

CAPITULO III

MARCO METODOLÓGICO

El capítulo metodológico está compuesto por una serie de pasos que son empleados para cubrir las dos grandes perspectivas de la investigación; la perspectiva teórica y la perspectiva práctica.

Corriente Epistemológica

Una primera etapa la investigación estuvo orientada bajo una corriente racionalista, donde los conceptos a priori no se basaron en la experiencia sensible, sino que fueron producidos directamente por la razón o el intelecto, en el momento que se seleccionó la variable y las categorías de estudio, apoyando las consideraciones de Cerro y Bervian (2000) esta es una fase de aprendizaje, captación y asimilación de la teoría; se dice que es de aprendizaje porque en ella se realiza una reflexión deliberada y consciente, de captación o percepción de los significados, porque implica un esfuerzo reflexivo que se manifiesta a través de las operaciones de análisis, comparación, diferenciación, síntesis y valoración y por último, de asimilación, porque se apropia de los datos referentes al tema o problema planteado.

La segunda fase de la investigación estuvo orientada por una corriente empirista, debido a que después de seleccionar el entramado teórico que fundamenta la investigación, se procedió a realizar un contacto con la realidad donde se observaron las categorías de estudio en el contexto de las universidades públicas del estado Trujillo y en base a ello se planteó la situación diagnóstica, en el cual la experiencia sensorial es considerada como la única fuente de conocimiento verdadero, y la producción de conocimiento apoyando a Hurtado de Barrera (2005) ocurre a través de la observación de la realidad (su método) y de las relaciones

naturales entre los hechos, de forma directa y neutral, es decir que el conocimiento se fundamenta en la experiencia y se adquiere a través de la experiencia.

Nivel de Pensamiento

En primer lugar, se cumplió con un nivel de pensamiento 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. Desde este pensamiento deductivo, se seleccionan premisas que tienen inmersas lo referente al proceso operativo e interno de la subcontratación así como también la economicidad de la misma. Como señala Méndez (2008) este nivel de pensamiento facilita la apropiación del objeto de estudio (en sentido teórico).

En segundo lugar, se acudió a un nivel de pensamiento inductivo, a través del cual se observaron y se estudiaron en las unidades de análisis (tres universidades públicas del estado Trujillo) un conjunto de premisas y particularidades propias de la teoría que se definieron como objeto de estudio, es decir, teoría acerca de la subcontratación y sus categorías; ello se explica desde las argumentaciones que Méndez (2008) aporta acerca de la inducción como base para la determinación de tipos de investigación.

Es importante tener en cuenta como expresa Méndez (2008) que el nivel de pensamiento inductivo y deductivo no son incompatibles sino complementarios y que su definición dentro de una investigación le permite al investigador identificar el orden de ideas que hay que seguir para la obtención de la información, al igual que las fuentes y calidad de la misma.

Nivel de Conocimiento

En tercer lugar, se aplicó un nivel de conocimiento descriptivo-proyectivo; descriptivo, porque cuando se recolectó la información de la situación diagnóstica (síntomas-causas) lo que se realizó fue la descripción, registro, análisis e interpretación de las categorías tal cual como se presentaron en la realidad (contexto);

de acuerdo a lo establecido por Méndez (2008) el propósito de este tipo de nivel es delimitar los hechos que conforman el problema de investigación. Arias (2006) señala que este nivel de investigación o conocimiento es el que consiste en la caracterización de un hecho, fenómeno, individuo o grupo, con el fin de establecer su estructura o comportamiento. Palella y Martins (2006) plantean que el estudio descriptivo tiene como propósito describir, registrar, analizar e interpretar los hechos actuales realizando conclusiones dominantes, sobre cómo una persona grupo o cosa, se comporta o funcionará en el presente.

Además, se dice que es proyectivo, porque intenta proponer soluciones a una situación en particular como lo expresa Hurtado de Barrera (citada por los autores de la referencia); es necesario señalar, que bajo esta modalidad se realizó un proyecto factible, porque el mismo partió de una situación diagnóstica para ir a una fase de prognosis aportando así la creación del modelo de subcontratación, para las universidades públicas del estado Trujillo, como lo señalan Rodríguez y Pineda; y Balestrini (citados por Finol de Franco y Camacho, 2006). Desde esta perspectiva teórica se afirma que la presente investigación es de tipo descriptiva-proyectiva.

Asimismo, para cubrir la perspectiva práctica (que implicó la recolección de información desde la realidad del objeto observable) se señala como principal lo siguiente:

Diseño o Plan de Trabajo

Desde esta perspectiva práctica (de recolección de información en la práctica) y en razón a la entrevista y observación directa como forma directa de recabar información práctica, se hace referencia a un plan de trabajo o estrategia de investigación basada en el diseño de campo no experimental. Según este diseño y apoyando apreciaciones de Arias (2006) no hay manipulación o control intencional de las categorías objeto de estudio, es decir, se observan los fenómenos tal y como se dan en su contexto natural para luego ser analizados. Dentro de esta investigación no experimental, se seleccionó el tipo de diseño transversal o transaccional ya que los datos se recolectaron en un solo momento y en un tiempo único.

Población y Muestra

Para cubrir esta perspectiva práctica fue necesario definir la población objeto de estudio en la presente investigación, apoyando al autor Arias (2006) la población es un conjunto finito o infinito de elementos, personas o cosas que presentan características comunes para los cuales serán extensivas las conclusiones de la investigación. En otras palabras, la población representa el universo del estudio, esta representa los sujetos u objetos que van a ser estudiados, es decir, sobre quienes se van a recolectar los datos.

Para la presente investigación, la población estuvo representada por los miembros que conforman las comisiones de contrataciones dentro de las universidades públicas, representadas éstas por las áreas: jurídica, técnica y económico financiera de acuerdo con la Ley de Contrataciones Publica (2010), de las cuales se extrajo una muestra no probabilística (tres miembros por cada universidad, es decir una persona por cada área a través de un muestreo intencional u opinático, obteniéndose de ésta manera una muestra de nueve sujetos clave e informantes para la investigación.

Según Arias (2006) en una muestra no probabilística se desconoce la probabilidad que tiene cada uno de los elementos de la población para integrar la muestra, en cuanto al muestreo intencional u opinático señala el autor de la referencia, que en éste tipo de muestreo los electos que van a integrar la muestra son seleccionados en base a criterios o juicios preestablecidos por el investigador.

Técnicas e Instrumento de Recolección de la Información

La técnica de recolección de datos, que se utilizó para la presente investigación es la entrevista y observación directa, aplicada a nueve sujetos clave e informantes (tres por cada universidad), como lo son un representante de cada uno de los comités por área: jurídica, técnica y económico financiera dentro de las unidades de análisis. Siguiendo las apreciaciones de Arias (2006) los instrumentos de recolección de datos son un recurso, dispositivo o formato (en papel o digital), que se utiliza para obtener, registrar o almacenar información. En este sentido, se utilizó el cuadro de eventos o

situaciones problemáticas a partir de la teoría. (Ver Cuadro 5).

Validez del Instrumento de Recolección de Información

Para la validación del instrumento de recolección de información se acudió a la validez de constructo llamado también por Palella y Martins (2006), como validez estructural, este tipo de validación implica que los distintos indicadores para elaborar el cuadro de eventos o situaciones problemáticas a partir de la teoría son el producto de una buena operacionalización, es decir reflejan la definición teórica de la variable que se pretende medir.

