



UNIVERSIDAD DEL BÍO – BÍO  
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES  
DEPARTAMENTO DE GESTIÓN EMPRESARIAL



**“OUTSOURCING COMO MODELO DE GESTIÓN EN EL SECTOR PÚBLICO Y SUS  
CRITERIOS DE EVALUACIÓN.**

**EL CASO UNIVERSIDADES ESTATALES EN CHILE”**

TESIS PARA OPTAR AL GRADO ACADÉMICO DE MAGÍSTER  
EN GESTIÓN DE EMPRESAS

**AUTOR: RONALD REINALDO LAGOS RUIZ**

**Profesor Guía:** Dr. Claudio Rojas Miño

**Profesor Co-guía:** Dr. Luis Améstica Rivas

**2018**

**CHILLÁN-CHILE**

---

## RESUMEN

La externalización de servicios por parte de organizaciones privadas y públicas, es un modelo de gestión utilizado con el propósito de descentralizar las funciones que crea la cadena de producción de bienes o servicios teniendo como objetivo ser más competitivas, flexibles, eficaces y eficientes, fenómeno del cual las universidades del Estado no están ajena.

Es en contexto que se ha desarrollado este estudio, que tiene por objetivo describir y caracterizar el fenómeno de “outsourcing” en las dieciséis universidades estatales chilenas, analizando las licitaciones de las distintas actividades subcontratadas entre los años 2012 y 2016, pudiendo evidenciar 97 casos y con ello, determinar el nivel porcentual que se le asigna a los criterios de evaluación en las licitaciones públicas, especialmente el “criterio condiciones de empleo y remuneraciones” que se relaciona con las condiciones laborales de los trabajadores de dichas empresas subcontratadas, foco central de esta investigación. Metodológicamente se realizó un análisis estadístico descriptivo y la aplicación una regresión logística con el objeto de encontrar variables de causa efecto. Entre los principales resultados se puso establecer que los rubros “aseo” y “seguridad” concentran la mayor cantidad de licitaciones, el criterio “precio” es el que tiene el mayor ponderación con un 44,49% promedio, en tanto el criterio “empleo y condiciones laborales” llega a un 8,37%, siendo el de menor importancia. Asimismo, se pudo establecer que las variables institucionales “margen de utilidad” y “acreditación” impactan positivamente al factor “empleo y condiciones laborales”, en cambio el factor tamaño expresado como “matricula” impacta negativamente a dicho criterio, siendo estas tres variables significativas.

Palabras clave: outsourcing, universidad estatal, gestión, licitación, trabajadores externalizados.

---

TABLA DE CONTENIDO

Agradecimientos .....	¡Error! Marcador no definido.
Resumen.....	2
Tabla de Contenido .....	3
Índice de figuras.....	7
Indice de tablas .....	8
Acrónimos y Abreviaturas .....	9
Introducción .....	9
1. Objetivos.....	11
1.1 Objetivo general .....	12
1.2 Objetivos específicos.....	12
Justificación de la investigación .....	12
2. Marco Teórico .....	14
2.1 La cadena de valor empresarial.....	15
2.2 La ruptura de la cadena de valor .....	20
2.3 Externalización de servicios.....	21
2.4 Modelo de negocio .....	24
2.5 Ventajas y desventajas teóricas del outsourcing .....	27
2.5.1 ventajas del outsourcing. ....	28
2.5.2 Desventajas del Outsourcing. ....	30
2.6 Outsourcing en Chile.....	34
2.7 Marco Legal de la externalización de servicios en Chile.....	38
2.7.1 Ley N° 20.123 Regula trabajo en régimen de subcontratación. ....	39
2.7.2 Ley N° 19.886 Ley sobre suministros y prestación de servicios.....	43

2.7.3 Tipos de licitación pública.....	50
2.7.4 Ley N° 20.285 Sobre acceso a la información pública.....	50
2.8 Mercado público.....	52
2.9 El modelo outsourcing en las instituciones públicas.....	53
2.10 De las universidades estatales en Chile.....	56
3 Metodología de la investigación .....	62
3.1 Fuentes de información .....	62
3.2 Modelo regresión binaria logit .....	67
3.3 Alcances y limitaciones de la investigación.....	69
4 Resultados.....	70
4.1 De la tipología de servicios .....	71
4.2 De los criterios de evaluación .....	73
4.3 De la tendencia de los criterios de evaluación .....	80
4.4 De la ponderación promedio de los criterios por instituciones .....	81
4.5 De los criterios de evaluación, según zona geográfica.....	82
4.6 De los tipos de licitación (monto total de la licitación) .....	83
4.7 De los máximos y mínimos promedios por institución.....	83
4.8 De sueldos líquidos de los trabajadores subcontractados por institución .....	84
4.9 Análisis causal a través del modelo de regresión binaria logit .....	86
5 Conclusiones .....	88
6 Bibliografía .....	92
7 Anexos .....	96
Anexo 1. Consorcio de Universidades del Estado de Chile (CUECH) distribuidas por ubicación geográfica. ....	96

Anexo 2. Universidades estatales en Chile operativas y no operativas al 2016.....	97
Anexo 3. Consejo de Rectores de las universidades chilenas .....	99
Anexo 4. Licitaciones analizadas .....	100
Anexo 5. Porcentaje promedio de criterios de evaluación por cada institución .....	103
Anexo 6. De los criterio de evaluación, según zona geográfica .....	104
Anexo 7. Tipo de licitación pública según el monto de la adquisición o contratación .....	104
Anexo 8. Porcentaje máximo por criterio, según institución .....	105
Anexo 9. Porcentaje mínimo promedio por criterio, según institución .....	106
Anexo 10. Ponderaciones promedio de la mínima y máxima del total de licitaciones analizadas por instituciones .....	107
Anexo 11. Base de datos logit.....	108

