no existen indicadores que proporcionen información compuesta del grado de las economías internas logradas (economías de escala y economías de alcance) en las operaciones de las universidades públicas por una parte, y por otra del aprovechamiento de las situaciones en los mercados para lograr precios mínimos de compra.

Al identificar y describir algunos de los síntomas observados y que son relevantes en la situación actual de las universidades públicas del estado Trujillo, es importante poder relacionar los problemas detectados con posibles causas que los producen:

Se estima que existe ligereza o debilidades en el proceso operativo de la subcontratación, en tanto no se realice ninguna medición de los indicadores que permiten medir de manera correcta los procedimientos llevados a cabo tal como se tiene planificado para mejorar la eficacia y de la eficiencia dentro de las universidades públicas del estado Trujillo. Además, se presume inconsistencia en el proceso interno, al momento de llevar a cabo la subcontratación, en tanto no se

realicen las actividades de forma correcta en las etapas de dicho proceso, asimismo, se supone inexistencia del criterio de economicidad, en tanto no se generen indicadores que proporcionen información confiable para la toma de decisiones operacionales.

El análisis previo del comportamiento de la variable teórica objeto de estudio, determinó la siguiente problemática en las universidades públicas del estado Trujillo: inexistencia del modelo de subcontratación, como estrategia gerencial.

Esta problemática puede llevar a las universidades públicas objeto de análisis a desaprovechar las oportunidades que ofrece la subcontratación para concentrarse en las actividades distintivas y alcanzar su misión. Se presume que este diagnóstico será solventado mediante una propuesta de correctivos para cada una de las dimensiones problemáticas que presenta este contexto. Se requiere de un modelo de subcontratación que verdaderamente sea herramienta gerencial que le permita a las unidades de análisis visitadas y a las demás universidades públicas, ahorrar costos en el suministro de servicios para los ciudadanos, al entregar una actividad secundaria, de soporte o no distintiva a un especialista; realizar concursos de licitación para fomentar la competencia entre las empresas que ofrecen los servicios, entre otros. Ante la realidad planteada se formula la siguiente interrogante:

Formulación del Problema de Investigación

¿Cuáles son los componentes del modelo de subcontratación, para las universidades públicas del estado Trujillo?

Sistematización del Problema

1. ¿Cuáles son las actividades del proceso operativo objeto de subcontratación, para las universidades públicas del estado Trujillo?
2. ¿Cuáles son las etapas del proceso interno como clave de la subcontratación, para las universidades públicas del estado Trujillo?
3. ¿Cómo se maneja el criterio de economicidad como sustento de la operabilidad de la subcontratación, para las universidades públicas del estado Trujillo?

Objetivo General

Proponer un modelo de subcontratación, para las universidades públicas del estado Trujillo.

Objetivos Específicos

1. Discriminar las actividades del proceso operativo objeto de subcontratación, para las universidades públicas del estado Trujillo.
2. Describir las etapas del proceso interno como clave de la subcontratación, para las universidades públicas del estado Trujillo.
3. Especificar el manejo del criterio de economicidad como sustento de la operabilidad de la subcontratación, para las universidades públicas del estado Trujillo.

Justificación

La investigación propuesta busca mediante la aplicación de una herramienta gerencial como lo es la subcontratación, que las universidades públicas del estado Trujillo reconozcan cuáles actividades pueden someterse a subcontratación y cuáles no, además que les permitirá realizar un proceso interno de manera más eficiente al cumplir de forma cronológica las etapas de dicho proceso, así como también el establecimiento de mecanismos de identificación de las economías dentro de las universidades.

Para lograr el cumplimiento de los objetivos de estudio, se realizó un contacto con las unidades de análisis, observando la situación diagnóstica a través de las técnicas de investigación como lo fueron la observación directa y la entrevista, empleando como instrumento de recolección de información un cuadro de eventos o situaciones problemáticas a partir de la teoría. A través de la aplicación de dicho instrumento, se logró discriminar las actividades del proceso operativo, describir las etapas del proceso interno y especificar el criterio de economicidad, llevando el logro de estos objetivos a proponer un modelo de subcontratación, para las universidades públicas del estado Trujillo.

De acuerdo con los objetivos de la investigación, se prevé a las universidades públicas del Estado Trujillo un mejoramiento de todas y cada uno de los procesos que implica una subcontratación, para lograr los deseados criterios de eficiencia y eficacia dentro de las mismas.

Delimitación

La presente investigación estuvo enfocada en un modelo de subcontratación donde se abordó específicamente los componentes de dicho modelo para ser tomados en cuenta por las universidades públicas del estado Trujillo. La teoría toma interés en un modelo de subcontratación donde se seleccionaron específicamente los aspectos teórico-prácticos relacionados con: la diferencia entre lo distintivo y no distintivo, en los cuales se sustenta esta práctica administrativa; el reconocimiento de procesos internos que viabilizan la subcontratación; y en el manejo del criterio de economicidad.

Como contexto se seleccionaron las universidades públicas del estado Trujillo, de las cuales para hacer el contacto con la realidad y recabar la situación diagnóstica se visitaron a tres. La investigación estuvo adscrita a la línea de investigación Dinámica Organizacional e Innovación, del Centro de Investigación y Desarrollo Empresarial (CIDE). Se observó la práctica de la subcontratación finalizado el tercer trimestre del año 2008.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

A través de este capítulo se da inicio a la fundamentación teórica; la misma, comprende un conjunto de conceptos y proposiciones que constituyen un punto de vista o enfoque determinado, dirigido a explicar el problema planteado, por tanto, el desarrollo de este capítulo representa el sustento conceptual para la presente investigación. En tal sentido, primero se presentaran los antecedentes y luego las bases teóricas las cuales le dan forma a este capítulo.

Antecedentes de la Investigación

Los antecedentes de investigación son estudios relacionados con el tema en desarrollo y si bien no pueden utilizarse como indicios de lo que se podría encontrar debido a su pertenencia a otra situación, pueden proporcionar al investigador ideas acerca de cómo abordar el tema, los posibles enfoques, guiarlo hacia las referencias, bibliografía y orientarlo sobre el uso de instrumentos. Seguidamente se despliegan una serie de trabajos cuya experiencia resulta valiosa para el desenvolvimiento de la presente investigación:

Mendoza (1998) en su trabajo titulado Propuesta de un modelo de subcontratación para el área de patente sobre industria y comercio en el municipio Iribarren, para optar al título de Especialista en Gerencia Financiera en la Universidad Centrocidental Lisandro Alvarado, sostiene que el proceso de subcontratación de los ingresos (recaudación de fondos por concepto de patente de industria y comercio) llevado a cabo en el municipio no logra los beneficios base que toda subcontratación ofrece, esto ocurrió porque el contrato con la empresa de Servicios Integrados C.A. (SINCA) presentó debilidades en cuanto a las metas de recaudación y el mismo desde

el punto de vista gerencial careció de visión al no responder a la exigencias de una sociedad moderna.

Este antecedente esta vinculado a la presente investigación, porque aborda las etapas del proceso interno de la subcontratación en la propuesta del modelo de la subcontratación.

Linares (2004) en su trabajo titulado La externalización como técnica gerencial para la transferencia de procesos en una organización, para optar al título de Doctor en Ciencias Gerenciales en la Universidad Dr. Rafael Beloso Chacín, determinó que la evaluación de la externalización en las cobranzas de cuentas incobrables de los departamentos de cobranzas de las corporaciones del sector eléctrico nacional en estudio fue catalogada por los altos directivos como buena, es decir, se pudo apreciar que si una cuenta por cobrar se recupera disminuyen las pérdidas por cuentas malas (y la provisión en caso de tenerla creada en la organización) y por ende aumenta bien sea un ingreso, a través de una cuenta llamada cuentas malas recuperadas; o un activo como lo es la cuenta de bancos.

Además el estudio les indicó a dichos directivos, que la subcontratación responde a la necesidad de afrontar los cambios gerenciales en función de la salud financiera de la organización; así como a los nuevos retos de la implementación de la Ley del Servicio Eléctrico Nacional. Como valor agregado en este estudio se fijaron lineamientos generales en la transferencia de los servicios entre la empresa contratante y la contratada.

Esta investigación como antecedente, es de gran provecho porque permite visualizar que las cuentas por cobrar de una organización pueden ser sometidas a subcontratación, debido a que no es una de las actividades medulares o principales de este tipo de organización (corporaciones del sector eléctrico nacional), la cual esta relacionada con la primera categoría de la presente investigación.

Di Zacom (2008) en su trabajo titulado Evaluación del costo de transacción en la subcontratación de las empresas extractoras de aceite de palma africana del Estado Yaracuy, para optar al título de MSc en Contaduría Pública Mención Costos en la Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado, concluyó que dentro el proceso de

subcontratación implantado en empresas extractoras de aceite de palma africana del estado Yaracuy, los costos de transacción fueron controlados por contratos escritos y por la tenencia de activos físicos y de personal calificado por parte de la empresa subcontratada, es decir, con este proceso de externalización, la organización ha buscado la reducción de los costos de la mano de obra, por cuanto, así ven disminuidos los costos de la convención colectiva de trabajadores, aunado a otra serie de beneficios laborales que implican erogaciones de dinero.

Prácticamente se pretendió mantener un personal que llevase a cabo todas las actividades necesarias para el normal desarrollo de los objetivos organizacionales pero que tal personal no dependiese directamente de la empresa sino de la empresa subcontratada, minimizando así no solo los pasivos laborales sino las responsabilidades de seguridad industrial de tales trabajadores con su correspondiente aspecto económico. Todo ello ha permitido que la empresa encamine sus esfuerzos a la realización de su actividad principal: la extracción de aceite de palma africana, contribuyendo así a la optimización de los costos en general.

El estudio se toma como antecedente, porque el proceso de subcontratación juega un papel muy importante como herramienta de reducción de costos y de mejoramiento de calidad de las empresas, además sirve como guía para la elaboración de la presente investigación.

Bases Teóricas

La subcontratación surge del análisis entre la relación existente entre estrategia y eficiencia operativa, por lo tanto para establecerla y situarla con claridad entre las herramientas de gestión disponibles en la actualidad Schneider (2004) señala que es necesario aclarar ambos conceptos. Una estrategia supone tomar decisiones críticas sobre una serie de factores como por ejemplo, los mecanismos que permitirán a la empresa diferenciarse claramente de las demás. Se trata entonces, de la manera en que la empresa se insertará en el mercado, de la definición de su labor, y en función de esta, de sus objetivos y sus requerimientos, se trata de establecer los lineamientos que permitirán a la empresa mantenerse a flote en un determinado mercado sobre la

base de su diferencia específica, es decir, sobre la base de aquello que los clientes reconocen como propio de ella, en relación con las demás.

Es aquí donde radica la distinción fundamental entre estrategia y eficiencia operativa. Mientras que la primera implica la intención deliberada de distinguir a la propia empresa de las demás, la segunda, consiste en la aplicación de herramientas de gestión ya probadas y aceptadas que no tienen por qué diferenciarse de las utilizadas por otras empresas.

Toda la investigación acerca de la eficiencia operativa en el ámbito empresarial ha ido configurando lo que se podría denominar un nuevo orden administrativo. Este se comienza a establecer a partir de tres consideraciones esenciales. La primera es que el foco de actividad empresarial debe ser el cliente; lo que quiere decir simplemente, que los productos y servicios solo tienen sentido y resultan económicamente viables si satisfacen una o varias de las necesidades de los clientes de la empresa.

La segunda consideración atañe a la naturaleza de la competitividad de la empresa. Se plantea que esta no radica, en los productos y servicios que se ofrecen sino, en la manera de hacerlos u ofrecerlos, es decir, en los procesos empresariales que los generan. De ello se deduce, que la administración no se debe orientar a las funciones que desempeña la empresa en relación con sus clientes, sino que debe centrar su atención en los procesos mediante los cuales esas funciones se realizan en el seno de la empresa.

La tercera consideración concierne a la necesidad de que la gerencia incluya en su agenda como ítem prioritario, la puesta en práctica del mejoramiento continuo de los procedimientos de la empresa, pues esta es la única manera de lograr que la empresa se mantenga competitiva en un mercado en el cual las variables que afectan esa misma competitividad cambian permanentemente.