Este tipo de validación hace necesario que dicho instrumento tenga claramente definido el constructo teórico que se pretende medir y que el mismo pueda operacionalizarse mediante indicadores coherentes (cuadro de operacionalización de la variable, p. 62). Es decir, la validez del constructo supone como paso previo la conceptualización de la variable que se pretende medir, estos conceptos deben ser contruidos a partir de la teoría que explique el fenómeno a estudiar (cuadro de coherencia interna, p. 59), como expresa Ruiz (citado por Ramírez, 2007), solo así se tendrá claridad de la manera como se manifiesta en la realidad el atributo que se pretende medir.

CAPITULO IV

ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

Como se ha venido mencionando, en capítulos anteriores, para describir la situación diagnóstica dentro de las unidades de análisis, se realizó un contacto con las mismas, en las que se aplicó una entrevista y observación directa, encontrándose en ellas diversas situaciones que afectan de alguna manera el óptimo desempeño de dichas unidades. Es por ello que, en este apartado de la investigación se describen las situaciones observadas y encontradas a través de las técnicas de recolección de información, las cuales fueron plasmadas en un cuadro de eventos o situaciones problemáticas a partir de la teoría. (Ver Cuadro 5).

A partir del registro de estos síntomas se pudo verificar tres de éstos como los de gran incidencia en las unidades de análisis. Estos tres síntomas o eventos problemáticos permitieron declarar un diagnóstico o problema en el contexto de las Universidades públicas del estado Trujillo, y formular un problema de investigación. A partir de lo cual, se propusieron las medidas correctivas necesarias u objetivos de la investigación.

Dicho cuadro de eventos, es una herramienta estadística conocida como tabla de doble entrada, en donde las filas para la presente investigación, representan los eventos o situaciones problemáticas a partir de la teoría; y las columnas las unidades de de análisis, las respuestas se plasmaron en la casilla correspondiente de acuerdo a la unidad de análisis en donde se observó la situación problemática; es decir, cada casilla es el valor que toma el evento que hace referencia a una categoría de la variable y la apreciación correspondiente de cada sujeto informante. Este instrumento de recolección de información, se encuentra disponible en la página Web: <http://roble.pntic.mec.es/~sblm0001/estadistica/dos.htm>, el cual es una herramienta

que permite visualizar rápidamente los eventos sintomáticos con mayor frecuencia a partir de la teoría que se encuentran presentes dentro de las universidades públicas del estado Trujillo.

Cuadro 5

Eventos o situaciones problemáticas a partir de la teoría

EVENTOS O SITUACIONES PROBLEMÁTICAS A PARTIR DE LA TEORÍA	UNIDADES DE OBSERVACIÓN			
	<i>Universidad 1</i>	<i>Universidad 2</i>	<i>Universidad 3</i>	Total Síntoma
<i>Síntoma 1</i>				
Debilidades en el proceso operativo.	1	1	1	3
<i>Síntoma 2</i>				
Inconsistencia en el proceso interno.	1	1	1	3
<i>Síntoma 3</i>				
Inexistencia del criterio de la economicidad	1	1	1	3
<i>Síntoma 4</i>				
Inconsistencia en la decisión de fabricar o contratar	0	0	0	0
<i>Síntoma 5</i>				
Inconsistencia en la metodología de evaluación del proveedor	0	0	0	0
Total sujetos clave e informantes	3	3	3	9

Fuente: Elaborado por Riveros (2011)

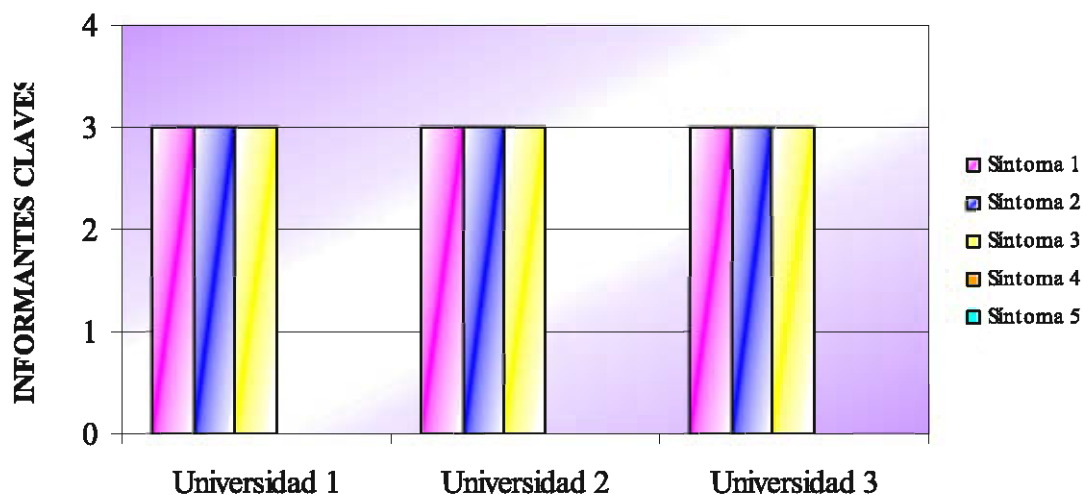


Gráfico 7. Incidencia de resultados. Fuente: Elaborado por Riveros (2011)

Como se puede visualizar, se plasmaron los eventos o situaciones problemáticas observadas a partir de la teoría, además, en el gráfico de incidencias de los resultados se observa que dichos síntomas se encuentran presentes en las unidades de análisis. Los hallazgos encontrados se describen a continuación:

En primer lugar, en las unidades de análisis que 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 *actividades distintivas y no distintivas*. Esto se percibe a través de la carencia de indicadores que permiten medir de manera correcta si los procedimientos se están llevando a cabo tal como se tiene planificado así como también los logros puntuales de la institución. Lo que permite estimar, 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.

En segundo lugar, el proceso interno que se realiza al momento de subcontratar es llevado a cabo *sin el requerimiento debido*. Esto se aprecia 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; además, 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. Es por ello que, se presume *inconsistencia en el **proceso interno***, en tanto no se realicen las actividades de forma correcta en las etapas de dicho proceso

En tercer lugar, se evidencia en cuanto al criterio de la 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; tampoco hay registro del aprovechamiento de las situaciones en los mercados para lograr precios mínimos de compra. Por lo que se supone *inexistencia del **criterio de economicidad***, en tanto no se generen indicadores que proporcionen información confiable para la toma de decisiones operacionales

bdigital.ula.ve

CAPITULO V

PROPUESTA

Modelo de Subcontratación

El modelo de subcontratación pretende proporcionar una herramienta de gestión a las universidades públicas del estado, cuando éstas realizan un proceso de subcontratación, para lo cual lo primero que se debe realizar es un diagnóstico a fondo de la situación de la institución; 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 improductivas en sí mismas o hacen improductiva 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.

El modelo de subcontratación para las universidades publicas, es un instrumento de interactuación entre la universidad y la empresa contratada, por cuanto pretende ayudar a los encargados de la subcontratación a realizar la transferencia de un proceso interno a un especialista contratado de la manera más eficiente a través de una planificación detallada de cada uno de las fases de desarrollo del proceso, logrando así que las universidades identifiquen 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.