---

## ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA 1. LA CADENA DE VALOR .....	16
FIGURA 2. LA RUPTURA DE LA CADENA DE VALOR .....	21
FIGURA 3. DIAGRAMA DE MERCADO PÚBLICO .....	53
FIGURA 4. UNIVERSIDADES ESTATALES EN CHILE, SEGÚN LOCALIZACIÓN GEOGRÁFICA .....	57
FIGURA 5. SISTEMA DE EDUCACIÓN SUPERIOR EN CHILE .....	59
FIGURA 6. PONDERACIÓN PROMEDIO DE C1 POR TIPOLOGÍA DE SERVICIO .....	75
FIGURA 7. PONDERACIÓN PROMEDIO DE C2 POR TIPOLOGÍA DE SERVICIO .....	778
FIGURA 8. PONDERACIÓN PROMEDIO DE C3 POR TIPOLOGÍA DE SERVICIO .....	79
FIGURA 9. PONDERACIÓN PROMEDIO DE C4 POR TIPOLOGÍA DE SERVICIO .....	80
FIGURA 10. TENDENCIA EN EL TIEMPO DE LOS CRITERIOS DE LICITACIÓN .....	812
FIGURA 11. DIFERENCIA PORCENTUAL PROMEDIO ENTRE EL SUELDO LÍQUIDO MÍNIMO LEGAL Y EL SUELDO LÍQUIDO PROMEDIO DE LOS TRABAJADORES SUBCONTRATADOS POR INSTITUCIÓN .....	846
FIGURA 12. DIFERENCIA PORCENTUAL ENTRE EL SUELDO LÍQUIDO MÍNIMO LEGAL Y EL SUELDO LÍQUIDO PROMEDIO DE LOS TRABAJADORES SUBCONTRATADOS POR AÑO .....	857

---

## INDICE DE TABLAS

TABLA 1. DEFINICIONES DE OUTSOURCING .....	23
TABLA 2. BENEFICIOS ESPERADOS DEL OUTSOURCING .....	29
TABLA 3. RIESGOS POTENCIALES DEL OUTSOURCING .....	31
TABLA 4. ARTÍCULO 2 DEFINICIONES .....	44
TABLA 5. MATRÍCULA TOTAL AL 2017 POR TIPO DE INSTITUCIÓN Y NIVEL DE FORMACIÓN .....	60
TABLA 6. BÚSQUEDA DE PALABRAS Y SUS DERIVADAS .....	64
TABLA 7. DEFINICIÓN DE CRITERIOS DE EVALUACIÓN .....	64
TABLA 8. VARIABLES UTILIZADAS EN EL MODELO LOGIT .....	69
TABLA 9. TIPOLOGÍA DE SERVICIOS .....	712
TABLA 10. PORCENTAJE PROMEDIO POR TIPOLOGÍA DE SERVICIO SUBCONTRATADO 2012-2016 745	86
TABLA 11. PONDERACIONES PROMEDIO ANUALES DE LOS CRITERIOS DE LICITACIONES DE LAS UNIVERSIDADES ESTATALES .....	801
TABLA 12. PORCENTAJE PROMEDIO DE LOS CRITERIOS DE EVALUACIÓN POR INSTITUCIÓN .....	813
TABLA 13. PROMEDIO DE CRITERIOS DE LICITACIÓN POR ZONA GEOGRÁFICA DE LAS INSTITUCIONES .....	824
TABLA 14. PORCENTAJE POR TIPO DE LICITACIÓN PÚBLICA .....	834
TABLA 15. PONDERACIONES PROMEDIOS MÍNIMA Y MÁXIMA DEL TOTAL DE LICITACIONES ANALIZADAS POR INSTITUCIÓN .....	845
TABLA 16. RESULTADOS LOGIT .....	868

---

## ACRÓNIMOS Y ABREVIATURAS

<b>AP</b>	Administración Pública
<b>CODELCO</b>	Corporación Nacional del Cobre de Chile
<b>DFL</b>	Decreto con Fuerza de Ley
<b>EST</b>	Empresa de Servicios Transitorios
<b>GP</b>	Gestión Pública
<b>INE</b>	Instituto Nacional de Estadísticas
<b>IPC</b>	Índice de Precio al Consumidor
<b>MINEDUC</b>	Ministerio de Educación de Chile
<b>NGP</b>	Nueva Gestión Pública
<b>UTM</b>	Unidad Tributaria Mensual
<b>SIES</b>	Servicio de Información de Educación Superior
<b>CUECH</b>	Consortio de Universidades del Estado de Chile
<b>CRUCH</b>	Consejo de Rectores de las Universidades Chilenas
<b>TI</b>	Tecnologías de Información

---

## INTRODUCCIÓN

Las necesidades crecientes de modernizar la gestión empresarial en las organizaciones ha llevado a importantes transformaciones en la forma de operar en este tipo de administración, siendo uno de los cambios más evidentes, la provisión de servicios y/o bienes públicos a través de la incorporación de privados, fenómeno que se ha conocido como externalización o tercerización de los servicios públicos, en la búsqueda de una mayor eficiencia. Sin lugar a dudas, esta forma nueva de gestión, no ha estado ajena a algunas críticas por la forma de control y especialmente sobre los efectos producidos en los trabajadores respecto a sus condiciones laborales (Delgado, 2012).

La razón por la que las organizaciones derivan hacia el outsourcing, es porque otorga a las empresas ventajas estratégicas, lo que implica gran ayuda para dar respuesta al desafío de resolver con un mínimo costo posible, el máximo aprovechamiento de sus recursos, es decir, reduce y controla costos de operación, puede liberar recursos, permite que un especialista realice mejor las tareas que no son centrales en la organización y así generar instancias para que las compañías se dediquen exclusivamente a sus actividades esenciales (Martínez, 2004).