A pesar de esta última consideración, el tiempo hizo evidente que la intensidad y el ritmo de la competencia que enfrentan las empresas, eran tales que la práctica del mejoramiento continuo era insuficiente para mantenerlas competitivas, de este modo, surgió la reingeniería organizacional. Ésta según su definición básica, consiste en la

revisión fundamental y el rediseño radical de los procesos y de la estructura organizacional de la empresa para optimizar su desempeño. Los factores que guían dicha reestructuración son las mejoras en las medidas claves del desempeño de la organización: calidad, costos, servicios y rapidez.

Explicado ya lo que es estrategia y eficiencia operativa, Schneider (2004) define la subcontratación como la delegación total o parcial de un proceso interno a un especialista contratado dejando en manos de estos la realización de funciones que no son claves para la empresa, para así optimizar los recursos actuales y reducir los costos. Chase y otros (2005) la definen como la acción de mover alguna de las actividades internas y responsabilidades de la compañía a otros proveedores externos.

Ya definido lo que es la subcontratación, el siguiente paso es establecer lineamientos que ayuden a identificar las actividades distintivas con el fin de concentrarse en ellas y entregar en subcontratación las que no lo son (actividades no distintivas), esto es lo que se conoce como proceso operativo de la subcontratación y se define a continuación.

Proceso Operativo de la Subcontratación

Una empresa al llevar a cabo un proceso de subcontratación combina y pone en práctica dos conceptos esenciales para el éxito empresarial: la estrategia y la eficiencia operativa. Se trata de dos procesos administrativos distintos pero complementarios, que combinados apropiadamente permite a los administradores potenciar las habilidades y los recursos de sus organizaciones.

En este sentido, Schneider (2004) considera que estos dos procesos son, en primer lugar, la concentración de los recursos de la organización en un conjunto de actividades distintivas o competencias centrales (*core competences*) a partir de las cuales se crea el valor agregado para el cliente; y en segundo lugar, la aplicación de la subcontratación, de acuerdo con la estrategia establecida en el paso anterior, sobre aquellas actividades organizacionales que resulten no distintivas (actividades para las cuales no se posee las habilidades especiales para realizarlas y que la organización las ha considerado importantes más no principales para su actividad).

De estas consideraciones resulta necesario exponer que la primera noción que se debe tomar en cuenta al momento de concebir la posibilidad de llevar a cabo un proceso de subcontratación, es la de identificar cuales son las actividades distintivas y cuales no, esto se hace debido a que todo el proceso de subcontratación gira en torno a la decisión de qué actividades se pueden dejar en manos de proveedores externos (actividades no distintivas) y qué actividades mantener internamente para dedicarse a ellas (actividades distintivas).

Actividades distintivas y no distintivas. Schneider (2004) señala que reconocer las actividades distintivas es el primer paso y uno de los fundamentales para llevar a cabo el proceso de subcontratación. Para distinguir las actividades distintivas de las que no lo son, es necesario tomar en cuenta que las actividades distintivas pueden tener una o varias de las siguientes características:

1. Son un conjunto de habilidades y conocimientos, no productos y funciones: esta precisión es de vital importancia y parece un poco simple, se debe comenzar por mirar más allá de lo que las actividades producen para tratar de ver las actividades intelectuales y los sistemas de gestión que realmente les permita gozar de una ventaja competitiva sostenible en el mercado. El conocimiento, es el conjunto de habilidades involucradas en la realización y generación de las funciones, y los productos son los que definen a una organización con respecto a otra. Este conocimiento es lo que permite a una organización desarrollar una función de un modo consistente mejor que los competidores, y además mejorarla a medida que se desarrolla el mercado, la tecnología y la competitividad.

Desde esta perspectiva, se pueden considerar actividades distintivas aquellas que tienen como base un tipo de conocimiento específico y único como por ejemplo se cita: la atención al cliente, el diseño de un producto, la creación de tecnología, entre otros. Otro ejemplo empírico lo ofrecen las empresas Nike y Reebok, en donde su actividad principal no es la de fabricar zapatillas sino la de crear un diseño y una imagen del producto, de hecho la fabricación misma del producto lo hacen son las empresas proveedoras.

2. Se caracterizan por ser flexibles, estar enfocadas a largo plazo y ser capaces de adaptarse a nuevas condiciones: la mayoría de las empresas tratan de centrar sus actividades en áreas específicas en las que actualmente se destaca, por lo tanto, su reto debe ser desarrollar conscientemente habilidades en el área que el consumidor valore al transcurrir el tiempo. Las actividades distintivas deben caracterizarse por una naturaleza prospectiva y la misma debe tener una alta capacidad de adaptación. La flexibilidad de las habilidades y la conciencia de las necesidades son signos del éxito de las habilidades estratégicas.

3. Son limitadas en número: muchas empresas se fijan como objetivo dos o tres actividades, percibidas como cruciales para obtener éxito en el futuro al interior de su cadena de valor. A medida que una empresa comienza a abarcar más actividades, se comienza a perder la capacidad para competir eficientemente. La dispersión del trabajo en actividades conlleva necesariamente a la disminución de la calidad del trabajo. Como el popular refrán “quien mucho abarca poco aprieta” y es que cada conjunto de tareas requieren de una intensa dedicación administrativa que no resiste la dispersión.

4. Se trata de fuentes únicas de manejo en la cadena de valor: el planteamiento estratégico está dedicado a identificar las oportunidades de posicionamiento como los son las imperfecciones del mercado o las brechas en el conocimiento acerca de un rubro determinado. Este conocimiento es el único que les permite a las organizaciones convertirse en la única calificada para aprovechar las debilidades del mercado y la competencia, en este proceso la inversión en recurso intelectual suele resultar altamente recompensada.

Un ejemplo de esto, es que la firma Intel optó por concentrarse en el diseño de sistemas altamente especializados de retroalimentación de pruebas que dan soporte a un cuidadoso y selectivo portafolio de productos con base en el conocimiento, dejando de un lado la producción masiva de productos estándares y ello le ha permitido dar un enorme salto sobre la curva de aprendizaje de su competidores.

5. Son áreas de dominio exclusivo de la organización: las empresas logran sus objetivos mejor que sus competidores si son capaces de desarrollar aquellas

actividades que son consideradas muy importantes por sus clientes de la manera más efectiva en el mercado. Hoy día los proveedores de subcontratación, por su especialización en habilidades específicas y en tecnología se concentran en sostener solamente un elemento de la cadena de valor en la que trabajan y dedican sus esfuerzos de la manera más hábil posible.

6. Están relacionadas con aquellos elementos que resultan importantes para los consumidores en el plazo: al menos una de las actividades distintivas de la organización debe estar directamente relacionada con la comprensión de los intereses del cliente y con la mejor manera de ofrecer el servicio que se espera recibir. Mediante el análisis del funcionamiento de la cadena de valor de los clientes, una organización puede estar en condiciones de identificar en que ámbito debe especializarse para proveer una actividad al menor costo posible o con mayor eficiencia para el cliente.

7. Forman parte constitutiva de los sistemas de la organización: las habilidades distintivas deben ser interiorizadas por los sistemas de la organización; la estructura organizativa y los sistemas administrativos deben estar guiados por los mismos valores los cuales deben haber sido ampliamente definidos. Los sistemas como el reclutamiento, el entrenamiento, el marketing o la innovación, frecuentemente son el arma para lograr un desarrollo superior y consistente, por esta razón los sistemas de algunas organizaciones se convierten en sus habilidades distintivas.

Asimismo, la concentración en las actividades distintivas basadas en el conocimiento es lo que potencia y aumenta por si misma la competitividad de la organización en la medida que al lograr el liderazgo en esas habilidades, disminuye la posibilidad de que la competencia las copie. El capital intelectual, tiende a crecer exponencialmente su valor con la inversión y la experiencia. El liderazgo en el conocimiento, tiende a atraer a las personas más talentosas a la organización, y eso permite disponer del recurso humano más idóneo para resolver los problemas más interesantes dentro de la misma.

A continuación se presenta el Grafico 1 que permite visualizar las características de las actividades distintivas.



Gráfico 1. Características de las actividades distintivas. Fuente: Elaborado por Riveros (2011)

Algunos ejecutivos reconocen las actividades distintivas como compromisos constantes de las empresas, mientras que las actividades no distintivas son intermitentes y por eso pueden ser dadas en subcontratación. Desde el punto de vista de la subcontratación estratégica, las actividades distintivas son habilidades que ofrecen una ventaja competitiva a largo plazo y deben ser controladas y protegidas celosamente. Las actividades no distintivas son aquellas labores no críticas para el margen competitivo de la empresa.

El proceso operativo de subcontratación no es un proceso mecánico ni mucho menos automático, las empresas o instituciones que lo implementen deben haber

determinado claramente cuáles son sus actividades distintivas, de tal manera que el proceso implementado permita potenciarlas, solo así se lograra esa diferenciación que permite a la organización mantener sus ventajas competitivas en el mercado. Rothery y Robertson (1997) señalan que las funciones o actividades no distintivas que pueden subcontratarse son: los suministros de materiales y componentes, los servicios generales (servicios de comedor, paisajes, seguridad), la tecnología informática, la consultoría y la capacitación.

Dentro de las actividades no aptas para la subcontratación (por considerarse distintivas) se encuentran la administración: de la planeación estratégica, de las finanzas, de consultoría gerencial, de calidad y administración ambiental; el control de proveedores y la supervisión de la satisfacción de los requisitos del mercado. Todos los requisitos del mercado conllevan a riesgos tanto de responsabilidad corporativa como personal. Una forma sencilla de examinar la decisión es evaluar la naturaleza o valor estratégico de la actividad y su rentabilidad, si dicha actividad es de valor y altamente rentable para la gerencia ésta debe ser conservada internamente, si por el contrario, la actividad es de naturaleza rutinaria de apoyo, esta debe ser subcontratada.

Una vez tomada la decisión de cual actividad de soporte será entregada en subcontratación, y en función del segundo objetivo de la investigación, el siguiente paso es describir las etapas del proceso interno como clave de la subcontratación.

El Proceso Interno de la Subcontratación

Las etapas que incluye el proceso interno de la subcontratación según Schneider (2004) son: el proceso de planificación, la contratación, la implementación, el control y la auditoría (ver Gráfico 2), las mismas se describen a continuación:

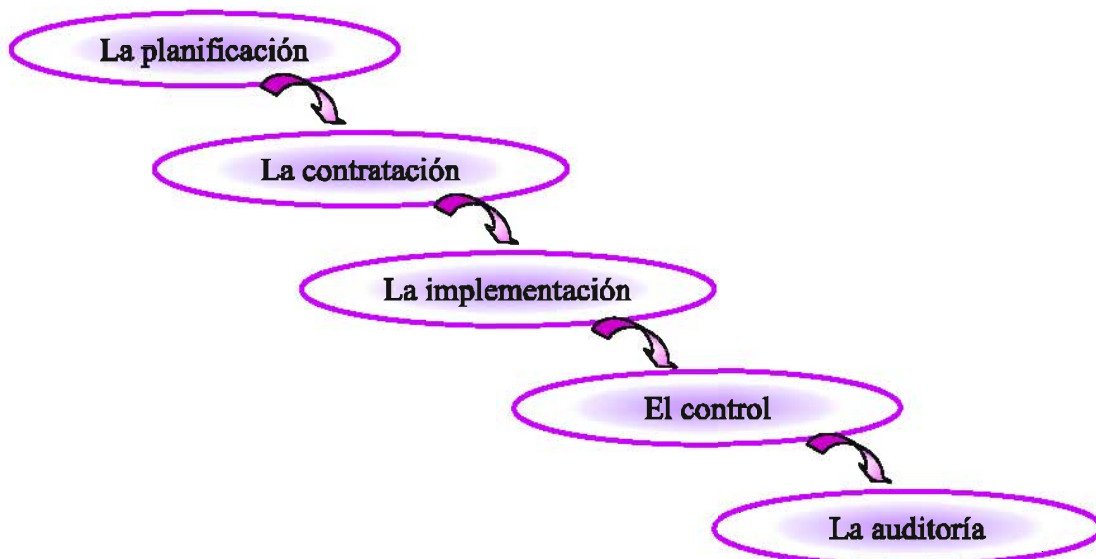


Gráfico 2. Etapas del proceso interno de la subcontratación. Fuente: Elaborado por Riveros (2011)

El proceso de planificación. Es la primera etapa del proceso interno de la subcontratación, que se centra en tres grandes actividades que involucran la puesta en marcha de este proceso: la elaboración de un plan de trabajo, el diagnóstico integral o evaluación inicial, y la planificación propiamente dicha.