El modelo de subcontratación posee dos alcances uno denominado prospectivo y el otro retrospectivo, lo cual lo concretan como la manera de aproximarse a futuras subcontrataciones con proveedores de servicios y productos especializados.

En este orden de ideas, se concibe al modelo de subcontratación sustentado en el proceso operativo, el proceso interno y el criterio de economicidad; desde su alcance prospectivo como un sistema o conjunto ordenado de fases, que facilitan la definición de políticas, estrategias, estructuración de procesos y actuaciones que sean portadoras de futuro, encausadoras de nuevas situaciones o escenarios económicamente atractivos y portadores de impacto en el desarrollo de una comunidad determinada.

Teniendo en cuenta la efectividad requerida en las relaciones de las Universidades con los proveedores de bienes y servicios, el modelo que se propone tiene la connotación de “prospectivo” debido a que el mismo representa imágenes que se proyectan alternativamente desde las universidades, acerca de la actuación y permanencia en escenarios determinados. Además, desde esta óptica de prospectividad, señala García (2005) en primer lugar, se define la lógica del desarrollo de cualquier forma de relación, por medio de negociaciones, programas o proyectos, que hacen factible la subsistencia y permanencia de la relación entre la universidad y el proveedor de servicios.

En segundo lugar, permite que las universidades públicas se conecten con los oferentes de bienes y servicios, actuando dichas universidades como contratantes y los oferentes como proveedores de bienes servicios aprovechando de esta manera las oportunidades que ofrece el mercado.

El modelo que se propone, puede percibirse como un conjunto de actuaciones e imágenes que proyectan las universidades públicas hacia la permanencia en un contexto determinado, permitiendo su transacción con él. Esta interpretación de prospección como término clave para identificar inicialmente el modelo de subcontratación, permite destacar, que la característica de representar imágenes de futuro, implica básicamente una ventaja para diseñar trayectorias y tendencias con lo cual se puedan construir y reconstruir distintos escenarios

El alcance prospectivo del modelo como principal ventaja, se basa en la capacidad de adaptación del mismo en contextos diferenciados, debido a que se hace necesario establecer prototipos de actuaciones que permitan dar respuestas al

ambiente externo de acuerdo con las exigencias futuras a las cuáles están inmersas las universidades públicas.

Misión del Modelo

En lo que respecta al alcance prospectivo y perspectiva del modelo, se hace necesario incorporar dentro de la definición del modelo la misión, la cual explica lo que éste hace y cómo lo hace. De manera tal que la misión del modelo es proporcionarles a las universidades públicas una guía que les permita llevar a cabo una subcontratación de la manera más eficiente, enfocándose siempre en los clientes, en la manera de ofrecer los productos y ofrecer los servicios; y en el del mejoramiento continuo de los procedimientos de tal manera que las universidades logren mantenerse competitivas en un mercado en el cual las variables que afectan esa misma competitividad cambian permanentemente.

En este orden de ideas, la intencionalidad del modelo de subcontratación se centra en esquemas para manejar eficientemente los recursos sean estos económicos, administrativos, financieros, entre otros. La importancia de la misión, y la extensión de su efectividad, está sujeta al conjunto de actuaciones básicas que le dan la caracterización de modelo de transacción, para hacer referencia a inclusiones, extensiones o profundizaciones de tareas que le son pertinentes. Para comprender la importancia de la misión y la correspondiente definición de tareas dentro de la conceptualización del modelo, es importante la revisión al concepto de gestión, la cual expresa en forma precisa la sistematización y consecución de un conjunto de tareas.

La Gestión y su Máxima Expresión: el Concepto de Tareas (Expectativas o Intencionalidad de la Gestión)

La gestión implica la puesta en marcha de un conjunto de acciones o propuestas técnicas estructuradas, que enriquecen el modo de actuar y pensar acerca de la realización de las tareas, programas y proyectos organizacionales con óptimos niveles de eficiencia y rentabilidad. Es decir, la gestión reproduce prácticas de orden

económico-rentables, como base para la materialización de metas de índole social, como sería el caso de los proyectos desde la universidad, que deben alcanzar aspiraciones como la mejora en la calidad de vida entre muchas otras de tipo social.

La gestión puede interpretarse como una categoría muy específica del concepto de gerencia. Gestión, involucra acciones que se orientan con mayor énfasis hacia la materialización u operacionalización de planes, estrategias y tácticas, donde prevalece el dominio de la capacidad técnico-operacional del gerente o actor principal en la conducción de un proyecto. La referencia principal de la gestión, está en las expectativas que su concepto genera. Estas expectativas que se intentan cubrir con el diseño y aplicación de un modelo de subcontratación para las universidades públicas, están relacionadas las siguientes intenciones:

- ✓ Proponer opciones administrativas (propuestas y proyectos) que se adecuen al funcionamiento de las universidades públicas, en un marco de condiciones programadas y aceptadas como deseables, por parte de éstas.
- ✓ Respalda la inserción de profesionales capacitados y eficientes, en cualquier forma de reproducir y aplicar el capital intelectual con que cuentan las universidades.
- ✓ Aprovechar los conocimientos del personal que integra cada una de las comisiones de subcontratación dentro de las universidades para generar eficiencia dentro del proceso que acarrea la subcontratación dentro de las mismas.
- ✓ Conformar un perfil de las operaciones estructuradas que se llevan a cabo para hacer efectivas las propuestas de relación entre la universidad y los proveedores de bienes y servicios, las cuáles deben estar enmarcada en criterios de eficiencia, rentabilidad y productividad, con lo cual se pueda determinar niveles de competitividad alcanzados y deseables, así como construir indicadores de gestión, que permitan medir el grado de economías logradas.

Tareas de orden general a cumplirse a través del modelo. Para el modelo propuesto, en función de la misión que se ha declarado, y de su pertinencia con el concepto de gestión, se enuncian como principales, las siguientes tareas:

1. Identificar las actividades intelectuales y los sistemas de gestión que realmente les permita gozar de una ventaja competitiva sostenible en el mercado.
2. Desarrollar las funciones de un modo consistente mejor que los competidores, y además mejorarla a medida que se desarrolla el mercado, la tecnología y la competitividad.
3. Desarrollar conscientemente habilidades en el área que el consumidor valore al transcurrir el tiempo.
4. Identificar las oportunidades de posicionamiento como los son las imperfecciones del mercado o las brechas en el conocimiento acerca de un rubro determinado.
5. Desarrollar aquellas actividades que son consideradas muy importantes por sus clientes de la manera más efectiva en el mercado.
6. Identificar en que ámbito debe especializarse para proveer una actividad al menor costo posible o con mayor eficiencia para el cliente.

Las universidades al concentrarse en estas tareas de las actividades distintivas basadas en el conocimiento, potencia y aumenta por si misma la competitividad de la misma en la medida que al lograr el liderazgo en esas habilidades, disminuye la posibilidad de que la competencia las copie.