El outsourcing como alternativa de gestión se debe a que estamos en tiempos muy competitivos y en donde la innovación y los cambios se producen constantemente y muy difícil que una sola organización de solución a ciertos problemas como: mantención, logística, seguridad, adquisiciones transporte, aseo, etc. por lo que es necesario establecer alianzas estratégicas con compañías expertas en este tipo de servicios.

Las universidades estatales en Chile, son instituciones que no están ajenas a estos desafíos y en una constante mejora en su manera de gestionar y en el papel de administrador en los planteles de educación superior se reconoce como primordial para el liderazgo educativo, ya que éstas

---

*"Outsourcing como modelo de gestión en el sector público y sus criterios de evaluación. El caso universidades estatales en Chile."*

instituciones tienen un rol fundamental en la estructura de la sociedad debido a su alto compromiso no solo con la formación de profesionales sino en la creación de conocimiento. Destaca que estas organizaciones, en su conjunto, no solo representan una importante fuerza laboral sino que, además, poseen un gran universo de estudiantes y las decisiones que éstas adoptan, repercuten de manera muy significativamente en su entorno tanto directo como indirecto.

Al año 2017<sup>1</sup>, el número de matriculados en estas instituciones estatales, fue de 194.841 estudiantes y en lo que respecta a cargos totales fue de 25.232 funcionarios (Del Pino, 2015).

En este escenario, la investigación propuesta tiene el propósito de analizar la situación actual de la gestión en la subcontratación de servicios, desde la perspectiva de las universidades estatales como institución mandante de los servicios que se requiere externalizar, en términos cuantitativos y cualitativos. Para ello el estudio se focaliza en las dieciséis instituciones públicas existentes, lo que permitirá obtener un conocimiento más profundo del comportamiento de este grupo importante de organizaciones públicas, su gestión, su forma de direccionar sus recursos y por sobre todo el grado de eficiencia que puede aportar esta nueva forma de administración.

En este contexto, la investigación propuesta tiene como intención indagar la actual situación respecto a la gestión en la subcontratación de servicios de las universidades estatales en Chile y que hace necesario evidenciar una posible problemática y mapeo general del concepto outsourcing y sus criterios, por parte de las instituciones mandantes producto de utilizar o no esta herramienta de gestión.

---

<sup>1</sup> Informe de Matrícula 2017 Mineduc.

Esta investigación, se ha estructurado en cinco capítulos centrales que describen los objetivos, el marco conceptual, metodología, resultados y conclusiones. En una primera parte se detalla el problema a investigar, los propósitos y objetivos. La segunda parte, referida a la revisión bibliográfica y el marco conceptual, se describen los conceptos fundamentales y los enfoques, utilizados para abordar el tema de investigación.

La tercera parte, explica la metodología de investigación que se ha seguido, los instrumentos de medida y la manera cómo serán recogidos los datos. En la cuarta parte se entregan los resultados con el análisis estadístico que sustenta la investigación, para terminar con las conclusiones finales y anexos.

---

## 1. OBJETIVOS

---

*“Outsourcing como modelo de gestión en el sector público y sus criterios de evaluación. El caso universidades estatales en Chile.”*

## **1.1 Objetivo general**

El objetivo central de la investigación es caracterizar el modelo de gestión “outsourcing” en el sector público y sus criterios de evaluación para el caso de las universidades estatales en Chile.

## **1.2 Objetivos específicos**

Para abordar el tema de investigación, se han establecido 5 objetivos específicos:

1. Describir y analizar el modelo de outsourcing en empresas actuales, desde la perspectiva internacional y nacional.
2. Conocer la legislación vigente en Chile respecto al outsourcing
3. Caracterizar el fenómeno del outsourcing en las universidades estatales en Chile.
4. Determinar las variables que inciden en la contratación de empresas externas por parte de las universidades estatales en Chile.
5. Analizar y comparar los criterios de evaluación en las licitaciones de servicios subcontratados en las universidades estatales.

---

## **JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN**

---

*“Outsourcing como modelo de gestión en el sector público y sus criterios de evaluación. El caso universidades estatales en Chile.”*

Las universidades estatales en Chile, al estar insertas en un mundo moderno y globalizado han optado por desarrollar nuevas formas de administración como parte de una modernización de la administración pública, para enfrentar de mejor manera los exigentes escenarios competitivos actuales. De esta manera, estas instituciones están en una permanente búsqueda de formas de administrar o gestionar que les permita alcanzar la permanente competitividad.

Una forma de gestionar de estas instituciones y que cada día toma más fuerza, es la externalización de funciones con el propósito de ser altamente eficiente en sus distintas áreas dentro de estas instituciones.

Los desafíos estratégicos y la exigente competencia generada actualmente en el sector educacional y los temas concernientes como por ejemplo a la constante modernización del Estado, da como resultado que existe una necesidad vital de estas instituciones en buscar y evaluar alternativas de gestión, que les permita concentrar sus recursos en generar alternativas y decisiones estratégicas con el fin de ser cada día más eficientes y eficaces lo que les permita, con esto poder enfrentar de mejor manera las condiciones de un mercado cada día más competitivo.

Conocer el escenario actual de estas instituciones en relación a su forma de gestionar sus recursos y por ende conocer específicamente como se está tramitando la externalización de servicios de estas instituciones, lo cual nos permitirá determinar un comportamiento a través de esta herramienta de gestión.

En conjunto con los objetivos del tema de investigación, se generaron las siguientes preguntas:

---

*"Outsourcing como modelo de gestión en el sector público y sus criterios de evaluación. El caso universidades estatales en Chile."*

¿Cuáles son las características de los criterios de evaluación para determinar la selección de una empresa externa de prestación de servicios? ¿Dependerá de la tipología de servicio solicitada?