La elaboración de un plan de trabajo. Requiere que se describa con detalle el alcance del proceso que se quiere someter a subcontratación y que incluya por lo menos responsabilidades tanto institucionales como personales; dentro de las institucionales se encuentran: la de establecer los recursos necesarios para la realización de las tareas, los criterios que se utilizarán para la toma de decisiones y los aspectos administrativos del proyecto; dentro de los aspectos personales se encuentran: cumplir con las tareas, plazos, roles y responsabilidades para las siguientes actividades de la fase de planificación; y establecer puntos críticos para la toma de decisión.

Las tareas mencionadas corresponden a la fase de operativización del proceso y deben ser realizadas en plazos de tiempo muy cortos y con el máximo compromiso de toda la organización. Esto es lo que hace que las organizaciones asignen el recurso necesario para el cumplimiento efectivo y rápido de esta fase.

El diagnóstico integral. Luego de haber elaborado el plan de trabajo se realiza un diagnóstico integral del proceso que se quiere entregar a subcontratación. Este es el resultado de una evaluación muy cuidadosa de la factibilidad del proyecto la cual incluye el alcance y los límites. La información que se recopile en esta etapa es crucial porque de ella depende que se tome la decisión de seguir adelante con el proceso o dejarlo por completo. Este diagnóstico integral incluye los siguientes aspectos:

En primer lugar, los parámetros de referencia, que se establecen sobre la base de la descripción del proceso o servicio que se quiere entregar en subcontratación (costos, tareas y procedimientos claves) y son esenciales para la toma de decisiones de cada una de las siguientes fases del proceso. Según White y James (2000) esta apreciación incluye por lo menos la descripción de los siguientes aspectos:

1. El personal: se deberá incluir la información general sobre el personal involucrado en el proceso es decir; número de empleados, denominación y función de los cargos y puestos de trabajos, nivel de capacitación requerido, entre otros, esta información es imprescindible para calcular cuánto tiempo, esfuerzos y recursos se invierten en el proceso; y les permite evaluar la calidad del servicio en relación con su costo.

2. Los clientes del proceso/servicio: se debe proporcionar una caracterización clara de los usuarios o clientes del servicio, sean estos internos o externos. De esta manera se posee información acerca del destinatario del servicio y de los niveles de calidad exigidos por los mismos.

3. Activos utilizados: se debe elaborar una lista de los activos utilizados para proporcionar el servicio (patentes, edificio, licencias, alquileres, propiedad intelectual, entre otros). Chapman (2005) señala que si un activo es propiedad de la empresa y será utilizado por la empresa subcontratada se deberán hacer las siguientes preguntas: ¿Cuál es el valor según libro?, ¿se pretende transferirlo o venderlo? y ¿necesitará este equipo ser reemplazado durante la vida prevista del contrato?

4. Materiales y suministros: se debe generar una descripción detallada de estos así como sus volúmenes y valores aproximados.

5. Costos: esta información de los costos servirá de base más adelante para describir con mayor detalle los costos esperados en las especificaciones del nivel de servicio. Por su parte Chapman (2005) considera, que cualquier expansión o reducción planificada de los servicios adicionales mediante la subcontratación pueden ser estimadas por la empresa teniendo en cuenta los factores anteriormente mencionados.

6. Volúmenes: se deberá proporcionar estadísticas sobre volúmenes relacionados con el proceso (por ejemplo estadísticas acerca del número de clientes por día, o de llamadas por hora y las presiones sobre las que se trabaja). De este modo los eventuales proveedores externos del proceso podrán relacionar los recursos utilizados actualmente con las estadísticas de volúmenes y decidir si existe la posibilidad de mejorar el rendimiento y la creación de valor.

7. Aspectos de calidad: se debe establecer las normas de calidad del servicio, así como sus niveles. Una descripción de las mismas, además de ser un buen indicador de que las organizaciones no están operando con desconocimiento en la realización del proceso/servicio, aumentará la comprensión que se tiene del alcance del proceso.

8. Especificaciones técnicas; cuando el servicio que se pretende entregar en subcontratación es de naturaleza técnica, es esencial incorporar la información necesaria para asegurar que se entienden las implicaciones técnicas de los requisitos del servicio. Esta información además permite indirectamente evaluar la competencia del proveedor en la actividad que se quiere entregar en subcontratación.

9. Proveedores internos: se debe describir tanto las interacciones como las responsabilidades de cada área interna para con el proveedor de la subcontratación. Estas indicaciones y descripciones deben ser muy precisas porque de ellas depende, el deslinde de responsabilidades y la eficiente articulación de la organización con el proveedor.

10. Proveedores externos: la mayoría de los procesos interactúan de alguna manera con los servicios de terceros. Si un tercero juega un papel central, su adecuación debe quedar claramente articulada para evitar problemas o dificultades

posteriores. Se ha de tomar las precauciones necesarias para evitar el incumplimiento de contratos vigentes.

En segundo lugar, el diagnóstico integral debe incluir los parámetros requeridos; es decir, se debe describir lo que la organización considera como un servicio óptimo. Para esto se utiliza los mismos conceptos incluidos en el paso anterior eliminando aquellos que se consideran superfluos para la realización del proceso. El objetivo de esta operación es contar con la información necesaria para realizar una evaluación de la factibilidad del proyecto.

Con el análisis de las diferencias entre los parámetros de referencia y los requeridos y sus impactos en cualquier área de la organización, los encargados de tomar la decisión deberán decidir por entregar o no el proceso en subcontratación. Luego de tomada la decisión, la organización se enfrenta a dos posibilidades: optar por mantener la realización del proceso internamente (el próximo paso sería la reestructuración del mismo para alcanzar los objetivos requeridos) o entregar el proceso en subcontratación (se deberá describir los requerimientos precisos y claros para el proveedor).

La planificación de los concursos. Es la tercera etapa que se realiza cuando se decide llevar a cabo el proyecto, se concentra en todos aquellos aspectos relacionados con la especificación de los niveles de servicios y la licitación para seleccionar al proveedor de la subcontratación. De esta manera se debe especificar los requisitos que a su vez determinarán la lista de las empresas que serán invitadas (en el caso de que se trate de una entidad pública será un concurso de licitación pública).

Además, se debe definir las medidas de desempeño o nivel de servicio, lo cual servirá a la empresa para monitorear las actividades de la compañía que se contrate. Para definir apropiadamente los niveles de servicio se debe cumplir con dos requerimientos esenciales para el acuerdo de subcontratación. En primer lugar, se debe asegurar la rendición de cuentas por parte del proveedor del servicio y en segundo lugar, se determinará el precio del servicio, que luego servirá para la confección del contrato.

Las especificación en los niveles de servicio tienen un impacto en los costos puesto que los proveedores cobrarán por su servicio, si el comprador establece el grado de nivel de servicio el precio ofrecido por el proveedor será elevado. En este sentido, el nivel del servicio determina el precio para el comprador, los niveles de servicio debe estar alineados con los resultados deseados y sobre todo con los objetivos del negocio ya que una buena definición de los mismos puede reducir los precios para el comprador y generar un ahorro para la empresa.

Chapman (2005) expresa que en una empresa privada es necesario definir claramente la manera de cómo suministrar el servicio así como también todas las definiciones del nivel de servicio porque si se olvida alguna el proveedor del servicio cargará un extra adicional. A manera de resumen en el Grafico 3 se muestran las etapas del proceso de planificación.

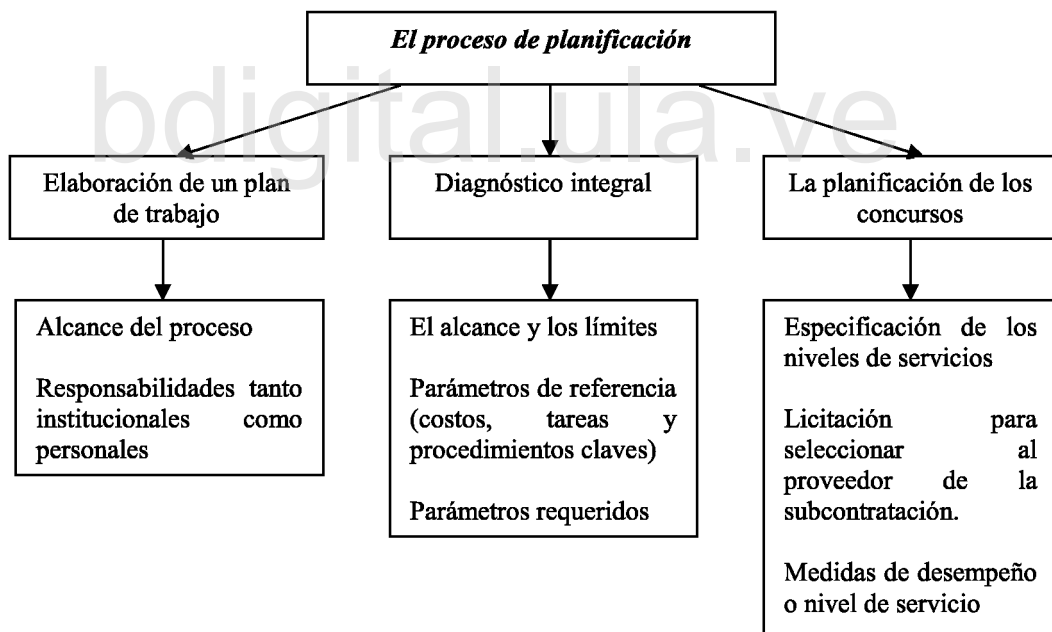


Gráfico 3. Etapas del proceso de planificación. Fuente: Elaborado por Riveros (2011)

Al describir los niveles de servicio también se debe definir el tipo de relación con el proveedor de servicio. La subcontratación en un principio era utilizada para funciones o procesos poco importantes dentro de una organización, esta tendencia ha ido cambiando durante los últimos años. A pesar de que la regla número uno se ha

mantenido y sigue siendo no entregar en subcontratación una actividad distintiva o *core business*, las demás actividades pueden ser entregadas a en subcontratación.

Según un estudio realizado por *Accenture*, existen tres tipos de relaciones que se dan en una subcontratación: convencional, de colaboración y de transformación. (Ver Cuadro 1)

La relación convencional: sirve para generar eficiencia en costos y soporte de procesos. Según el estudio citado, con este tipo de relación de subcontratación se puede llegar a la reducción de costos entre un 20 y un 50% para un proceso que fue entregado a un tercero.

La relación de colaboración: mientras que una relación convencional el cliente recibe sólo lo que pide, en una relación de colaboración recibe lo que necesita. En este sentido, cuando una empresa establece este tipo de relación lo que busca es mejorar la forma de realizar determinados procesos importantes además de la reducción de costos.

La relación de transformación del negocio: este tipo de relación esta orientado a la creación de nuevas capacidades mediante la transformación de proceso, supone el establecimiento de alianzas estratégicas a largo plazo.

Cuadro 1

Tipos de relación de subcontratación

	Convencional	Colaboración	Transformación (BOP)
Objetivo	Entregar la función a un especialista para reducir los costos y enfocar a los ejecutivos a las actividades distintivas	Mejorar las funciones ajenas a las actividades distintivas para reducir los gastos, ganar flexibilidad para responder a los cambios del negocio	Transformar la forma de trabajo en el negocio y mejorar el rendimiento del nivel de la empresa

Cuadro 1 (cont.)