Alcance del Modelo de Subcontratación

La definición de la misión del modelo de subcontratación, el concepto de gestión en el cual está enmarcado, y la exposición de las tareas que le son propias a un modelo de esta naturaleza, dan paso a la consideración de un elemento importante dentro de la interpretación de su concepto; lo cual se refiere al alcance, o a la implicación y extensión de responsabilidades, de personas, de equipos y comisiones, que hacen efectiva la implementación del modelo. Es por ello que el alcance del modelo se define en los siguientes términos:

El modelo de subcontratación abarca la gestión de la relaciones entre las universidades con los proveedores de bienes y servicios, las cuáles se extiende y

tienen implicaciones en el modo de actuar y pensar de los mismos, enriqueciéndolas a través de cada proceso de la subcontratación. En este sentido, el modelo de subcontratación propuesto se desarrolla a través de la discriminación de las actividades del proceso operativo, la descripción del proceso interno y las especificaciones de las economías logradas con dicha subcontratación.

El modelo propuesto, orienta a los miembros de las comisiones de contrataciones a la operacionalización de estrategias y tácticas, y a mantener contacto entre las universidades y los proveedores de bienes y servicios que se encuentran en el entorno. Esta orientación sustentada en los criterios e indicadores básicos que en el modelo se proponen, para calificar la efectividad de las operaciones son las que han permitido el desarrollado de las diversas maneras de relaciones.

Racionalidad del Modelo de Subcontratación

La racionalidad del modelo propuesto se refiere al desarrollo de acciones básicas; intentando develar la orientación, la conducción y el detalle de ideas, conceptos, y técnicas que se suponen hacen efectivo dicho modelo. La racionalidad de todo modelo tiene su justificación en la existencia de la incertidumbre; como lo enuncia Martín (citado por García, 2005) cuando se refiere a la importancia de considerar el medio externo y sus implicaciones (desconocimiento de algunos fenómenos) como forma de operar los espacios de la logística operacional.

Es por ello que, sería poco racional presentar la estructura del modelo si sólo se involucrara aspectos que manejan a nivel interno dentro de las universidades públicas. Por lo que se hace necesario resaltar, la necesidad de jerarquizar actividades estratégicas a largo plazo, tanto en el ambiente interno y externo (nivel ideológico) y reproducir a partir de allí, las funciones de negocios, los proyectos, la visión, misión y valores de los cuales evidentemente deben derivar las actividades operacionales (ordenamiento estratégico). Estas actividades en tal ordenamiento, dan cuenta de una sistematización que responde a la lógica del funcionamiento planificado que exige niveles de actuación y profesionalización.

En lo que respecta al nivel de actividades estratégicas, se incluyen las actuaciones a largo plazo y grandes dimensiones, que comprometen a los funcionarios corporativos, al contacto con clientes, mercados y proveedores, así como con entes de regulación externa, como, organismos gubernamentales, y con instancias externas que provean de información importante acerca del contexto. Este contacto es lo que permite la programación ajustada a las contingencias que existen en el mundo externo. Se corresponde con la lógica de funcionamiento que genera proyecciones para la actuación en posibles escenarios, dependiendo de la información que se tenga de éste (perspectiva), o para la construcción de éstos, dependiendo de la habilidad para crearlos (prospectiva).

De ello se deriva, el plano funcional, es decir, la coordinación de diversas áreas funcionales como compras, administración, entre otras y los procesos que ello implica, para concebir luego, el plano operativo donde se encuentra la declaración de operaciones específicas y metas, tanto en compras, en administración, como en cada uno de las áreas de negocios que comprenden las universidades que se hayan establecido en el plano funcional.

El primer nivel de racionalidad del modelo: “ideológico”. La identificación del nivel ideológico, es de gran importancia en el diseño del esquema de la racionalidad del modelo de subcontratación por cuanto deben registrarse en el mismo, las propuestas de cualquier relación posibles entre las universidades y los proveedores de bienes y servicios. En el mismo orden de ideas, el nivel ideológico hace hincapié en mantener las ideas de expansión y productividad, complementariedad y fortalecimiento, así como también el desarrollo del talento humano.

Este nivel ideológico, se hace necesario para que las universidades públicas concentren sus esfuerzos en lograr una mayor eficiencia y eficacia en cada una de las actividades que involucren el proceso de subcontratación, en donde cada una de las partes involucradas en dicho proceso se vean comprometidos a llevar a cabo un mejor servicio para los usuarios finales, consideradas estas categorías ideológicas primordiales para el funcionamiento y aplicabilidad del modelo.

El segundo nivel de racionalidad del modelo: “visionario”. Consecuentemente a la identificación del nivel ideológico, figura el enunciado de la visión del modelo; en este sentido, como visión del modelo se declara, el logro de objetivos organizacionales de mediano alcance, la correcta discriminación de las actividades del proceso operativo, es decir, las actividades distintivas de las no distintivas; además se incluye en la visión del modelo, el cumplimiento de las etapas del proceso interno como clave de la subcontratación y la selección de los mejores criterios de economicidad que se obtengan en el proceso de subcontratación.

En este orden de ideas, dentro del nivel visionario de la racionalidad del modelo de subcontratación, se incorporan algunos conceptos como lo son la cultura de evaluación y cultura de lucro, como referentes que aluden la perpetuidad y la creencia en ciertas acciones, como parte de la permanencia en el tiempo de las relaciones entre las universidades con los proveedores de bienes y servicios que se encuentran en el mercado y que explican el hacia dónde va el modelo.

Cultura de evaluación. El modelo de subcontratación que se estructura tiene como base la intención de operacionalizar proyectos de relación, con sentido de pertinencia, conveniencia, y excelencia (concreción) de los conceptos capital intelectual, desarrollo de empresas y nuevos proyectos que satisfagan las necesidades de los clientes. En este sentido, el éxito de cualquiera de los actores en esta relación, está determinado por una práctica de evaluación, por una creencia en esta práctica.

Asimismo, se debe mantener la cultura de evaluación dentro del modelo de subcontratación como esencia de un sistema de valores compartidos dentro del manejo de la eficiencia, eficacia y la excelencia. Esta cultura de evaluación, implica un aprendizaje continuo, lo que involucra la generación de un clima, un entorno y un contexto laboral, que da prioridad a la satisfacción de los criterios previamente establecidos en los objetivos de los proyectos planteados.

Es por ello, que se debe definir el grado de responsabilidad de cada una de las partes que involucra el proceso de subcontratación; es decir se debe especificar quien o quienes son los encargados del proceso operativo, del proceso interno y del manejo de los criterios de economicidad dentro de las universidades publicas del estado

Trujillo; lo cual implica que cada parte de la relación establece sus cometidos, su misión, en función de lo cual, conocerá las expectativas que espera llenar, que le permita tener un control de sus aportes en la ejecución y en la consecución de los objetivos del proyecto planteado.

Cultura de lucro. Es aquella que exhorta a reconocer según García (2005) la exigencia de la nueva economía o nuevo orden económico mundial, en cuanto a desarrollar actuaciones exitosas que generen rentabilidad; lo que implica hablar de la explotación de las investigaciones y conversión del académico en empresario. Ello supone que la universidad ante esta perspectiva, debe ir más allá de establecer presencia e interacción con el sector productivo, para trascender hacia el desarrollo de competencias para el intercambio de conocimiento y la producción de bienes y servicios; aspectos por los cuales se generará la contraprestación económica que satisfaga necesidades de autosostenimiento y proyección hacia la rentabilidad.