¿Cuáles son los servicios que están siendo requeridos para externalizar las universidades estatales en Chile?

¿Hay semejanzas en estas instituciones producto de la implementación de este modelo de gestión?

A partir de estas preguntas se plantean algunas hipótesis:

Hipótesis 1: Existe una preponderancia del factor costo (más bajo) como criterio para subcontratar en las universidades estatales.

Hipótesis 2: Existe una baja importancia de “beneficios a los trabajadores” en los criterios de evaluación de subcontratación en las universidades estatales, lo que se traduce en una precariedad del empleo.

---

## 2. MARCO TEÓRICO

---

*“Outsourcing como modelo de gestión en el sector público y sus criterios de evaluación. El caso universidades estatales en Chile.”*

## 2.1 La cadena de valor empresarial

El análisis de la cadena de valor empresarial, en donde Porter (1987), señala una técnica con el fin de obtener ventaja competitiva y menciona que una forma de analizar este modelo de actividad empresarial consiste en descomponer la empresa en sus partes constitutivas estratégicas relevantes con el propósito de entender el comportamiento de los costes y origen de diferenciación existente y potenciales, buscando establecer las fuentes de ventaja competitiva en aquellas actividades generadoras de valor. Las organizaciones obtienen la ventaja competitiva, dedicando sus actividades estratégicas importantes de una manera más barata o mejor que sus competidores.

Las actividades del valor agregado real, vistas por el cliente final, serían todas aquellas necesarias que el cliente está esperando, pero a su vez, algunas de las actividades que las organizaciones requieren no necesariamente agregan valor desde la perspectiva de las ventajas para el cliente (actividades de valor agregado en la empresa), como también existen otras actividades que no agregan valor alguno, por ejemplo el almacenamiento. Ese valor es la sumatoria de los beneficios percibidos por el cliente menos los costos percibidos por él al momento de adquirir y usar un producto o servicio.

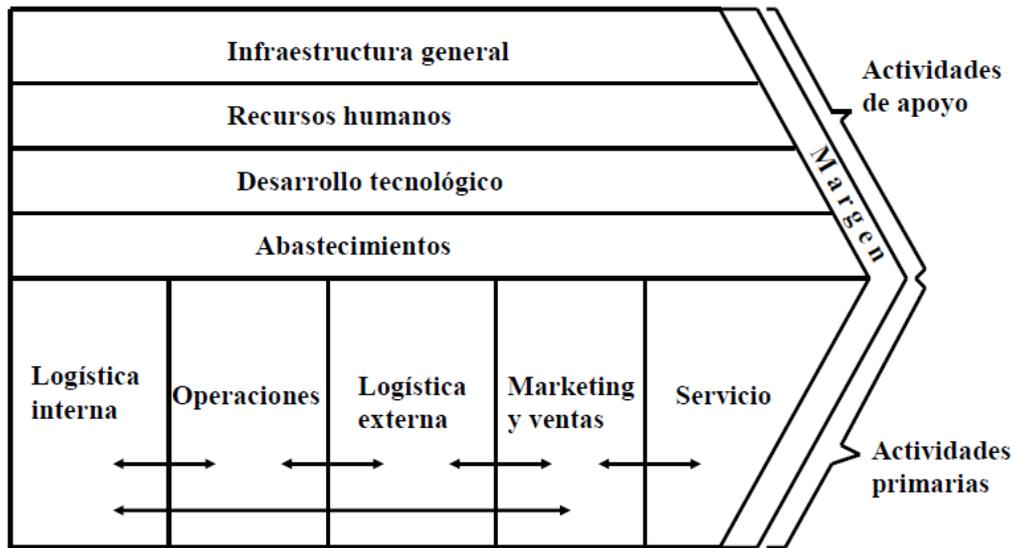
Teóricamente, en los libros de contabilidad se ve reflejado un incremento del valor sobre y por encima del costo inicial, por lo tanto, se supone que este valor al final de su proceso de producción, debe superar los costos acumulados que se han “agregado”.

La propuesta Michael E. Porter (1987), expone que las empresas realizan todas sus actividades en relación a la mencionada cadena de valor (Ver *Figura 1*).

---

*“Outsourcing como modelo de gestión en el sector público y sus criterios de evaluación. El caso universidades estatales en Chile.”*

Figura 1. La cadena de valor



Fuente: Porter (1987)

El objetivo de la técnica de la cadena de valor es identificar las actividades que se ejecutan en la organización, la cuales se encuentran inmersas dentro de un sistema denominado "sistema de valor", que está conformado por:

- Cadena de valor de los proveedores
- Cadena de valor de otras unidades del negocio
- Cadena de valor de los canales de distribución
- Cadena de valor de los clientes

La ventaja competitiva está dada cuando la organización desarrolla e integra las actividades de su cadena de valor de forma menos costosa y mejor diferenciada que sus rivales.

En definitiva, la composición de la cadena de valor de una empresa está dada por todas las actividades generadoras de valor agregado y por los márgenes que estas contribuyen.

Una cadena de valor genérica está compuesta por tres elementos básicos:

---

*"Outsourcing como modelo de gestión en el sector público y sus criterios de evaluación. El caso universidades estatales en Chile."*

1. **Las actividades primarias:** son todas aquellas que tiene que ver con el desarrollo del producto, su producción y que incluyen las funciones, logística y comercialización, marketing y los servicios post-venta.
2. **Las actividades de soporte a las primarias o de apoyo:** son todas aquellas que aportan recursos e infraestructura para realizar las actividades primarias como son la administración de recursos humanos, compras de bienes y servicios, de desarrollo tecnológico, y de infraestructura empresarial.
3. **El margen:** es aquella diferencia entre el valor total y los costos totales incurridos por la organización para desarrollar las actividades generadoras de valor.