	Convencional	Colaboración	Transformación (BOP)
Rol del socio	Operar el proceso	Reingeniería y operar el proceso	Colaborar para transformar el negocio
Enfoque	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Servicios estandarizados ✓ Precios basados en un porcentaje de las transacciones ✓ Panorama y escala estrecha de servicios 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Servicios flexibles ✓ Precios basados en las ganancias compartidas ✓ Servicios encaminados para alcanzar los cambios deseados del negocio 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Servicios integrados para cambios radicales en el negocio ✓ Precios basados en resultados, riesgo compartido en una estructura financiera ✓ Entrega acelerada de servicios

Nota. Tomado de outsourcing (p. 93) por Schneider (2004)

La contratación. Es la segunda etapa del proceso interno de la subcontratación e incluye tres fases: el proceso de selección del proveedor, la negociación del contrato y por último el diseño.

La selección del proveedor. Es una tarea delicada, debido a que se supone la selección de las mejores cualidades existentes en el mercado, esta fase incluye:

En primer lugar, la descripción del servicio, la cual se establece sobre la base de la información generada en el diagnóstico integral, realizado en la etapa de planificación. En esta fase las personas encargadas del proceso de subcontratación deberán realizarse de nuevo las siguientes preguntas: ¿Cuáles son las consideraciones estratégicas para entregar dicho proceso en subcontratación?, ¿Cuáles son los objetivos fundamentales detrás de la decisión de entregar dicho proceso en subcontratación?

Las respuestas a estas preguntas deben estar bien definidas en esta fase de cuando se realizaron por primera vez. La descripción del servicio, debe ser desarrollada sobre la base de las consideraciones estratégicas y los objetivos fundamentales que se persiguen detrás de la decisión de entregar una actividad no distintiva en subcontratación. En esta fase de descripción del servicio, se debe detallar claramente el inventario de los activos de la empresa que son susceptibles de ser transferidos a la empresa que gane el concurso de licitación, de esta manera se deben definir los activos que serán recuperados en un futuro y las condiciones de dicha recuperación.

Además, en la descripción del nivel de servicio se deben definir las medidas de desempeño que serán empleadas para medir la calidad del servicio, es importante recordar que estas medidas de desempeño dependen de la relación que se tenga con el proveedor del servicio así como también de las consideraciones estratégicas y los objetivos fundamentales que se persiguen detrás de la decisión de entregar una actividad no distintiva en subcontratación.

En segundo lugar, el proceso de selección del proveedor, el cual resulta clave para realizar un proceso de subcontratación exitoso, la selección del proveedor es un proceso con múltiples etapas que debe iniciarse antes de que cualquier organización evalúe las propuestas. El primer paso es investigar cuales son los potenciales proveedores, en esta fase se busca que el proveedor se familiarice con las alternativas de solución para lograr las mejoras internas y así comprobar la capacidad de los proveedores. La organización puede realizar algunas visitas a los potenciales proveedores con el objetivo de observar como los mismos ofrecen el servicio de subcontratación y así tener una idea de cómo será la etapa de implementación del proceso y su posibilidad de éxito.

La siguiente etapa es la precalificación, esta etapa facilita el proceso de licitación, debido a que permite incorporar una hoja de perfiles y criterios como lo son: la innovación comprobada, mejoramiento continuo, habilidades probadas, relaciones dinámicas, cultura empresarial compatible, flexibilidad, tamaño de la empresa y competitividad en la solución de problemas.

Esta etapa ayuda a las organizaciones a reducir la lista de proveedores y a generar la credibilidad entre los ejecutivos durante todo el proceso. Las mejores prácticas para llevar a cabo un proceso de licitación apuntan al uso de una definición clara de las expectativas así como de la relación que se tendrá con el proveedor del servicio, además en este proceso de licitación se deberá definir: los costos, los problemas actuales del proceso y enfocar los requerimientos en relación con los objetivos y los resultados y no en relación con los recursos y la metodología.

Luego que los proveedores envían sus propuestas, se inicia el proceso de evaluación. Los resultados de esta etapa, deben arrojar como resultados los dos o tres mejores proveedores, e incluye, el análisis de: las habilidades demostradas, las capacidades totales y por último las relaciones dinámicas.

En primer lugar, el análisis de las habilidades demostradas se realiza para que el proveedor demuestre que posee un conjunto de habilidades en el área que se desea subcontratar. En relación con lo anterior, la empresa que ofrece la subcontratación debe estar capacitada para entender las necesidades de la empresa adquiriente y ofrecerle un servicio que genere valor agregado, de esta manera los proveedores que son considerados como atractivos son aquellos que ofrecen al cliente soluciones innovadoras, experiencia comprobada y compromiso con el proceso de subcontratación.

En esa dirección, la innovación y un fuerte nivel de experiencia empresarial son características claves para el proceso de evaluación, porque ellas no solamente indican servicios superiores sino experiencia en el servicio ofrecido. De acuerdo con lo anterior, muchos proveedores tienen un enfoque vertical de su empresa, es decir, tienen una fuerte especialización en un proceso determinado y su estructura operativa así lo demuestra. Este hecho podría indicar que la experiencia en ese servicio específico está desarrollada.

En segundo lugar, el análisis de las capacidades totales se realiza para conocer las habilidades totales que posee el proveedor y asegurar que sus fortalezas coincidan exactamente con las necesidades del cliente. En este sentido, el proveedor de servicio debe demostrar mediante hechos que posee la combinación de estas habilidades.

En tercer lugar, el análisis de las relaciones dinámicas muestra que el tamaño de la empresa representa un factor crítico para seleccionar al proveedor de subcontratación, porque puede influir de manera tanto positiva como negativa entre la relación de cliente proveedor con el transcurso del tiempo.

La siguiente etapa es la selección del proveedor propiamente dicha. Esta etapa consiste en revisar las propuestas para determinar cuales son los mejores candidatos. Durante la revisión de las propuestas, el equipo encargado conocerá: la reputación del proveedor, las capacidades y el precio, para así seleccionar al proveedor de acuerdo con las necesidades de la organización.

La negociación del contrato. Es la segunda fase que se da en la contratación del proveedor del servicio, y los temas que más se discuten en la misma son: la duración del contrato, los precios y las variaciones, los incentivos, las sanciones o penalidades, y por último el término del contrato.

Schneider (2004) considera que las características más relevantes que presenta un contrato de subcontratación son las siguientes:

1. Elaboración compleja, puesto que se tiene que definir las responsabilidades de ambas partes.
2. La fecha de la finalización del contrato, se debe establecer claramente una salida programada debido a que debe cumplirse el plazo acordado así como los periodos de preaviso en el caso de la cancelación del servicio.
3. Según sea el caso se deben establecer criterios de transferencia de personal.
4. El alcance del contrato, es a la medida; es decir puede ser tan amplio como lo deseen las partes contratantes.
5. Deben ser flexibles, para que la administración pueda cambiar los requisitos del servicio, y el proveedor, los medios con los que lo ofrece.

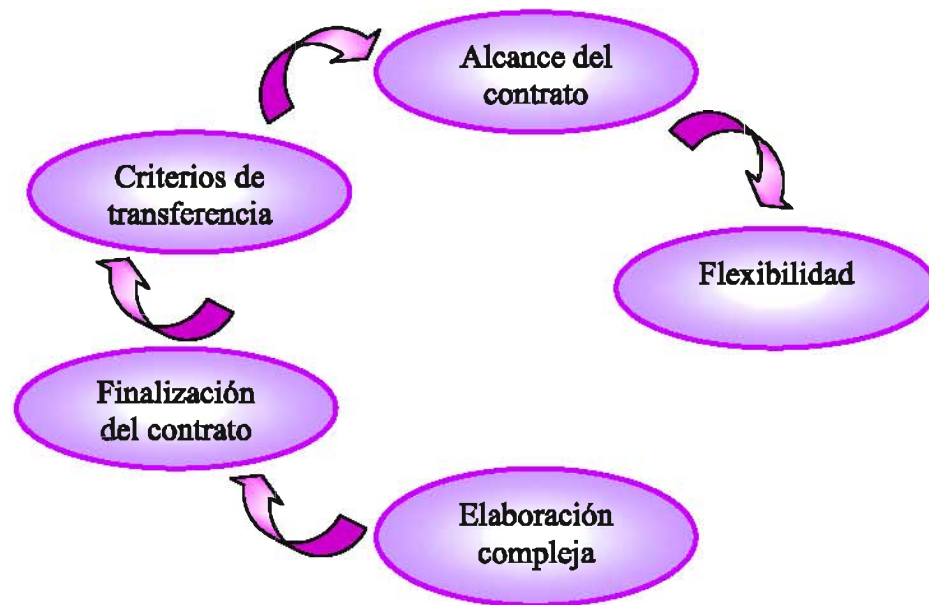


Gráfico 4. Características más relevantes que debe tener un contrato de subcontratación. Fuente: Elaborado por Riveros (2011)

Según Brad L. Peterson (citado por Schneider, 2004) los errores más comunes durante la negociación del contrato (ver Gráfico 5) son:

En primer lugar, asumir lo peor, algunos negociadores en el contrato asumen lo peor y creen que todo lo propuesto busca el perjuicio de la otra parte. Esto es errado porque lo que se busca es aumentar las posibilidades de que la organización crezca por las propuestas que satisfagan a ambas partes.

En segundo lugar, asumir lo mejor, en una negociación siempre cualquiera de las partes actúa pensando en cuidar sus intereses, en algunas ocasiones son compartidos y en otras no. Un buen contrato de subcontratación, busca armonizar los intereses de ambas partes.

En tercer lugar, anclarse, cuando se está negociando en el contrato es necesarios tener un punto de referencia de lo que se está recibiendo o concediendo. Es decir, se hace necesario que un negocio tenga claramente definido cuanto vale el servicio que está solicitando y cuánto puede pagar por el mismo.

En cuarto lugar, volar a ciegas, para aceptar una propuesta de negocio es necesario saber qué es lo que se quiere y qué opciones se encuentran en el mercado, para esto es necesario realizar una investigación previa aunque ésta acarree un costo,

aplicando la estrategia de que solo es una fuente de información para no perder tiempo.

En quinto lugar, apreciación irracional del compromiso, al emocionarse demasiado con el proceso de negocio, se puede tener una apreciación irracional del compromiso, es decir, el negociador se desespera por llegar a un acuerdo aunque éste lo perjudique. Una razón clara para que los negociadores del contrato se inclinen hacia este tipo de apreciación irracional de cerrar el trato es lo que los economistas llaman “la falacia de los costos hundidos”. Largas horas invertidas en el proceso de negociación que son consideradas como una inversión onerosa en el trato.

En sexto lugar, el exceso de confianza, las investigaciones realizadas han demostrado una y otra vez que las personas tienen un exceso de confianza en sus apreciaciones o juicios. Las personas piensan que saben más de lo que realmente saben. El exceso de confianza, ciega y ensordece a los negociadores, por esta razón es importante desarrollar estrategias distintas para cada uno de los contratos debido a que cada uno es una negociación nueva.

Y en séptimo lugar, ignorar el poder de negociación, quizá el hecho más importante en una negociación de subcontratación es el poder de negociación. Un negociador experto puede ganar varios puntos a su favor con argumentos persuasivos, personalidad y actuando inteligentemente. En el caso de la subcontratación se pueden ganar sobre la base de ese poder.



Gráfico 5. Errores más comunes durante la negociación del contrato. Fuente: Elaborado por Riveros (2011)

Diseño del contrato. Es la tercera fase que se da en la contratación del proveedor del servicio (ver Gráfico 6). Cuando se ha tomado la decisión de llevar a cabo un proceso de subcontratación, ambas partes (el proveedor y el comprador) están ansiosas de comenzar con el proceso. El contrato; es aquel que recoge el alcance y las características del servicio definido sobre la base de las especificaciones del nivel de servicio acordadas por ambas partes. En el contrato se debe tener en cuenta:

En primer lugar, la vigencia del contrato, que generalmente tiene una duración mínima de tres años y pueden seguir vigentes de forma continua hasta que se entregue la notificación de cese, este hecho generalmente ocurre con un año de anticipación.

En segundo lugar, las condiciones del traspaso de personal, el personal debe ser considerado por cualquier organización como el activo más valioso, por esta razón se deberá evaluar las consecuencias que tendrá si se traspasa los trabajadores al proveedor de subcontratación, así como las opciones de desarrollo que los mismos tendrán si finalmente son traspasados desde la organización.