Esta tarea dentro de las universidades es nueva, no es muy difundida; por una parte, la cultura del lucro empieza a reproducirse como un efecto de situaciones muy particulares que viven las universidades con la asignación, manejo y reconducción de sus cada vez más escasos presupuestos. Además, existen condiciones en casi todos los países del mundo, en las cuales a las universidades se les llama a participar en la reestructuración de la economía; en muchos países son economías con signos evidentes de deterioro, debilidad; todo lo cual apunta al involucramiento de universidades y empresas en la búsqueda de actuaciones de sobrevivencia y necesidad de competir.

Por otra parte, el manejo de una política pública con fuerte orientación a las relaciones de mercado como consecuencia de esquemas de modernización del Estado, conduce a solicitar a las instituciones públicas, sistemas administrativos y operativos competitivos, a la luz de la incorporación al nuevo orden económico mundial, la globalización. Por tal razón, las universidades públicas están obligadas a interiorizar el esquema de mercado, desarrollando relaciones como contratistas, proveedores o clientes, o como generadores de espacios para el intercambio, la formación de capital

intelectual, en un marco de condiciones que haga rentable la incorporación de las actividades universitarias al modelo económico de mercado.

El tercer nivel de racionalidad del modelo: “ordenamiento estratégico”. Consecuentemente a lo ideológico, y a lo visionario, existe un ordenamiento de actuaciones denominadas estratégicas que marca para la relación universidad-proveedores, la oportunidad de conectar ideología-visión, visión-misión, misión-procesos, y procesos-logros. El ordenamiento estratégico es la conformación de un cuerpo de unidades que bien pudiera pretenderse que se constituyera en fortalezas (factibilidad) para emprender cualquier mecanismo de relación. En este sentido, para el modelo de subcontratación propuesto, se enuncia un ordenamiento estratégico que es la base de la estructura de la racionalidad del modelo.

Ese ordenamiento estratégico son todos los entes, mecanismos y procesos que materializan el desarrollo de capital intelectual al cual se aspira. Con la determinación de un ordenamiento estratégico se está haciendo referencia al conjunto de procesos, actuaciones, lineamientos y hasta actitudes, como forma de ejercer estratégicamente el control, sobre la base de la evaluación. El ejercicio de tal control, sobre la base de un modelo de subcontratación basado en la evaluación, con ordenamiento estratégico, implica aspectos más allá de la responsabilidad y control financiero que tiene cualquier modelo de gestión.

Los investigadores Robert Kaplan y David Norton (citados por García, 2005) redimensionaron el término gestión, relacionándolo con un cuerpo de referentes (lo que se ha denominado en esta investigación como ordenamiento estratégico), el modelo propuesto pone su mayor fuerza en estos referentes tales como las infraestructuras, estructuras, lineamientos, entre otros términos, y se entiende que este ordenamiento estratégico desarrolla una forma de control, que trasciende los aspectos monetarios (tomándolos en su debida dimensión) para fijar primordialmente atención en las actuaciones y ejecución de proyectos que permitan el desarrollo eficiente del proceso de subcontratación.

Estructura del Modelo de Subcontratación

El modelo de subcontratación se caracteriza por presentar una serie de variables referidas con las relaciones que mantienen las universidades con los proveedores de bienes y servicios. Dichas variables constituyen los niveles a través de los cuales se mueve la intencionalidad de las acciones de evaluación que se desarrollan a través del modelo. La estructura por variables, puede interpretarse como una ventaja del modelo, y es que éstas visualizan instrumentos de control estratégico, táctico y operacional; además de ofrecerse como una salida, que suavizan las restricciones que se sabe que normalmente genera un proceso de evaluación.

La estructura del modelo propuesto ofrece algunas perspectivas a partir de las cuales se puede hablar de permanencia en el tiempo, de aquellas modalidades de relación que se estimen más convenientes. En el primer nivel de la estructura, lo que para cualquier modelo pueda ser una fase inicial, aquí se ha denominado variables de fundamentación, argumentadas en las entidades, organismos y mecanismos que justifican y garantizan la permanencia en el tiempo de cualquier modalidad de relación.

En el segundo nivel de la estructura del modelo, lo que correspondería a la fase de maduración y alcance, aquí se ha señalado como variables de funcionamiento o negocios, argumentadas en algunos propósitos concretos que dan viabilidad y pertinencia a las modalidades de relación. Y en el tercer nivel estructural, lo que para cualquier otro modelo correspondería a la fase de aseguramiento y cierre, aquí se ha denominado variables de operación, argumentadas en algunos procesos que involucran la vuelta a la fundamentación, la reconducción del modelo, su extensión y permanencia.

De tal manera que cada tipo de variable que aquí se define como parte de la estructura del modelo, contiene su propia perspectiva, para mantener la ventaja que desde el principio se le ha declarado al modelo, es decir, su condición de diseñar trayectorias y tendencias con lo cual se puedan construir escenarios.

VARIABLES DE FUNDAMENTACIÓN. Estas variables son las que pertenecen al plano de mayor consideración e importancia en cuanto que, a partir de éste, se genera la viabilidad del modelo de subcontratación, en esta fase de fundamentación se discriminan las actividades del proceso operativo es decir, se selecciona la actividad no distintiva que se someterá a subcontratación de acuerdo con la disponibilidad presupuestaria y de acuerdo con la solicitud que la unidad usuaria realice a la unidad contratante (Artículo 2 numeral 3 y 4 del Reglamento de Ley de Contrataciones Públicas).

En estas variables de fundamentación se señalan dos subcategorías, la primera, referida a las actividades distintivas que son las que ofrecen una ventaja competitiva a largo plazo y deben ser controladas y protegidas celosamente. Además, las mismas son consideradas como compromisos constantes que tienen las universidades públicas. La segunda referida a las actividades no distintivas que son aquellas actividades para las cuáles las universidades no poseen las habilidades especiales para realizarlas y que comúnmente las organización las ha considerado como importantes más no principales para su actividad, además, son aquellas labores no críticas para el margen competitivo de la empresa, son intermitentes y por eso pueden ser dadas en subcontratación.

Dentro de las universidades públicas, por una parte, no se deben subcontratar las siguientes funciones o actividades, por ser consideradas distintivas: la planeación estratégica, las del área de finanzas, de consultoría gerencial, de calidad y administración ambiental; el control de proveedores y la supervisión de la satisfacción de los requisitos del mercado. Por otra parte, las actividades aptas para la subcontratación por ser consideradas como no distintivas se encuentran: los suministros de materiales y componentes, los servicios generales (servicios de comedor y mantenimientos de áreas verdes y paisajes), la tecnología informática, la consultoría y la capacitación.

VARIABLES DE FUNCIONAMIENTO O NEGOCIO. Estas variables están representadas por los elementos que garantizan la maduración de los proceso interno de la

subcontratación dentro de las universidades públicas. Se trata entonces de encaminar los esfuerzos por parte de las comisiones de subcontratación hacia un proceso eficiente y satisfactorio para ambas partes (la universidad y el proveedor)

La primera etapa del proceso interno que se debe llevar a cabo es el proceso de *planificación*. Ésta actividad involucra que los encargados de la subcontratación se centren 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.