Básicamente para determinar o identificar una ventaja competitiva de una organización en el sector industrial en el cual compite, primero se debe definir las actividades concretas que conforman su cadena de valor tanto primarias como de apoyo.

El propósito del análisis de la cadena de valor, como herramienta gerencial, es determinar e identificar todas aquellas actividades de la organización que pudieran aportarle una fuente de ventaja competitiva potencial y con esto aprovechar las oportunidades que dependerá de la capacidad de la organización para desarrollar a lo largo de la cadena de valor y mejor que sus competidores, aquellas actividades competitivas claves. Al mismo tiempo este análisis permite identificar los costos y los rendimientos de cada actividad e identificar cuáles de éstas son imprescindibles para satisfacer al cliente y las que más cooperan en la creación de valor para la empresa, es decir, permite conocer cuáles son las actividades que se tiene mayor o menor capacidad para competir.

Guitart (2005) hace mención a lo expuesto por Fernández (1993), en donde realiza un análisis de la cadena de valor, la cual permite determinar las competencias distintivas de la organización, ya

---

*"Outsourcing como modelo de gestión en el sector público y sus criterios de evaluación. El caso universidades estatales en Chile."*

que identifica aquellas actividades en las que posee o puede contener una ventaja competitiva, como también permite determinar las relaciones que existan entre ellas.

Por consiguiente, la organización a partir de esto, establece cuales de las actividades que realiza por sí misma y cuál de ellas es más adecuada que realice en el exterior, es decir, lo que se plantea es que se pretende excluir las actividades innecesarias para la organización y que generan costos excesivos, rigideces e ineficiencias, permaneciendo con las que proporcionan valor, satisfacción al cliente, en definitiva las que son necesarias para competir eficientemente (Bueno, 1996).

Una organización es más que la sumatoria de sus actividades, dado que éstas deben estar conectadas mediante enlaces o eslabones. Por lo tanto, la cuidadosa gestión de estos enlaces puede ser una decisiva fuente de ventaja competitiva, que exige que la cadena de valor de una organización se gestione y sea vista como un sistema y no como un conjunto de partes separadas, que también puede crear ventaja competitiva mediante la optimización o coordinación de esos enlaces con el exterior.

Las actividades que generan valor y son necesarias para establecer una ventaja competitiva por parte de la organización son las denominadas competencias distintivas, básicas o esenciales cuya capacidad hace que se diferencie o destaque sobre sus rivales, obteniendo mejores resultados, debido a que son capaces de hacer mejor determinadas cosas, es decir, proporciona a sus clientes un grado de satisfacción mayor que el ofrecido por sus competidores. Estas competencias básicas son las que en definitiva sustentan la ventaja competitiva de la empresa ante cambios del entorno, amenazas u oportunidades. Las tecnologías y habilidades pueden adquirirse pero la capacidad de aprendizaje y de coordinación de la organización es algo que no se puede comprar. Son las raíces de la competitividad empresarial (Porter, 1982).

---

*"Outsourcing como modelo de gestión en el sector público y sus criterios de evaluación. El caso universidades estatales en Chile."*

El trabajo de Guitart (2005), se describe que la empresa dispone de tres alternativas básicas para concretar el conjunto de actividades de su cadena de valor que son imprescindibles para obtener el producto final (Fernández, 1993) y menciona las condicionantes en la ruptura de la cadena de valor.

1. Este autor señala que la organización puede realizar internamente sus actividades (integración vertical): consistente en la extensión de la cadena de valor de la empresa, hacia los dos extremos de la cadena de valor de la industria, a fin de convertirse en su propio suministrador y cliente, es decir, optar por la o las actividades dentro de toda la cadena de valor de la industria en la que participa, esto será fundamental para la organización, lo cual estará directamente relacionado con la obtención de alguna ventaja competitiva.
2. Utilizar una vía intermedia mediante acuerdos de cooperación (alianzas estratégicas): acuerdo explícito y a largo plazo entre dos o más empresas independientes, juntando o compartiendo parte de sus capacidades y/o recursos para desarrollar en común y gracias a una contribución equitativa de cada una, sin llegar a fusionarse, crean un cierto grado de interrelación para realizar una o varias actividades que aporten a incrementar sus ventajas competitivas.
3. Puede subcontratar las actividades en el mercado: consiste en movilizar recursos y las responsabilidades referentes al cumplimiento de ciertas tareas o actividades hacia una empresa externa (empresa subcontratada) dedicada a la prestación de diferentes servicios especializados y que a través de un contrato ésta desarrolla actividades en nombre de la primera empresa (empresa mandante).

---

*"Outsourcing como modelo de gestión en el sector público y sus criterios de evaluación. El caso universidades estatales en Chile."*