En tercer lugar, las condiciones de la cesión de activos, es importante establecer la titularidad tanto de los activos como de los recursos que serán utilizados por el proveedor de la subcontratación, sin embargo la propiedad de los activos generalmente se traspasa con la culminación del contrato ya que muchas veces los recursos están atados a las posibilidades de financiación del contratista para la compra de los mismos.

En el caso de la culminación del contrato o la salida programada del proveedor del servicio, la empresa proveedora debe cumplir con: planificar la opción de recompra de equipos y proponer métodos de valoración de los activos mientras dura la prestación del servicio, esto implica decidir si los activos serán mejorados (aplicaciones, nuevos desarrollos), actualizados (equipos físicos, mantenimiento y aplicaciones), o formados (formación del personal en las nuevas herramientas).

En cuarto lugar, las condiciones de la gestión de los procesos entregados en subcontratación, el contrato de subcontratación debe prever los mecanismos necesarios para que en la culminación del mismo sea posible la transferencia de los activos y del servicio. Esto se relaciona con la terminación del contrato y debe contener: la fecha en que será finalizado el contrato, la posibilidad de cancelar el contrato antes de su vencimiento y la correspondiente compensación económica y por último, los plazos de preaviso de resolución anticipada del servicio (usualmente no menos de 12 meses). Todos los aspectos mencionados anteriormente deben estar reflejados en alguna cláusula del contrato.

En quinto lugar, la propiedad intelectual, los derechos de la propiedad intelectual deben reflejadas en alguna cláusula del contrato.

En sexto lugar, las condiciones previstas para la resolución del contrato con anterioridad a la fecha de finalización prevista, en el contrato se deben establecer las

condiciones por culminación, y estas ocurren por: incumplimiento del proveedor así como también del comprador o cliente; insolvencia, liquidación o incapacidad para pagar deudas por parte del proveedor; cambio de propiedad del proveedor; por motivo de cambios en la legislación; entre otros.

En séptimo lugar, el manejo de los cambios, ocasionalmente los contratos de subcontratación necesitan en algún momento una revisión de la propuesta de cambio, obtención de acuerdo para la propuesta, inicio del cambio, supervisión e información de la puesta en marcha y retribución económica debido al cambio. A continuación se muestra en el Gráfico 6 el resumen de las fases del proceso de contratación.

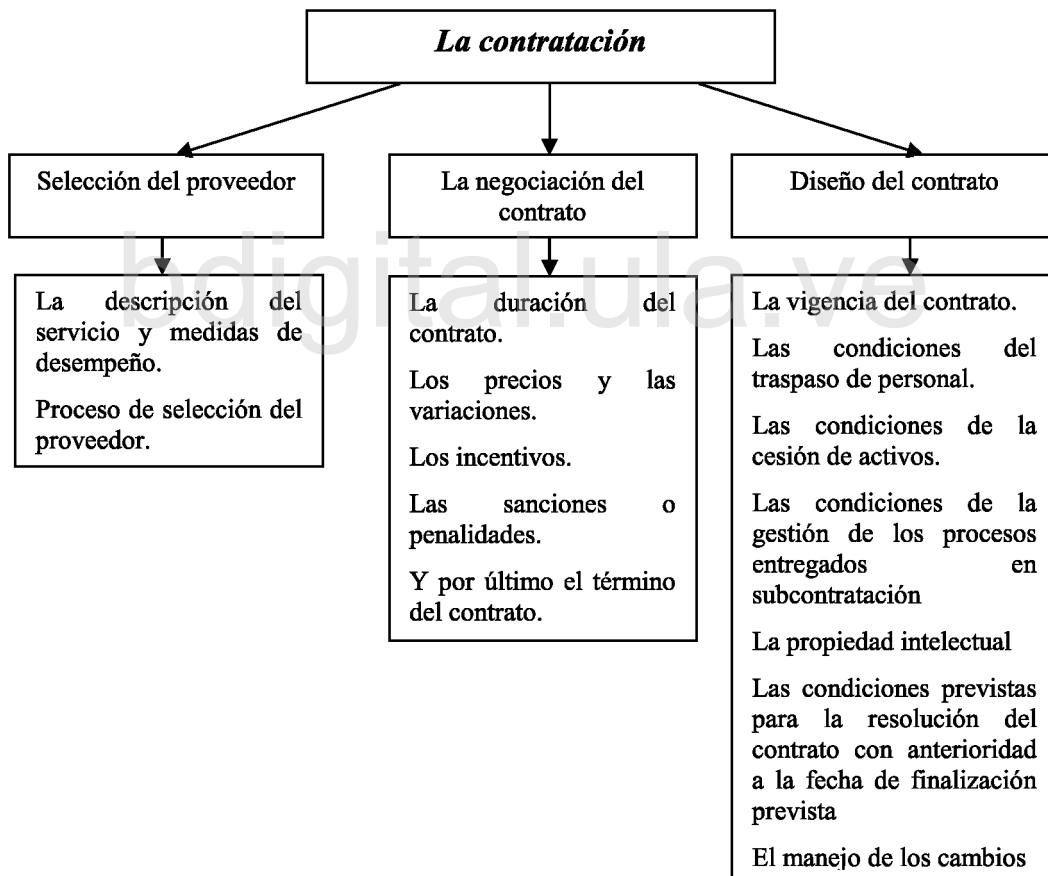


Gráfico 6. Fases del proceso de contratación. Fuente: Elaborado por Riveros (2011)

La implementación. La implementación es la tercera etapa que se da en el proceso interno de la subcontratación, en la cual el proveedor de la subcontratación es

el que posee la mayor experiencia, razón por la cual se hace necesario que el mismo proporcione un plan de implementación en su oferta de trabajo. Esta etapa según lo expresa White y James (2000) comprende la implementación previa y posterior al contrato, así como también la posterior al inicio del proyecto.

La implementación previa al contrato, es aquella se realizada antes de que los documentos contractuales hayan sido dados por finalizados entre las partes. Una de las actividades previas a la firma del contrato, es la planificación de la implementación porque ella facilita la aplicación del contrato y prevé las dificultades potenciales aun cuando estas provengan de terceros.

Es necesario mencionar que en los concursos realizados por las instituciones públicas no se le da cabida a una negociación del contrato, por esta razón se hace necesario dejar claro y preciso las bases por el cual se regirá el contrato. Es importante que el contrato presente cierta flexibilidad debido a que en un futuro se pueden acomodar ciertos aspectos que no están previstos sin que cambie la esencia del concurso.

Sostiene el autor de la referencia, que la etapa posterior al contrato es la más difícil porque se refiere a las actividades de la puesta en marcha que se llevan acabo después de que el contrato se da por definitivo y se firma, el mismo debe orientar sus esfuerzos hacia la aplicación del mismo para que el proyecto funcione. En esta etapa los líderes de cada una de las partes deben ser cuidadosos al momento de tomar una decisión porque esto afectará el contrato durante toda la vigencia.

La implementación posterior al inicio del proyecto se refiere a las actividades que se deben realizar después del inicio operativo del contrato, una vez que se ha comenzado a operar, el peso del plan de implementación pasa al proveedor y gran parte de la labor del cliente en el proceso será realizada en respuesta al trabajo del proveedor.

Durante largos periodos de tiempo las organizaciones han gerenciado recursos y el control se ha ejercido fundamentalmente sobre ellos, es por ello que a continuación se define esta etapa del proceso interno de la subcontratación.

El control. Es la cuarta etapa que se da en el proceso interno de la subcontratación, Schneider (2004) señala que las actuales prácticas de subcontratación han vuelto obsoleta la concepción de gerenciar recursos en la medida en que ellas hacen necesario gerenciar resultados.

En este sentido, la subcontratación cambia la concepción de gerenciar recursos para gerenciar resultados, es decir, cuando una organización entrega un proceso en subcontratación se orienta hacia los resultados debido a que es la empresa subcontratada la que debe realizar la inversión en recursos y de esta manera se asume la responsabilidad de la gerencia, la administración de los recursos y los riesgos inherentes a la institución.

Si no existe ninguna estructura de control que sea adecuada para la institución será imposible administrarla, debido a que la estructura de control permite verificar si se está cumpliendo con los procesos o si ocurrió alguna desviación corregirla de tal manera que no se ponga en peligro el éxito de la subcontratación. Es necesario señalar que no existe una sola estructura de control administrativo sino que existen varias dependiendo del nivel estratégico y táctico.

El nivel estratégico, está relacionado con el análisis del diseño de un plan estratégico para la organización, en el cual es necesario evaluar tanto los factores internos como externos para así identificar los riesgos inherentes al negocio. El objetivo fundamental que se persigue con esto es alinear la estrategia competitiva con la estructura organizacional.

El primer paso a seguir es la definición de políticas claras de riesgo y control, el segundo paso es monitorear las distintas fuerzas externas que influyen en el éxito de cualquier organización. Es importante señalar que si no se mide el desempeño de las variables consideradas como fundamentales para la organización no se podrá evaluar la eficacia de la estrategia escogida, en este nivel se deben establecer mecanismos de comunicación que permitan medir el aprendizaje obtenido a través del proceso de control estratégico para que exista una cultura de mejora continua dentro de la organización.

El nivel táctico, debe incluir el diseño de los mecanismos de comunicación para transmitir los objetivos fundamentales de la institución, las presunciones implícitas en los objetivos y la información relevante para las distintas áreas.

Asimismo, se debe establecer los niveles de responsabilidad en cada actividad, y crear una cultura dentro de la institución que permita evaluar los riesgos. Otro aspecto fundamental, es la comunicación de los objetivos, uno de los beneficios que genera a la institución es la creación de una conciencia institucional acerca de cómo deben estar alineados los objetivos de los procesos que se desarrollan en la organización con aquellos que la misma considera estratégico para su desarrollo.

El nivel de control táctico, está más vinculado con lo que se refiere a la relación de cliente-proveedor externo más que con el control a nivel estratégico. Sin embargo, se hace necesario señalar que las estructuras de control administrativo (estratégico y táctico) no se pueden evaluar individualmente, ya que se complementan entre sí.

Para que una organización logre los resultados deseados se hace necesario que las mismas apliquen un recurso gerencial conocido como tabla de resultados o *Scorecard*. Esta herramienta de control se basa en el *Balance Scorecard* desarrollado por primera vez por Robert Kaplan y David P. Norton en el *Havard Business Review* (1993). Schneider (2004) señala que la subcontratación *scorecard* puede correlacionar los procesos y actividades de negociación con las estrategias de la organización en el proceso de subcontratación.

Siguiendo el modelo del *Balance Scorecard* desarrollado por Kaplan y Norton, la subcontratación *scorecard* puede equilibrar perspectivas en una relación de subcontratación a través de lo siguiente:

Por un lado, la medición de los rendimientos de los procesos, que tiene que ver básicamente con los atributos de tiempo, costo y calidad de los procesos que son llevados a cabo por el proveedor de la subcontratación. Estos aspectos son los que representan el mayor impacto sobre la creación de valor para los clientes. Por otro lado, la medición del rendimiento de los recursos, que se ocupa de la capacidad que tiene el proveedor de la subcontratación para el mejoramiento continuo de la eficacia de sus empleados, capacidades tecnológicas y activos físicos e intelectuales.

Es por ello que, la subcontratación *scorecard*, a través de un plan de medición y de los indicadores que de él surjan, ayuda a la persona encargada del proceso de subcontratación a comunicarse en forma efectiva y objetiva a través de la estructura que posea el proyecto de subcontratación, a identificar y corregir problemas en forma temprana, a manejar conflictos en forma efectiva, a hacer un seguimiento de los objetivos concretos del proyecto de subcontratación y a defender y justificar sus decisiones.