En cuanto a *la elaboración de un plan de trabajo*, se requiere describir con detalle el alcance del proceso que se quiere someter a subcontratación y que incluya por lo menos responsabilidades tanto institucionales como personales. El Art 39 de la LCP señala 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 7 del Reglamento de la Ley de Contrataciones Públicas (RLCP) (2009), expresa que las actividades previas a la contratación para cualquier modalidad de selección de contratistas debe garantizar una adecuada selección, además de preparar el presupuesto base indicado en la LCP.

Asimismo, se debe contar con lo siguiente: 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.

El diagnóstico integral. Luego de haber elaborado el plan de trabajo se realiza un diagnóstico integral, que es el resultado de una evaluación muy cuidadosa de la factibilidad del proyecto la cual incluye el alcance y los límites sujetos al presupuesto base con que se cuenta. Es decir, se debe describir cuáles serán 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.

Además, 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.

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 contenida en el pliego de condiciones descritas por la unidad contratante y el proceso para seleccionar al proveedor de la subcontratación.

En cuanto al proceso de contratación del proveedor de bienes y servicios, las universidades de acuerdo con lo establecido en el Artículo 10 de la Ley de Contrataciones Públicas (LCP) (2010) señala que debe constituirse 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.

Por tal razón, se hace imprescindible señalar que el Artículo 6 de la LCP 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.

En este mismo orden de ideas, el Art 55 de la LCP señala 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.).

Si se trata de un concurso cerrado el Artículo 61 de la LCP 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, señala el Artículo 73 de la LCP 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 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.

Cuadro 6

Modalidades de concurso

	Número de participantes invitados a presentar la oferta. (Art 6 LCP)	Adquisición de bienes o prestación de servicios	Construcción o ejecución de obras
Concurso abierto	Personas naturales y jurídicas nacionales y extranjeras (sin limite)	≥ 20.000 UT	≥ 50.000 UT
Concurso cerrado	≥ 5	5000 < UT ≤ 20.000	20.000 < UT ≤ 50.000
Consulta de Precios	≥ 3	0 < UT ≤ 5.000	0 < UT ≤ 20.000

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

Fuente: Elaborado por Riveros (2012)

Luego que se ha decidido la modalidad del concurso a llevar a cabo, si se ha seleccionado la modalidad de Concurso Cerrado o Consulta de Precios, el Artículo 107 señala 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.

La contratación. Es la segunda etapa del proceso interno de la subcontratación e incluye los siguientes aspectos:

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

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 y 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.

Es importante señalar que en esta fase se describe el pliego de condiciones para la contratación, y en la misma es importante detallar claramente el inventario de los activos de las universidades si los mismos son susceptibles de ser transferidos a la empresa que gane el concurso de contratación, de esta manera se deben definir los activos que serán recuperados en un futuro y las condiciones de dicha recuperación; además de las medidas de desempeño que serán empleadas para medir la calidad del servicio.

El Artículo 43 de la LCP establece las reglas, condiciones y criterios aplicables a cada contratación y deben ser objetivos, de posible verificación y revisión, y se establecerán en el pliego de condiciones.

En el Concurso 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 adquiera 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.

En el Concurso Cerrado y la 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 de la LCP 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.

Decidida la modalidad de contratación que se realizará, y definido el pliego de condiciones, se realiza la el llamado o invitación de los posibles proveedores de bien o servicio que se desea contratar.

Ésta fase del proceso de selección del proveedor, es un proceso con múltiples etapas que debe iniciarse antes de que cualquier organización evalúe las propuestas. Luego que se ha realizado la invitación de los participantes a presentar su oferta, se realiza preparación de las misma, por lo cual, el Artículo 45 de la LCP señala 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

El artículo 59 de la LCP señala que la entrega de las manifestaciones de voluntad de participar y las ofertas, serán entregadas a la Comisión de Contrataciones debidamente firmadas y en sobres sellados, en acto público a celebrarse al efecto. En ningún caso, deben admitirse ofertas después de concluido el acto.

Otra etapa de la selección del proveedor es la precalificación, la cual ayuda a las universidades a reducir la lista de proveedores. Las mejoras prácticas para llevar a cabo un proceso de contratación pública 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 contratación 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.

La empresa que ofrece la subcontratación debe estar capacitada para entender las necesidades de las universidades y ofrecerle un servicio que genere valor agregado, de esta manera los proveedores que son considerados como atractivos son aquellos que ofrecen 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.

Además, 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, el número de RIF, N° del certificado del Registro Nacional de Contratistas, nivel financiero estimado de contratación, y representante legal, el perfil y tamaño de la empresa, domicilio fiscal, entre otros; para así seleccionar al proveedor de acuerdo con las necesidades que presenten las universidades.

El Artículo 60 de la LCP señala que los lapsos para la evaluación de las ofertas, deben ser de diez días hábiles para la modalidad de concurso cerrado. Y el Artículo 97 del RLCP 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.

Después que se seleccione el proveedor, el plazo para otorgar la adjudicación señala el Artículo 84 de la LCP 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.

Además, el Artículo 42 del RLCP 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.

Según el Artículo 126 del RLCP 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.

Diseño del contrato. 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, debe contener las responsabilidades de ambas partes, la fecha de la finalización del contrato, según sea el caso se deben establecer criterios de transferencia de personal y el alcance del contrato, entre otros.

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

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 le proporcione a la universidad un plan de implementación a la hora de comenzar a laborar dentro de la misma.

El Artículo 103 de la LCP 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 control. Es la cuarta etapa que se da en el proceso interno de la subcontratación, es preciso mencionar que un modelo de subcontratación debe tener una estructura de control que sea adecuada para las universidades, debido a que es la estructura de control la que 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.

A nivel estratégico, se hace necesario 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; de tal manera que permita definir las políticas claras de riesgo y control, y monitorear las distintas fuerzas externas que influyen en el éxito de cualquier organización.

A nivel táctico, se deben incluir los mecanismos de comunicación para transmitir los objetivos fundamentales de la universidad, las presunciones implícitas en los objetivos y la información relevante para las distintas áreas. Asimismo, se deben establecer los niveles de responsabilidad en cada actividad, y crear una cultura

dentro de la universidad que permita evaluar los riesgos. También se tienen que comunicar los objetivos, para generar conciencia institucional acerca de cómo deben estar alineados los objetivos de los procesos que se desarrollan dentro de la universidad 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 universidad-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.

La auditoría. Ésta es la quinta y última etapa que se da en el proceso interno de una subcontratación. 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, 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 Artículo 35 de la LCP expresa 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.

Rescindido el contrato señala el Artículo 129 de la LCP, 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

VARIABLES DE OPERACIONALIZACIÓN. Corresponde a lo que para cualquier modelo pueda ser la fase de aseguramiento y cierre, están referidas a algunos procesos que garantizan la reconducción del modelo de subcontratación sobre la base de las siguientes subcategorías dentro del criterio de economicidad:

Las economías de escala. Con el proceso de subcontratación las universidades logran grandes economías de escala por parte del proveedor. 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 y las mismas pueden surgir al trasladarse elevados costos fijos de producción a un gran volumen de ventas.

Dentro de este tipo de economías se encuentran las reales, que son las aquellas que están ligadas a la reducción de la cantidad física de las entradas de: materias primas, trabajadores y capital (fijo o circulante). El efecto escala aparece sobre todo en la fabricación y existe potencialmente en todos los componentes del costo de un producto: compras, investigación y desarrollo, publicidad y distribución, entre otros.