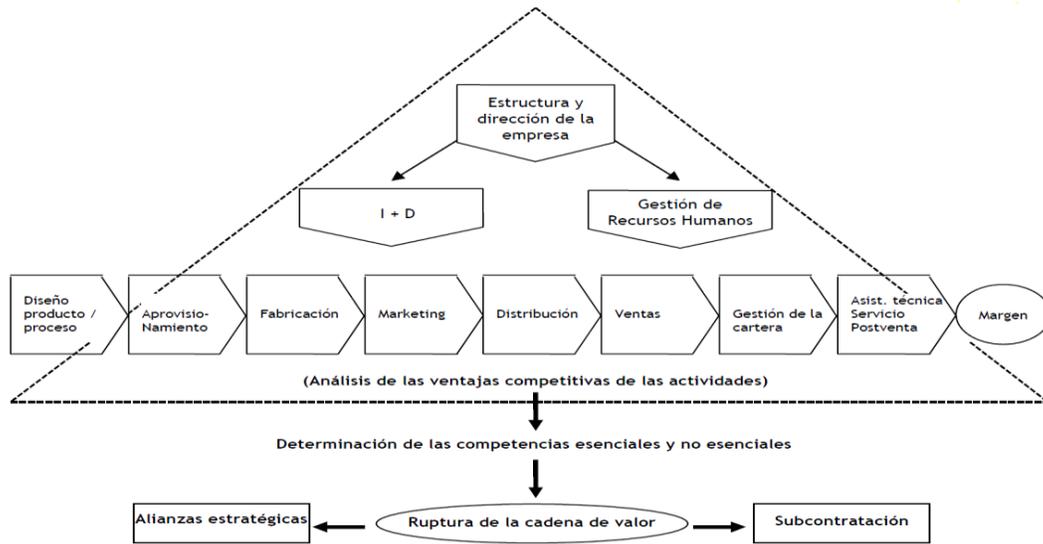
## 2.2 La ruptura de la cadena de valor

Al realizar integraciones verticales, que aparentemente fortalece a la empresa, no siempre favorece la obtención de economías de escala al producir en gran volumen cada parte de un producto final, por lo que la manera de ser más competitivos en costos, sería el especializarse en una parte concreta del proceso y obtener ahí el máximo volumen posible, sin pretender hacer “un poco de cada cosa” (Jarillo, 1992).

Para conseguir las ventajas de las economías de escala o un control en entornos inciertos, las organizaciones acudían a la integración vertical, pero hoy en día las organizaciones están encontrando menores beneficios en tener que operar con un gran número de factorías o emplear un gran número de personas, lo que ha demostrado entorpecer la marcha de las empresas.

Entonces, la ruptura de la cadena de valor (Ver *Figura 2*), es un fenómeno de fragmentación de ésta que responde al planteamiento por parte de la organización de optar por cuales son las etapas de la cadena que aportan una clara ventaja competitiva y subcontratar todo lo demás en función de sus necesidades. La separación de actividades no esenciales, es con el objetivo que la organización sea más competitiva, se adapte mejor, efectiva y eficazmente a las condiciones cambiantes de su entorno y con esto más flexible ya que las empresas poseen recursos limitados.

Figura 2. La ruptura de la cadena de valor



Fuente: Bueno (1996)

### 2.3 Externalización de servicios

Las organizaciones privadas como públicas a través del tiempo han ido evolucionando sus modelos organizativos tradicionales, las cuales se vieron obligadas a adaptarse a las nuevas necesidades presionadas por los requerimientos y exigencias del entorno en el cual desarrollan sus actividades, dando origen a las organizaciones contemporáneas, con la finalidad de ir un paso adelante para enfrentar de mejor manera los desafíos presentes (Ganga y Toro, 2008).

Estas estructuras organizativas verticales rígidas, tuvieron que ceder y cambiar su forma estructural consistente en el apoyo recíproco y la descentralización de las funciones que crea la cadena de producción de bienes o servicios, con la finalidad de ser cada día más competitivas, flexibles, eficaces y eficientes destacando como un modelo de gestión la externalización de funciones.

*"Outsourcing como modelo de gestión en el sector público y sus criterios de evaluación. El caso universidades estatales en Chile."*

Espinoza y Gaete (2009), mencionan que con la llegada de la globalización y el modelo económico neoliberal, las organizaciones fueron superadas por la forma de estructura y modo de producción, presionadas hacia la necesidad de transformarse en las actuales condiciones, esto quiere decir, nuevas formas de ordenamiento y estructura en la producción y del trabajo, lo que tuvo consecuencias y efectos en materia laboral y la más destacable de mencionar es la descentralización productiva, de la cual se hace encargo a un tercero de determinadas partes u operaciones del proceso productivo, complementarias y no esenciales en dicho proceso. La demostración más evidente de esta descentralización productiva es la externalización.

Muchas veces en la literatura se utiliza indistintamente los conceptos de subcontratación y outsourcing como equivalentes. Sin embargo tienen ciertas acepciones, diferencias o matices de acuerdo al país en que estemos, que se desarrollan a continuación.

Esta subcontratación de servicios lo que busca es estimular y economizar los procesos productivos para el cumplimiento eficiente de los objetivos sociales de las empresas industriales, con la finalidad de que las empresas concentren sus esfuerzos en las actividades fundamentales o básicas con el fin de obtener competitividad y resultados tangibles (Rodríguez, 2010).

---

*“Outsourcing como modelo de gestión en el sector público y sus criterios de evaluación. El caso universidades estatales en Chile.”*

**Tabla 1. Definiciones de outsourcing**

Autor(es)	Descripción
<b>Derose (1999)</b>	“Transferir servicios de recursos externos proveídos previamente de manera interna.”
<b>Dorban Chacón (1999)</b>	“La acción de recurrir a una agencia externa para operar una función que anteriormente se realizaba dentro de la compañía”.
<b>White y James (2000)</b>	“Relación contractual entre un vendedor externo y una empresa, en la que el vendedor asume la responsabilidad de una o más funciones que pertenece a la empresa.”
<b>Rothery y Robertson (2000)</b>	“Acción de recurrir a la agencia exterior para operar una función que anteriormente se realizaba dentro de la compañía.”
<b>Heywood (2002)</b>	“Transferencia de una función o funciones comerciales internas, más cualquier activo asociado a un proveedor externo o proveedor de servicios que ofrece un servicio definido durante un periodo específico de tiempo a un precio acordado, si bien probablemente limitado.”
<b>Horngrén (2007)</b>	“Outsourcing es la compra de bienes y servicios a proveedores externos en lugar de tener abastecimiento interno, insourcing, los cuales consisten en la generación de los mismos bienes o el suministro de los mismos servicios dentro de la organización.”
<b>Werther &amp; Davis (2008)</b>	“El término Outsourcing designa las actividades o procesos de una organización cuya realización y administración están a cargo de una empresa externa”.