El primer paso para desarrollar la subcontratación *scorecard* es la definición de las categorías, las cuales deben ser los parámetros más importantes con los que juzgará el rendimiento del proveedor. A continuación se presenta a manera de ejemplo el cuadro de resultados usado para calificar los servicios de un *call-center*. (Ver Cuadro 2)

Cuadro 2

Servicios de un *call-center*

CATEGORÍA	ATRIBUTO	MEDIDAS
Calidad	Satisfacción al cliente	Porcentaje que evalúa al proceso como excelente, muy bueno
	Efectividad	Porcentaje que evalúa reportes de funcionamiento como excelente, muy bueno
	Conformidad	Porcentaje de personas atendidas de acuerdo con la política de la empresa
Prontitud	Tiempo de ciclo	Porcentaje de llamadas atendidas en un máximo de 20 segundos
	Tasa de abandono	Porcentaje de llamadas abandonadas por el usuario antes de la respuesta
Financiera	Costo unitario	Total de gastos operativos divididos entre el volumen total de llamadas
Productividad	Tiempo promedio de maniobra	Numero total de segundos divididos por el total de llamadas (incluido el trabajo después de la llamada)

Nota. Tomado de outsourcing (p. 179) por Schneider (2004)

De esta manera, la subcontratación *scorecard* ayuda a identificar tres principales actividades para la implantación de un plan de medición, la primera es ajustar la mediciones que permita identificar la información necesaria para la definición de mediciones que se insertan en el proceso de desarrollo como parte de su

monitoreo y análisis. La segunda es la aplicación de las mediciones que supone llevar a cabo los cambios culturales y organizacionales necesarios para que el plan de mediciones sea efectivo y la tercera es la implantación del plan de mediciones.

El autor de la referencia señala que uno de los temas pocos abordados en los manuales de la gerencia es la operatividad de los indicadores de rendimiento y funcionalidad, por esta razón la gerencia debe pasar de rastrear indicadores a liderar indicadores para que sean verdaderas herramientas y no una información congelada. Medir el rendimiento y funcionamiento de cualquier organización es inherentemente un rastreo de indicadores porque es una evidencia de lo que ha ocurrido en el pasado. Pero esto no garantiza que los mismos resultados se presenten en un futuro, por esta razón las empresas deben reevaluar constantemente a sus proveedores usando los mismos criterios que fueron utilizados en el momento de su selección.

Es importante tener en cuenta que los cambios son inevitables y que la flexibilidad para llevar a cabo la reestructuración de ciertas medidas de funcionamiento debe estar plasmada en el contrato y dentro de la relación con el proveedor, se debe considerar que el comportamiento responde a las recompensas y penalidades y que la subcontratación *scorecard* será más efectiva cuando esté vinculada a un proceso justo y consistente que contemple la renovación del negocio actual y la concepción de nuevos negocios.

La auditoría. La aplicación de una auditoría administrativa representa una oportunidad para evaluar a fondo todos y cada uno de los aspectos que determinan el comportamiento de la organización y sus relaciones con el entorno, por tal razón, la auditoría es la quinta y última etapa que se da en el proceso interno de una subcontratación. Frankin (2007) señala, que para efectuar una auditoría se requiere conocer con detalle las relaciones contractuales entre la empresa y los especialistas, debido a que ésta es una actividad que consiste en una opinión profesional sobre si el objeto que está siendo sometido a análisis representa adecuadamente la realidad que pretende reflejar o cumple con las condiciones que han sido acordadas en el nivel de servicio.

Las auditorías pueden ser llevadas a cabo por personal de la organización o por alguien externo a ella. Cualquiera que sea el tipo de auditoría que se realice, la persona encargada de realizarla debe contar con la experiencia requerida en las actividades entregadas en subcontratación, madurez, capacidad de análisis y síntesis, e independencia.

Schneider (2004) menciona, que la auditoría legal se convierte en una medida preventiva de gran importancia y que frecuentemente las empresas las pasan por alto. En el caso de la subcontratación resulta importante contar con este tipo de auditoría para comprobar que los contratos existentes cumplan con los resultados deseados. En general, el objetivo principal de las auditorías, es evaluar el funcionamiento y el rendimiento de los servicios prestados por el proveedor externo de la subcontratación, así como también, verificar que la gestión de dichas actividades se realice de manera adecuada con la debida calidad.

El proceso de auditoría que se realiza con cierta periodicidad incluye las siguientes fases: (a) la definición de los objetivos, alcance y profundidad de las auditorías; (b) el análisis de las posibles fuentes de información y recopilación de información; (c) la determinación del cronograma, requerimientos y plan de trabajo; (d) el diseño de formatos para la recopilación de la información y definición de las herramientas a usarse en el proceso de auditoría; (e) la realización de pruebas y recolección de opiniones; y (f) la evaluación y análisis de los riesgos y resultados.

Como base de la subcontratación, debe existir una relación entre el cliente (que entrega uno o más procesos en subcontratación), el proveedor (especialista en brindar procesos de subcontratación); y el auditor (que asegura que se cumpla con todo lo planificado y ofrecido). Esta relación debe estar caracterizada por un espíritu constructivo y una mentalidad de largo plazo.

Entregar un proceso interno a un especialista contratado le permite a las empresas ser más flexibles en su estructura organizacional y optimizar su estructura de costos operativos. Para este proceso de optimización de la estructura de costos operativos, en la presente investigación se considera el criterio de la economicidad que se describe a continuación.

Criterio de Economicidad

Klein (1966) señala que tanto mayor es la economicidad de las operaciones de una empresa, cuanto más elevada es la producción lograda con costos determinados; o bien, tanto mayor es la economicidad cuanto menor son los costos en la obtención de una producción determinada. El criterio de economicidad abarca las economías de escala y las de alcance, las cuales se definen a continuación.

Economías de escala. La subcontratación posee varias ventajas una de ellas es que se pueden ganar grandes economías de escala por parte de un tercero que puede atraer la actividad de un gran número de empresas. Por esta razón, resulta más económico para una empresa subcontratar las actividades especializadas (en las cuales no se puede esperar atraer economías de escala por si mismo) que llevarlas a cabo ella misma.

Las economías de escala según lo expresa Hindle (2008) son la causa de que el costo promedio de producción disminuya por el aumento del volumen de producción. Las economías de escalas fueron el principal factor de gigantismo corporativo en el siglo XX. Las mismas fueron fundamentales para la revolución línea de ensamble de Henry Ford y constituyen la respuesta de muchas fusiones y adquisiciones actuales, existen dos tipos de economías de escala unas internas, que son los ahorros que se acrecientan sin importar de qué industria, mercado o ambiente forme parte y otras externas, que son las que benefician a una empresa como resultado de la manera en que está organizada su industria.

Las economías interna pueden surgir al trasladarse elevados costos fijos de producción a un gran volumen de ventas. Las grandes empresas también pueden lograr economías de escala internas porque pueden usar mano de obra especializada y maquinarias con más eficiencia que las pequeñas.

Fernández y otros (2003) señalan, que las economías de escala se dividen en reales y pecuniarias, las economías reales, son las que están ligadas a la reducción de la cantidad física de los *inputs*: materias primas, trabajadores y capital (fijo o circulante). Este efecto puede aparecer tanto en las fábricas como en las empresas,

aunque este efecto escala aparece sobre todo en la fabricación, existe potencialmente en todos los componentes del costo de un producto: compras, investigación y desarrollo, publicidad y distribución, entres otros.

Las economías de escala pecuniarias, son aquellas que se originan por los descuentos que obtiene la empresa a causa de las operaciones a gran escala: mayores descuentos en compras, menor costo de financiación, descuentos en publicidad y promoción y reducción de las tarifas de transporte. Sin embargo, si esto refleja únicamente el poder de mercado del comprador, no son el resultado de una verdadera economía de escala. Solamente cuando es más barato para el vendedor ofrecer su producto al por mayor se obtiene una verdadera ganancia al consolidarse la demanda.

Las economías de escala tienen sus fuentes según Charles y Gareth (2005) en: la reducción de costos que se obtienen a través de la producción en masa de un producto estandarizado, descuentos sobre compras voluminosas de entradas de materia prima y de parte de componentes, la ventaja que se deriva de extender los costos fijos de producción sobre un gran volumen de producción, los ahorros que se relacionan con la distribución de los costos de comercialización y publicidad en gran volumen de productos, frente a uno reducido.

Economías de alcance. Las economías de alcance según Hindle (2008) sirven para abaratar la producción de una amplia gama de productos, así como para producir cada uno por su lado. Estas economías pueden proceder de funciones centralizadas de negocios compartidos, tales como finanzas o marketing. O bien pueden hacerlo de las interrelaciones en otros lugares del proceso comercial, como la venta cruzada de un producto a la par de otro o el uso de prospectos de un negocio como si fueran los de otros.

Las economías de alcance según Fernández y otros (2003) son llamadas también economías de la variedad de enfoque o de gama y las mismas surgen cuando resulta más económico o más barato fabricar dos o más productos con la misma instalación que realizarlo por separado. Por una parte, la mayoría de los ejemplos en que se produce una economía de escala se basan en el hecho de que un activo tangible

o intangible es utilizado para la fabricación de varios productos o para la prestación de varios servicios. Por otra parte, las economías de alcance, se logran cuando una empresa consigue ahorrar al incrementar la variedad de los bienes que produce.

Mientras que las economías de escala se relacionan con el volumen de producción, las economías de alcance lo hacen es con la variedad de los productos. Aunque ambas economías lo que buscan es la distribución del costo fijo entre una mayor producción. Sin embargo, en las economías de alcance, la “escala” se logra mediante la producción de una variedad de productos reducidos, en lugar de grandes lotes de producción estandarizado.

Contexto de la Investigación

Para la presente investigación se selecciona como contexto, las universidades públicas del estado Trujillo, sabiendo las mismas se encuentran ubicadas dentro del sector terciario. El sector terciario lo constituyen los servicios, con la característica central de intangibilidad, en el cual están incluidas las siguientes actividades: comercio, transporte y comunicaciones, administración pública (incluyendo defensa), servicios financieros, inmobiliarios y prestados a las empresas y otros servicios en donde se incluye un conjunto muy variado de actividades, como servicios comunales, recreacionales, profesionales, domésticos, entre otros.

En los países desarrollados, el sector terciario es el que más contribuye al producto interior bruto (PIB); sin embargo, esto es producto del desarrollo del sector primario y de la industria. El aumento del sector terciario es propio de los países desarrollados pero no necesariamente es un indicador de desarrollo, ya que en los países subdesarrollados hay un amplio sector de servicios personales y poco calificados, como el servicio doméstico. El hecho de que este sector sea amplio tampoco garantiza el desarrollo de un país, sobre todo si no se dedican a cubrir las necesidades que demanda la sociedad.

Clark (citado por Torres, 2006) postuló que una de las formas en que se manifiesta el progreso económico es en la continua transferencia de trabajo del sector primario al secundario, y de éste al terciario. La importancia o peso de cada uno de

los sectores económicos dentro de un país suele expresarse por los porcentajes de población activa empleada en cada uno de ellos o por su participación en la generación del PIB. En general, se observa que el desarrollo soporta una disminución del peso del sector primario, en beneficio del secundario y del terciario.

Las universidades se encuentran ubicadas dentro del sector terciario y son conocidas como instituciones de enseñanza superior. Una universidad (del latín "universitas") es una institución educativa dedicada a la enseñanza superior y a la investigación que otorga títulos académicos de validez oficial y legal por medio de los cuales habilita para el ejercicio de las profesiones.

Las universidades y los institutos terciarios, conforman el tercer nivel de la enseñanza oficial, que continúa a los niveles inicial, primario y secundario. Por eso se lo denomina nivel superior. Una universidad es un ámbito de exigencia académica donde el estudio, la investigación, el desarrollo del conocimiento y la práctica profesional alcanzan un máximo desempeño. Las universidades forman profesionales, investigadores y científicos en todas las ramas del conocimiento. Las ciencias y las tecnologías básicas y aplicadas impartidas en la universidad brindan la formación necesaria para llegar a ser un experto en la respectiva disciplina.

Las funciones de una universidad pueden resumirse en tres principales: (1) la enseñanza superior por medio de carreras de pregrado y postgrado; (2) la investigación profesional, científica y técnica; y (3) la extensión universitaria. Además de impartir enseñanza superior, las universidades tienen generalmente centros o institutos de investigación dedicados al desarrollo y transmisión de conocimientos.