Además se encuentran también las economías pecuniarias, originadas por los descuentos que obtiene la universidad a causa de las operaciones a gran escala. Sin embargo, solamente cuando es más económico para la universidades ofrecer su producto al por mayor se obtiene una verdadera ganancia al consolidarse la demanda.

Por tal razón, se dice que las economías de escala tienen sus fuentes según 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.

Economías de alcance. Son las que sirven para abaratar la producción de una amplia gama de productos, así como para producir cada uno por su lado. Este tipo de economías son llamadas también economías de la variedad de enfoque o de gama y las mismas surgen cuando resulta más económico 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.

Es preciso mencionar que las economías de escala se relacionan con el volumen de producción, es por ello que se dice que la escala se logra mediante la producción de grandes lotes estandarizados; mientras que las economías de alcance lo hacen es con la variedad de los productos, es decir, la escala se logra por la producción de una variedad de productos reducidos. Ambas economías lo que buscan es la distribución del costo fijo entre una mayor producción.

bdigital.ula.ve

MODELO DE SUBCONTRATACIÓN, PARA LAS UNIVERSIDADES PÚBLICAS DEL ESTADO

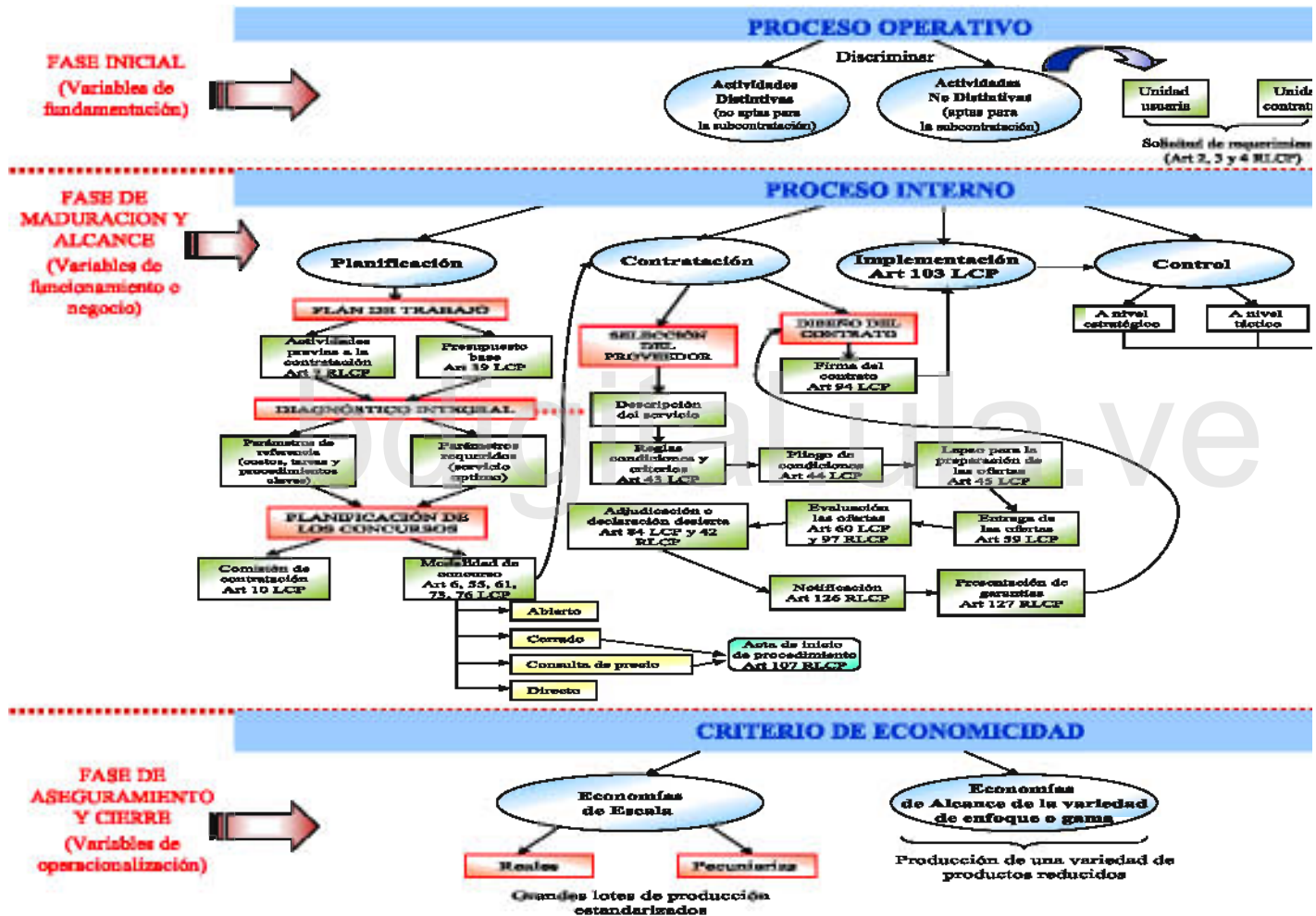


Gráfico 8. Modelo de Subcontratación, para las Universidades Públicas del Estado Trujillo. Fuente: Elaborado por Riveros

CAPÍTULO VI

CONCLUSIONES

El desarrollo de la presente investigación así como el seguimiento de los objetivos específicos planteados y el análisis de la información diagnóstica que sirven de sustento al objetivo general, referido a proponer un modelo de subcontratación, para las universidades públicas del estado Trujillo, permiten concluir lo siguiente:

En lo que se refiere al primer objetivo, se logró discriminar las actividades del proceso operativo objeto de subcontratación, para las universidades públicas del estado Trujillo, como el primer componente del modelo de subcontratación, teniendo presente que las únicas actividades que pueden someterse a subcontratación son las actividades no distintivas; por ello se tuvo en consideración que las actividades distintivas son las que ofrecen una ventaja competitiva a largo plazo y deben ser controladas y protegidas celosamente.

También, las mismas son consideradas como compromisos constantes que tienen las universidades públicas, y las actividades no distintivas son aquellas actividades para las cuáles las universidades no poseen las habilidades especiales para realizarlas y que comúnmente las universidades las han considerado como importantes más no principales para su actividad, además, son aquellas labores no críticas para el margen competitivo de la empresa, son intermitentes y por eso pueden ser dadas en subcontratación.

Dentro de las universidades públicas, por una parte, no se deben subcontratar las siguientes funciones o actividades, por ser consideradas distintivas: la planeación estratégica, las del área de finanzas, de consultoría gerencial, de calidad y administración ambiental; el control de proveedores y la supervisión de la satisfacción de los requisitos del mercado. Por otra parte, las actividades aptas para la

subcontratación por ser consideradas como no distintivas se encuentran: los suministros de materiales y componentes, los servicios generales (servicios de comedor y mantenimientos de áreas verdes y paisajes), la tecnología informática, la consultoría y la capacitación.

Cabe señalar que 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 logrará esa diferenciación que permite a la organización en este caso a las universidades públicas del estado Trujillo mantener sus ventajas competitivas en el mercado.

En lo que respecta al segundo objetivo, se pudo describir las etapas del proceso interno como clave de la subcontratación, para las universidades públicas del estado Trujillo, como el segundo componente del modelo de subcontratación, el cual incluye cinco etapas, que son: la planificación, contratación, implementación, control y auditoria, éstas se deben llevar a cabo secuencialmente y en forma sistemática dentro de la organización y de esta manera generar ventajas competitivas.