Fuente: elaboración propia

Sin embargo, Echeverría (2006) detalla que hay una diferencia entre la comúnmente “subcontratación” y “outsourcing”. La primera sería aquella en donde una organización encomienda a un tercero la ejecución de una obra o faena, prestación de algún servicio o la provisión de algún bien específico, en cambio el segundo, se refiere solamente a la puesta a disposición de trabajadores, destacando que la diferencia primordial entre ambas se establece en que la subcontratación genera una relación de tipo bilateral, mientras que el outsourcing establece una relación de tipo triangular en donde participan los trabajadores, la empresa mandante y el contratista (Ganga, Toro y Sanhueza, 2010).

*“Outsourcing como modelo de gestión en el sector público y sus criterios de evaluación. El caso universidades estatales en Chile.”*

Complementario a lo anterior el outsourcing, subcontratación de servicios, tercerización o externalización de funciones o servicios; son términos que se acostumbran a utilizar en la literatura actual en referencia al mismo concepto y que consiste en ceder a un tercero externo las responsabilidades referentes a realizar una etapa del proceso que compone la cadena de valor, o sea, la contratación de un proveedor para el cumplimiento de ciertas tareas, que se dedica a la prestación de diferentes servicios especializados que puede ser una persona o varias y éstos también pueden aportar con sus recursos.

## **2.4 Modelo de negocio**

Desde la perspectiva de la evolución de las técnicas de gestión empresarial el camino al incremento de la competitividad y la evolución hacia la reingeniería de los procesos, de acuerdo a lo expuesto por los trabajos de Kock Jr (1995), en donde se describe que desde Taylorismo (líneas de producción) a inicios del siglo pasado, siguiendo a la ingeniería de la información durante las décadas del 70 y 80, la calidad total (kaizen), la teoría Z y la tercerización (décadas 70 y 80), franquicias, reducción de personal y trabajo en grupo (décadas 80 y 90), (Posluszny, Godoy y Ruppenthal, 2013).

Estas técnicas de gestión empresarial son desarrolladas por y para las grandes empresas que son aplicadas con el objetivo de alcanzar importantes ventajas competitivas, las cuales ocasionan grandes cambios o transformaciones en el orden económico.

Con la llegada de la globalización y la evolución de los mercados fue necesario que las organizaciones delegaran algunos procesos de su empresa para enfocarse en sus puntos fuertes.

Al principio las organizaciones preferían realizar completamente sus procesos en forma independiente y esta se consideraba la mejor estrategia, ya que les otorgaba autonomía y no los hacía dependiente de sus proveedores, sin embargo, este concepto comenzó a decaer debido a la

---

*"Outsourcing como modelo de gestión en el sector público y sus criterios de evaluación. El caso universidades estatales en Chile."*

falta de capacidad, incompetencia, la falta de tecnología o la situación financiera que algunas organizaciones estaban sufriendo, fueron los factores que hicieron nacer la utilización de la subcontratación como herramienta de gestión.

El outsourcing tiene sus orígenes en la década de los 70, siendo al día de hoy una de las herramientas más utilizadas por las organizaciones, cuyo objetivo es mejorar la competitividad frente a sus rivales del mismo sector industrial, según Chiavenato (1996), siendo esta herramienta junto a análisis comparativo y el ciclo de tiempo reducido, las principales técnicas para la implementación de la calidad total (Posluszny et al, 2013).

Las organizaciones utilizan el outsourcing como una herramienta de gestión, herramienta que tiene como propósito apoyar el proceso productivo, fundamentado en un mayor control de los costos para adaptarse con mayor rapidez a los cambios y que es clave para la competitividad.

En lo que respecta, al realizar outsourcing en el extranjero, un estudio realizado en México por Gracilazo (2012), las empresas ven un efecto positivo para el desempeño de las exportaciones y los negocios internacionales. Desde el punto de vista de los recursos y la economía de los costos de transacción, la externalización de los servicios, ayudaría a las empresas, directa o indirectamente a exportar más, a reducir sus costos de producción, aumentar la flexibilidad de la empresa y puede suministrar nuevos recursos y conocimientos del mercado. No obstante, los resultados irán directamente en relación a la capacidad de las empresas de utilizar el outsourcing internacional de acuerdo a sus recursos y las capacidades de gestionar una red de proveedores extranjeros y para absorber los conocimientos extranjeros. Además, el tamaño de la empresa, la organización de las importaciones intrafirma y la experiencia en la exportación influye en los efectos del outsourcing de manera positiva.

---

*"Outsourcing como modelo de gestión en el sector público y sus criterios de evaluación. El caso universidades estatales en Chile."*

Es decir, que esto conllevaría a que las operaciones de outsourcing en el extranjero aumentaría el rendimiento de las exportaciones, los efectos son más fuertes en los mercados de exportación de donde las empresas importan los bienes intermedios.

Lo anteriormente mencionado, se explicaría en la investigación de Díaz y Gandoy (2008), sobre las industrias tradicionales españolas en la que se concluye que al momento de puesta en marcha de la estrategia de implementar outsourcing, los costos de transacción que se tornan en barreras de entrada serían más elevados tanto para empresas de pequeño tamaño como para las empresas orientadas principalmente al mercado nacional, es decir, según el estudio que a medida que aumenta el porcentaje de pequeñas empresas en un sector industrial, la intensidad de outsourcing de producción decrece, producto de los mayores costos de transacción y de entrada al outsourcing para las empresas de reducido tamaño relativo, debido a mayores dificultades para encontrar productores externos especializados, entre otras razones. Contrario son los resultados para las empresas en que el mercado internacional es su mercado principal, superior es el nivel de outsourcing en esa industria. Esta relación positiva, entre las empresas que se orientan hacia el mercado internacional y outsourcing también puede estar dado por un proceso de búsqueda a menos costos, por la mayor posibilidad de estas empresas para encontrar proveedores especializados a los que encargar las fases de producción segmentadas.