La extensión universitaria está conformada por actividades educativas extracurriculares (cursos, seminarios y conferencias de actualización y especialización) y actividades culturales, sociales y deportivas abiertas a toda la comunidad (no sólo para los alumnos de las carreras) que organiza una universidad.

Por medio de estas funciones, la universidad promueve el conocimiento profesional, científico y técnico en todas las áreas del saber, el estudio de los problemas de interés general y la difusión de la cultura en la sociedad. Normalmente

una universidad está comprometida con la defensa de los valores morales y los principios ciudadanos, los derechos de la persona humana y la forma democrática de gobierno. Una universidad desarrolla normalmente vínculos con otras instituciones educativas, organismos del estado y empresas privadas para desarrollar distintos programas o iniciativas de estudio e investigación.

Bases Legales

Las universidades públicas para realizar un proceso de subcontratación se rigen por la Ley de Contrataciones Públicas según Gaceta Oficial N° 39.503 del 6 de septiembre de 2010 y su reglamento según Gaceta Oficial N° 39.181 del 19 de Mayo de 2009.

Ley de Contrataciones Públicas (LCP) (2010)

El Artículo 3 señala que el ámbito de aplicación de la ley mencionada será aplicado a los siguientes sujetos:

1. Los órganos y entes del Poder Público Nacional, Estatal, Municipal, Central y Descentralizado.
2. Las Universidades Públicas.
3. El Banco Central de Venezuela.
4. Las asociaciones civiles y sociedades mercantiles en las cuales la República y las personas jurídicas a que se contraen los numerales anteriores tengan participación, igual o mayor al cincuenta por ciento (50%) del patrimonio o capital social respectivo.
5. Las asociaciones civiles y sociedades mercantiles en cuyo patrimonio o capital social, tengan participación igual o mayor al cincuenta por ciento (50%), las asociaciones civiles y sociedades a que se refiere el numeral anterior.
6. Las fundaciones constituidas por cualquiera de las personas a que se refieren los numerales anteriores o aquéllas en cuya administración éstas tengan participación mayoritaria.

7. Los Consejos Comunales o cualquier otra organización comunitaria de base que maneje fondos públicos.

El Artículo 6 en sus numerales 12, 13, 14 y 15 señalan los tipos de modalidades de concursos a que esta sometida cualquier institución pública:

El concurso abierto: es la modalidad de selección pública del contratista, en la que pueden participar personas naturales y jurídicas nacionales y extranjeras, previo cumplimiento de los requisitos establecidos en la presente Ley, su Reglamento y las condiciones particulares inherentes al pliego de condiciones.

Concurso Cerrado: Es la modalidad de selección del contratista en la que al menos cinco (5) participantes son invitados de manera particular a presentar ofertas por el órgano o ente contratante, con base en su capacidad técnica, financiera y legal.

Consulta de Precios: Es la modalidad de selección de contratista en la que, de manera documentada, se consultan precios a por lo menos tres (3) proveedores de bienes, ejecutores de obras o prestadores de servicios.

Contratación Directa: Es la modalidad excepcional de adjudicación que realiza el órgano o ente contratante, que podrá realizarse de conformidad con la presente Ley y su Reglamento.

Asimismo, el Artículo 10 expresa en los sujetos de la mencionada Ley, excepto los Consejos Comunales, deben constituir una o varias Comisiones de Contrataciones, atendiendo a la cantidad y complejidad de las obras a ejecutar, la adquisición de bienes y la prestación de servicios.

Las cuáles deberán estar integradas por un número impar de miembros principales con sus respectivos o respectivas suplentes de calificada competencia profesional y reconocida honestidad, designados o designadas por la máxima autoridad del órgano o ente contratante de forma temporal o permanente, preferentemente entre sus empleados o empleadas, funcionarios o funcionarias, quienes serán solidariamente responsables con la máxima autoridad, por las recomendaciones que presenten y sean aprobadas. Dicho Artículo además menciona que las comisiones de contrataciones estarán representadas las áreas jurídica, técnica

y económico financiera; e igualmente se designará un secretario o secretaria con derecho a voz, mas no a voto.

El Artículo 35 menciona que como mecanismo para el mejoramiento continuo de la calidad, los órganos o entes contratantes deben evaluar la actuación o desempeño del contratista en la ejecución de las categorías de contratos que se establezcan en el Reglamento de la LCP. La unidad contratante del órgano o ente, dentro de los veinte días hábiles siguientes a la finalización de cada contrato, notificará al contratista los resultados de la evaluación, quien podrá ejercer los recursos administrativos señalados en la Ley que regula la materia de Procedimientos Administrativos.

El Artículo 39 señala que para todas las modalidades de selección de contratistas establecidas en la presente Ley, el órgano o ente contratante debe preparar un presupuesto base de la contratación, cuyo contenido será confidencial hasta que se produzca la notificación oficial del resultado de la selección del contratista, salvo que en el pliego de condiciones se establezca el empleo de éste como criterio para el rechazo de ofertas, en cuyo caso se dará lectura al valor en él definido, al inicio del acto de apertura de los sobres contentivos de las ofertas. Una vez divulgado, el presupuesto base se incorporará al expediente de la contratación respectiva. En ningún caso se podrá emplear el presupuesto base como criterio de evaluación de ofertas.

En este orden de ideas, el Artículo 43 establece el pliego de condiciones por las cuáles se deberán regir los sujetos a los cuáles hace mención dicha Ley de Contratación Pública, y las mismas depende si se trata de un concurso abierto, cerrado, una consulta de precios o una contratación directa

Si el concurso es abierto, el pliego de condiciones debe estar disponible a los interesados desde la fecha que se indique en el llamado a participar, hasta el día hábil anterior a la fecha fijada para el acto de apertura de los sobres contentivos de las manifestaciones de voluntad y ofertas. El órgano o ente contratante debe llevar un registro de adquirentes del pliego de condiciones en el que se consignarán los datos mínimos para efectuar las notificaciones que sean necesarias en el procedimiento. El

hecho de que una persona no adquiriera el pliego de condiciones para esta modalidad, no le impedirá la presentación de la manifestación de voluntad y oferta. El órgano o ente contratante podrá establecer un precio para la adquisición del pliego de condiciones.

Si el concurso es cerrado o de consulta de precios, el pliego de condiciones será remitido a los participantes conjuntamente con la invitación, sin embargo en la modalidad de consulta de precios, cuando las características de los bienes o servicios a adquirir lo permitan, podrá remitirse con la invitación sólo la relación de las especificaciones técnicas requeridas para la preparación de las ofertas con aspectos generales de la contratación. En la modalidad de Contratación Directa el órgano o ente contratante deberá preparar las condiciones de la contratación, la cual formará parte del contrato que se formalice y se incorporará al expediente.

De acuerdo con el artículo 44 el pliego de condiciones debe contener al menos la determinación clara y precisa de:

1. La documentación legal del participante, necesaria para la calificación y evaluación en las modalidades establecidas en la presente Ley.
2. Los bienes a adquirir, los servicios a prestar o las obras a ejecutar con listas de cantidades, servicios conexos y planos, si fuere el caso.
3. Especificaciones técnicas detalladas de los bienes a adquirir o a incorporar en la obra, los servicios a prestar, según sea el caso y sin hacer referencia a determinada marca o nombre comercial. Si se trata de adquisición de repuestos o servicios a ser aplicados a activos del órgano o ente contratante, podrá hacerse mención de ésta, siempre señalando que pueden cotizarse otras con características similares certificadas por el fabricante. Cuando existan reglamentaciones técnicas obligatorias, éstas serán exigidas como parte de las especificaciones técnicas.
4. Idioma de las manifestaciones de voluntad y ofertas, plazo y lugar para presentarlas, así como su tiempo mínimo de validez.
5. Moneda de las ofertas y tipos de conversión a una moneda común.

6. Lapso y lugar en que los participantes podrán solicitar aclaratorias del pliego de condiciones a la Comisión de Contrataciones.
7. Autoridad competente para responder aclaratorias, modificar el pliego de condiciones y notificar decisiones en el procedimiento.
8. La obligación de que el oferente indique en su oferta la dirección del lugar donde se le harán las notificaciones pertinentes.
9. Fecha, lugar y mecanismo para la recepción y apertura de las manifestaciones de voluntad y ofertas en las modalidades indicadas en la presente Ley.
10. La forma en que se corregirán los errores aritméticos o disparidades en montos en que se incurra en las ofertas.
11. Criterios de calificación, su ponderación y la forma en que se cuantificarán dichos criterios.
12. Criterios de evaluación, su ponderación y la forma en que se cuantificarán el precio y los demás factores definidos como criterios.
13. Criterios que permitan la preferencia en calificación y evaluación a oferentes constituidos con iniciativa local en el área donde se va a ejecutar la actividad objeto de la contratación.
14. Establecimiento del compromiso de responsabilidad social.
15. Proyecto de contrato que se suscribirá con el beneficiario de la adjudicación.
16. Normas, métodos y pruebas que se emplearán para determinar si los bienes, servicios u obras, una vez ejecutados, se ajustan a las especificaciones definidas.
17. Forma, plazo y condiciones de entrega de los bienes, ejecución de obras o prestación de servicios objeto de la contratación, así como los servicios conexos que el contratista debe prestar como parte del contrato.
18. Condiciones y requisitos de las garantías que se exigen con ocasión del contrato.
19. Modelos de manifestación de voluntad, oferta y garantías.

Además, el Artículo 45 indica que la comisión de contrataciones, teniendo en cuenta la complejidad de la obra o del suministro del bien o servicio, debe fijar un

lapso para la preparación de la manifestación de voluntad de participar o de ofertar, para cada modalidad de contratación que no podrá ser menor de los indicados a continuación:

1. Concurso Abierto, seis días hábiles para bienes y servicios, y nueve días hábiles para obras.
2. Concurso Abierto Anunciado Internacionalmente, veinte días hábiles.
3. Concurso Cerrado, cuatro días hábiles para bienes y servicios, y seis días hábiles para obras.
4. Consulta de Precios, tres días hábiles para bienes y servicios, y cuatro días hábiles para obras.

La Ley también hace mención en su Artículo 55 que para que un concurso sea abierto o abierto anunciado internacionalmente se debe cumplir lo siguiente:

1. En el caso de adquisición de bienes o contratación de servicios, si el contrato a ser otorgado es por un monto estimado superior a veinte mil unidades tributarias (20.000 UT.).
2. En el caso de construcción de obras, si el contrato a ser otorgado es por un monto estimado superior a cincuenta mil unidades tributarias (50.000 UT.).

El Artículo 60 de la LCP menciona que los lapsos para la evaluación de las ofertas, deben ser de diez días hábiles para la modalidad de concurso cerrado.

Si se trata de un concurso cerrado el Artículo 61 señala que se puede proceder de la siguiente manera:

1. En el caso de la adquisición de bienes o prestación de servicios, si el contrato a ser otorgado es por un precio estimado superior a cinco mil unidades tributarias (5.000 UT.) y hasta veinte mil unidades tributarias (20.000 UT.).
2. En el caso de construcción de obras, si el contrato a ser otorgado es por un precio estimado superior a veinte mil unidades tributarias (20.000 UT.) y hasta cincuenta mil unidades tributarias (50.000 UT.).

De la misma manera, expresa el Artículo 73 que si se trata de una consulta de precios se puede proceder de la siguiente manera:

1. En el caso de adquisición de bienes o prestación de servicios, si el contrato a ser otorgado es por un precio estimado de hasta cinco mil unidades tributarias (5.000 UT.)
2. En el caso de ejecución de obras, si el contrato a ser otorgado es por un precio estimado de hasta veinte mil unidades tributarias (20.000 UT.).

Adicionalmente, se procederá por Consulta de Precios, independientemente del monto de la contratación, en caso de obras, servicios o adquisiciones de bienes, que por razones de interés general deban ser contratados y ejecutados en un plazo perentorio que se determinará de acuerdo a la naturaleza del plan excepcional aprobado por el Ejecutivo Nacional. En aquellos casos que los Planes Excepcionales sean propuestos por los órganos de la administración pública nacional, deberán contar con la revisión previa de la Comisión Central de Planificación, antes de ser sometido a consideración del Ejecutivo Nacional.