Se logró describir la etapa de la planificación en donde las universidades publicas deben realizar un plan de trabajo acorde con el presupuesto base, después se deben definir los parámetros de referencia (costos tareas y procedimientos claves) y los parámetros requeridos (servicio optimo). En la planificación de los concursos, deben crear una comisión de contrataciones y de acuerdo con la modalidad de concurso sea este abierto, cerrado, consulta de precios o directo, dependiendo de esta decisión se describirán las reglas, condiciones y criterios en el pliego de condiciones.

Después se da un lapso de preparación para que los potenciales proveedores presenten su oferta, ésta es evaluada, y se otorga la adjudicación o se declara desierto el concurso, luego se notifica a los proveedores cual es la oferta ganadora dependiendo de la modalidad de concurso, éste presenta las garantías y se procede a la firma del contrato. Luego se da la implementación, el control a nivel estratégico y

táctico, se realizan las auditorias en donde se evalúan la actuación y el desempeño del contratista.

Dichas etapas fueron descritas en el modelo apoyándose en la Ley de Contrataciones Publicas (2010) y su Reglamento (2009), este proceso es visto como una práctica administrativa de gestión interna, y les permite a las universidades ser más flexibles en su estructura organizacional y optimizar su estructura de costos operativos.

En lo concerniente al tercer objetivo, se logró especificar el manejo del criterio de economicidad, como sustento de la operacionalidad de la subcontratación, para las universidades públicas del estado Trujillo., como el tercer componente del modelo de subcontratación.

Con este criterio dentro del proceso de subcontratación las universidades están en capacidad de alcanzar grandes economías de escala por parte del proveedor ya que resulta más económico subcontratar las actividades especializadas (en las cuales no se puede esperar atraer economías de escala por si misma) que llevarlas a cabo ella misma y las éstas pueden surgir al trasladarse elevados costos fijos de producción a un gran volumen de ventas.

Asimismo, existen las denominadas *economías de alcance* que sirven para abaratar la producción de una amplia gama de productos, así como para producir cada uno por su lado. Este tipo de economías son llamadas también economías de la variedad de enfoque o de gama y las mismas surgen cuando resulta más económico fabricar dos o más productos con la misma instalación que realizarlo por separado.

Es preciso mencionar que las economías de escala se relacionan con el volumen de producción, es por ello que se dice que la escala se logra mediante la producción de grandes lotes estandarizados; mientras que las economías de alcance lo hacen es con la variedad de los productos, es decir, la escala se logra por la producción de una variedad de productos reducidos. Ambas economías lo que buscan es la distribución del costo fijo entre una mayor producción.

Definitivamente, con el modelo propuesto se proporciona una herramienta de gestión a las universidades públicas del estado, cuando éstas realizan un proceso de

subcontratación, para lo cual lo primero que se debe realizar es un diagnóstico a fondo de la situación de la institución. Una vez hecho este diagnóstico, se tomará la decisión de cuáles actividades seguirán siendo asumidas directamente por la gerencia y cuáles serán contratadas externamente.

Así pues, el modelo de subcontratación para las universidades públicas, es concebido como un instrumento de interacción entre la universidad y la empresa contratada, por cuanto pretende ayudar a los encargados de la subcontratación a realizar la transferencia de un proceso interno a un especialista contratado de la manera más eficiente a través de una planificación detallada de cada uno de las fases de desarrollo del proceso, logrando así que las universidades identifiquen 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.

bdigital.ula.ve

REFERENCIAS

- Arias, F. (2006). *El proyecto de investigación: introducción a la metodología científica* (5ª ed.). Caracas: Episteme.
- Cervo, A. y Bervian, P. (2000). *Metodología científica*. Bogotá: McGraw-Hill.
- Chapman, J. (2005). *Aprenda a externalizar (outsourcing): en una semana*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.
- Charles, W. y Gareth, R. (2005). *Administración estratégica: un enfoque integrado*. (6ª ed.). México: McGraw-Hill.
- Chase, R.; Jacobs, F. y Aquilano, N. (2005). *Administración de la producción y operaciones: para una ventaja competitiva* (10ª ed.). México: McGraw-Hill.
- Di Zacom, M. (2008). *Evaluación de los costos de transacción en la subcontratación de las empresas extractoras de aceite de palma africana del estado Yaracuy*. Trabajo de maestría no publicado. Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado, Barquisimeto.
- Fernández, E; Avella, L. y Fernández, M. (2003). *Estrategias de producción*. Madrid: McGraw-Hill.
- Finol de Franco, M. y Camacho, H. (2006). *El proceso de investigación científica*. Maracaibo; Ediluz.
- Frankin, E. (2007). *Auditoría administrativa: gestión estratégica del cambio*. (2ª ed.). México: Prentice Hall
- Gaiter, N. y Frazier, G. (2000). *Administración de la producción*. México: Thompson Editores.
- García de Berríos, O. (2005). Gestión tecnológica como modelo de la universidad emprendedora. *Revista Ágora -Trujillo.Venezuela*. 8 (16), 15-41
- Hindle, T. (2008). *Management: las 100 ideas que hicieron historia*. Buenos Aires: Cuatro Media.
- Hurtado de Barrera, J. (2005). *Cómo formular objetivos de investigación*. Caracas: Fundación Sypal.
- Instituto Nacional de estadística*. (2010). [Página Web en línea]. Recuperado de <http://www.ine.gob.ve>
- Klein, A. (1966). *El diagnóstico de empresas*. Caracas: Arte.
- Ley de Contrataciones Públicas. (2010). *Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela*, 39.503, Septiembre 6, 2010.
- Linares, L. (2004). *La Externalización como técnica gerencial para la transferencia de procesos en una organización*. Trabajo de doctorado no publicado. Universidad Dr. Rafael Belloso Chacín, Maracaibo.

- Méndez, C. (2008). *Metodología: diseño y desarrollo de investigación con énfasis en ciencias empresariales*. (4ª ed.). México: Limusa.
- Mendoza, D. (1998). *Propuesta de un modelo de subcontratación en el área de patente de industria y comercio en el municipio Iribarren*. Trabajo de especialidad no publicado. Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado, Barquisimeto.
- Parella, S. y Martíns, F. (2006). *Metodología de la investigación cuantitativa*. (2ª ed.) Caracas: Fedupel.
- Ramírez, T. (2007). *Cómo hacer un proyecto de investigación*. Caracas: Panapo.
- Reglamento de Ley de Contrataciones Públicas. (Decreto N° 6.708). (2009, Mayo, 19). *Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela*, 39.181, Mayo 19, 2009.
- Rothery, B. y Robertson, I. (1997). *“Outsourcing”: la subcontratación*. México: Limusa.
- Schneider, B. (2004). *Outsourcing: la herramienta de gestión que revoluciona el mundo de los negocios*. Bogotá: Norma.
- Torres, E. (2006). Evolución del empleo en el sector terciario en Venezuela. *Revista Visión Gerencial*. 5 (1).
- White. R. y James, B. (2000). *Manual del outsourcing: guía completa de externalización de actividades empresariales para ganar competitividad*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.