En este mismo orden, el Artículo 74 indica que en la consulta de precios se deberá solicitar al menos tres ofertas; sin embargo se podrá otorgar la adjudicación si hubiere recibido al menos una de ellas, siempre que cumpla con las condiciones del requerimiento y sea conveniente a los intereses del órgano o ente contratante.

El Artículo 75 establece que en la modalidad de consulta de precios, la unidad contratante, deberá estructurar todo el expediente y elaborar el informe de recomendación que se someterá a la máxima autoridad del órgano o ente contratante. El informe a elaborar en aquellos casos que por su cuantía superen las dos mil quinientas unidades tributarias (2.500 UT.), para la adquisición de bienes o prestación de servicio y las diez mil unidades tributarias (10.000 UT.), para la ejecución de obras, debe contar con la previa aprobación de la Comisión de Contrataciones.

En lo referente a la contratación directa, el Artículo 76 señala que se podrá proceder excepcionalmente a ella, independientemente del monto de la contratación, siempre y cuando la máxima autoridad del órgano o ente contratante, mediante acto motivado, justifique adecuadamente su procedencia, en los supuestos enmarcados dentro del este Artículo.

El plazo para otorgar la adjudicación según lo expresa el Artículo 84 que es de tres días hábiles siguientes a la recepción del informe que presente la Comisión de Contrataciones o la unidad contratante, la máxima autoridad del órgano o ente contratante debe otorgar la adjudicación o declarar desierto el procedimiento.

El Artículo 94 establece que el lapso máximo para la firma del contrato será de ocho días hábiles contados a partir de la notificación de la adjudicación.

En este orden de ideas, el Artículo 103 señala que el contratista deberá iniciar el suministro de los bienes, la prestación del servicio o ejecución de la obra dentro del plazo señalado en el contrato u orden de compra o servicio. El plazo se contará a partir de la fecha de la firma del contrato. Se podrá acordar una prórroga de ese plazo cuando existan circunstancias que lo justifiquen plenamente. Cuando la prórroga sea solicitada por el contratista deberá hacerlo por escrito. En todos los casos deberá dejarse constancia de la fecha en que se inicie efectivamente el suministro del bien o prestación del servicio o la ejecución de la obra, mediante acta o documento que será firmado por las partes.

El Artículo 107 especifica que se debe realizar un acta de inicio del procedimiento y la misma debe incluir la siguiente información:

1. Descripción del objeto de la contratación y número del procedimiento.
2. Monto estimado de la contratación.
3. Verificación de la situación legal de las empresas.
4. Empresas seleccionadas con indicación de Nivel Estimado de Contratación y Calificación Financiera.
5. Razones técnicas que fundamentaron la escogencia de las empresas participantes.
6. Cronograma de ejecución de la modalidad de selección.
7. Firma de los miembros de la Comisión de Contrataciones.

Rescindido el contrato indica el Artículo 129, que el órgano o ente contratante debe efectuar la evaluación de desempeño del contratista, la cual será remitida al Servicio Nacional de contrataciones de acuerdo a lo establecido en la LCP

Reglamento de Ley de Contrataciones Públicas (RLCP) (2009)

El Artículo 2 numeral 3 y 4 señala lo siguiente:

Unidad Usuaria: es la unidad responsable de efectuar las actividades previas a la contratación, formular el requerimiento a la Unidad Contratante, administrar el contrato y evaluar la actuación y desempeño del contratista durante su ejecución, en la contratación para la adquisición de bienes, prestación de servicios y ejecución de obras en las modalidades de selección de Contratistas previstas en la ley de Contrataciones Públicas y en los procedimientos excluidos de la aplicación de las modalidades de selección.

Unidad Contratante: es la unidad responsable de solicitar y analizar las ofertas, preparar el informe de recomendación y solicitar el otorgamiento de la adjudicación para la adquisición de bienes, prestación de servicios y ejecución de obras, en las modalidades de Consulta de Precios, Contratación Directa y de los procedimientos excluidos de la aplicación de las modalidades.

El Artículo 7 expresa que para todas las modalidades de selección de Contratistas previstas en la Ley de Contrataciones Públicas, así como en los procedimientos excluidos de la aplicación de estas modalidades, el órgano o ente contratante deberá efectuar actividades previas que garanticen una adecuada selección, además de preparar el presupuesto base indicado en la mencionada Ley.

Asimismo, se debe contar con: programación presupuestaria, especificaciones técnicas, determinación de las ventajas económicas y técnicas de la contratación, la previsión en la programación anual de compras, si es aplicable, modelo del contrato, si el procedimiento tiene carácter plurianual efectuar la notificación al órgano competente en la planificación central, evaluar la recurrencia de la contratación y determinar si es viable agruparla en un solo procedimiento o bajo la modalidad de contrato marco, estimando las cantidades de bienes servicios u obras a contratar.

En las modalidades de Concurso Cerrado, Consulta de Precios y Contratación Directa los participantes deben ser previamente seleccionados según su capacidad legal, financiera y técnica.

Además, el Artículo 42 menciona que la adjudicación del contrato se otorgará a la oferta que integralmente sea conveniente a los intereses del órgano o ente contratante y que sea presentada junto con el Compromiso de Responsabilidad Social. Los órganos o entes contratantes deberán publicar en su página Web el otorgamiento de la adjudicación, señalando el Compromiso de Responsabilidad Social asumido por el adjudicatario.

El Artículo 97 indica que para las modalidades de Concurso Cerrado y Consulta de Precios, el tiempo máximo para la evaluación de las ofertas y elaboración del informe de recomendación será de tres (3) días hábiles para la contratación de bienes y servicios y de seis (6) días hábiles en el caso de contratación de obras, contados a partir de la recepción de las ofertas.

Según el Artículo 126 en las modalidades de selección de Contratistas realizadas mediante Concurso Abierto, Concurso Abierto Anunciado Internacionalmente y Concurso Cerrado, se notificará al beneficiario dentro de los dos (2) días hábiles siguientes a la adjudicación, el acto mediante el cual se otorgó ésta, así mismo, se notificará a los oferentes que no hayan sido beneficiarios de la adjudicación. En las modalidades de selección de Contratistas realizadas mediante Consulta de Precios y Contratación Directa se notificará únicamente al beneficiario de la adjudicación.

Asimismo, el Artículo 127 del mismo reglamento señala que en la notificación de la adjudicación, se otorgará al beneficiario de ésta, un plazo no mayor de cinco (5) días hábiles contados a partir de la fecha de la notificación, para que presente las garantías establecidas en los pliegos o en las condiciones de la contratación, a satisfacción del órgano o ente contratante, sin lo cual no se suscribirá el contrato. Cuando el beneficiario de la adjudicación fuere uno de los sujetos señalados en el artículo 3 de la Ley de Contrataciones Públicas, no será necesario el cumplimiento de lo dispuesto en el artículo mencionado.

Cuadro 3

Coherencia interna

VARIABLE	DIAGNÓSTICO	FORMULACIÓN	OBJ
SUBCONTRATACIÓN	Inexistencia del modelo de Subcontratación en las universidades publicas del Estado Trujillo.	¿Cuáles son los componentes del modelo de subcontratación, para las universidades públicas del Estado Trujillo?	Proponer subcontratación universitaria del Estado T

CATEGORÍA	PREMISA	SÍNTOMAS CAUSAS	SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA
Proceso operativo	La distinción de los procesos operativos dentro de la administración, son esenciales para establecer la diferencia estratégica entre actividades de negocio o distintivas y las actividades de sostenimiento o no distintivas; teniendo presente que las únicas actividades que pueden someterse a subcontratación son las actividades no distintivas	<p>SÍNTOMA</p> <p>El proceso operativo de la subcontratación, se realiza con poca significación, se revela en las unidades observadas, que no les resulta fácil realizar la distinción entre lo que son las <i>actividades distintivas y no distintivas</i>. Esto se observó a través de la carencia de indicadores, que permitan medir de manera correcta si los procedimientos se están llevando a cabo tal como se tiene planificado, así como también, los logros puntuales alcanzados por la institución.</p> <p>CAUSA</p> <p>Se estima que existe <i>ligereza o debilidades en el proceso operativo</i>, de la subcontratación, en tanto no se realice ninguna medición de los indicadores que permiten medir de manera correcta los procedimientos llevados a cabo tal como se tiene planificado para mejorar la eficacia y de la eficiencia dentro de las universidades públicas del estado Trujillo</p>	¿Cuáles son las actividades operativas objeto subcontratación, y las universidades públicas del Estado Trujillo?

Cuadro 3 (cont.)

CATEGORÍA	PREMISA	SÍNTOMAS CAUSAS	SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA
Proceso interno	El proceso interno de la subcontratación es una práctica administrativa para gestionar las etapas de entrega de una actividad de soporte a un tercero. Dicho proceso incluye cinco etapas que son las siguientes: <i>planificación, contratación, implementación, control y auditoría.</i>	<p style="text-align: center;">SÍNTOMA</p> <p>El proceso interno que se realiza al momento de subcontratar es llevado a cabo <i>sin el requerimiento debido</i>. Esto se detectó en la fase de <u>planificación</u> y <u>contratación</u> por cuanto no se realiza con detalle un <u>plan de trabajo</u> acorde con las consideraciones necesarias para entregar un proceso en subcontratación; además, al momento de realizar las <u>licitaciones</u> de cualquier tipo, en muchas oportunidades lo que se realiza es una simple consulta de precios y no se da cabida a la <u>negociación del contrato</u>.</p>	<p>¿Cuáles son las etapas del proceso interno como clave de la subcontratación, para las universidades públicas del Estado Trujillo?</p>
		CAUSA	<p>Se presume <i>inconsistencia en el <u>proceso interno</u></i>, en tanto no se realicen las actividades de forma correcta en las etapas de dicho proceso</p>

Cuadro 3 (cont.)

CATEGORÍA	PREMISA	SÍNTOMAS CAUSAS	SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA
		SÍNTOMA	
	Tanto mayor es la economicidad de las operaciones de una empresa, cuanto más elevada es la producción, lograda con <u>mínimos costos a escala y alcance determinados</u>	Se observó en cuanto al criterio de la economicidad, que <i>no existen</i> indicadores que proporcionen información compuesta del grado de las economías internas logradas (<u><i>economías de escala y economías de alcance</i></u>) en las operaciones de las universidades públicas; tampoco hay registro del aprovechamiento de las situaciones en los mercados para lograr precios mínimos de compra.	¿Cómo se maneja el criterio de economicidad como sustento de la operabilidad de la subcontratación, para las universidades públicas del Estado Trujillo?
Criterio de Economicidad	Tanto mayor es la economicidad cuanto menor son los <i>costos</i> en la obtención de un determinado nivel de producción.		Esp criti con ope subi univ Est:
		CAUSA	
	Economicidad: es la implementación de mecanismos de control de costos, de considerable reducción.	Se supone <u><i>inexistencia del criterio de economicidad</i></u> , en tanto no se generen indicadores que proporcionen información confiable para la toma de decisiones operacionales.	

Fuente: Elaborado por Riveros (2011)

Cuadro 4

Operacionalización de la variable

Objetivo general: Proponer un modelo de subcontratación, para las universidades públicas del estado Trujillo.

Objetivos Específicos	Categoría	Subcategoría	
Discriminar las actividades del proceso operativo objeto de subcontratación, para las universidades públicas del estado Trujillo	Proceso operativo	<i>Actividades distintivas</i>	El conoci Las habili La flexibi Los sisten
		<i>Actividades no distintivas</i>	La natur: actividade Las labore
		<i>Planificación</i>	Plan de tr Diagnósti Planificac Relación
Describir las etapas del proceso interno como clave de la subcontratación, para las universidades públicas del estado Trujillo	Proceso Interno	<i>Contratación</i>	Selección servicio Negociaci Diseño de
		<i>Implementación Control Auditoria</i>	Plan de in Herramient Relacione
Especificar el manejo del criterio de economicidad , como sustento de la operabilidad de la subcontratación, para las universidades públicas del estado Trujillo.	Criterio de economicidad	<i>Economías de escala</i>	Reducción
		<i>Economías de alcance</i>	Activos ta

Fuente: Elaborado por Riveros (2011)