Por otra parte, dentro de la gestión de las adquisiciones, la selección de los proveedores es un proceso crítico en la cual surge un conjunto de problemas y de los cuales se debe definir los criterios de evaluación para la selección del proveedor más idóneo.

Hoy en día la tendencia de las empresas es delegar por completo algunas áreas y por lo tanto procesos enteros, para que la organización pueda implementar una especialización de los negocios,

---

*"Outsourcing como modelo de gestión en el sector público y sus criterios de evaluación. El caso universidades estatales en Chile."*

es decir para que pueda dedicarse enteramente a la actividad central que mantiene al negocio funcionando y que le permite obtener ganancias.

## **2.5 Ventajas y desventajas teóricas del outsourcing**

El outsourcing se emplea porque, de partida, proporciona ventajas para las organizaciones y una importante cantidad de funciones dentro de ellas, se puede contratar bajo outsourcing e inicialmente se debe comparar los costos de lo que se va a contratar con los costos de hacerlo la misma institución, ya que en muchos casos resulta mejor contratar, pero en muchos otros no. Antes de optar por la subcontratación de servicios se deben analizar bien varios aspectos, entre ellos:

- Los costos.
- Los antecedentes, referencias y experiencia de la empresa que se va a contratar.
- Conocer, en lo posible, el concepto de otra empresa que haya realizado outsourcing en el área que se pretende contratar.
- Establecer la importancia del área o la función que queremos contratar, si se considera de vital importancia para nuestra empresa no debemos darla en outsourcing.

En este contexto, lo primordial es no externalizar ningún servicio que se consideran fundamentales en la organización. Esto quiere decir, que optar por el outsourcing es bueno, pero no se debe realizar a la ligera o sin un acabado análisis de lo que se desea externalizar ya que, puede traer como consecuencia altos costos y posibles obstáculos en el negocio. La parte legal del contrato, es otro factor a tener en cuenta, es decir, dejar bien establecidas las condiciones y las sanciones en caso de incumplimientos por parte de la firma contratista.

Lo que pretende la subcontratación, es más bien establecer alianzas con firmas colaboradoras que harán más eficientes las tareas no fundamentales de la organización y se emplea con la finalidad de suministrar ventajas para las organizaciones.

### **2.5.1 VENTAJAS DEL OUTSOURCING.**

La externalización de servicios se ha convertido en una importante herramienta de gestión para la estrategia empresarial en los últimos tiempos, esto debido a presiones en la dirección encaminadas a dimensionar adecuadamente los límites de las organizaciones por un lado y por otro, a un creciente reconocimiento de las posibles ventajas derivadas de la colaboración entre empresa y prestador de servicios.

En su trabajo de investigación Bustinza (2008), señala las posibles ventajas al utilizar esta herramienta de gestión, las que se detallan en el párrafo siguiente.

- Reduce y permite llevar un control sobre los costes operativos. Las economías de escala permiten reducir costes. El proveedor de servicio de outsourcing puede distribuir el costo entre todos sus clientes, convirtiendo a la obtención de economías de escala en una razón empresarial lo que incentiva a practicar la externalización de servicios.
- Esta herramienta de gestión permite que al adquirir un servicio externo a un precio fijado previamente, el cliente puede reducir la incertidumbre financiera.
- Permite a las organizaciones concentrarse en sus actividades y competencias principales. Los ejecutivos o directivos al limitar la cantidad de funciones de la organización a cargo, centran sus esfuerzos, conocimientos y experiencia a las competencias de carácter esencial, externalizando aquellas actividades en que son menos competentes, por lo tanto, se

---

*"Outsourcing como modelo de gestión en el sector público y sus criterios de evaluación. El caso universidades estatales en Chile."*

beneficia de esta forma de la experiencia del prestador de servicio. Por tratarse de una decisión de la directiva o de los más altos cargos, el outsourcing pasa de ser una práctica que permite ahorrar costes a convertirse en una decisión estratégica que incrementa las capacidades principales y la flexibilidad de las organizaciones.

- Previene diferencias culturales: dentro de una organización dichas diferencias pueden provocar fricciones y el outsourcing puede permitir suavizar las irritaciones internas.
- Tradicionalmente el outsourcing permite obtener ventajas para la organización en:
  - Convertir costos fijos en variables
  - Equilibrar la plantilla de empleados
  - Reducir las necesidades de inversión de capital
  - Reducir costos vía economías de escala
  - Acelerar el desarrollo de nuevos productos
  - Obtener acceso a la innovación e invención que desarrolle el prestador del servicio de outsourcing
  - Centrar los recursos en aquellas actividades con un alto valor añadido

En la siguiente tabla se detallan los beneficios esperados del outsourcing, según diversos autores.

Tabla 2. Beneficios esperados del outsourcing

Beneficio	Autores
<b>Ahorro de costes</b>	Es el argumento más extendido ya que el mayor impacto de las decisiones de outsourcing se traducen en economías de escala y ahorro de costos (Véase entre otros a Adler, 2000; Antonucci et al., 1998; Champy, 1996; Crone, 1992; Drtina, 1994; Dubbs, 1992; Fan, 2000; Gordon y Walsh, 1997; Hendry, 1995; Hubbard, 1993; Jennings, 2002; Kakabadse et al., 2000; Kriss, 1996; Krizner, 2000; Laabs, 1993; Laarhoven et al., 2000; Lankford y Parsa, 1999; Large, 1999; LaRock, 1993; Lawes, 1994; Lee, 1994; Mehling, 1998; Quinn y Hilmer, 1994; Razaque y Chen, 1998; Roberts, 2001; Tefft, 1998; Tully, 1993; Vining y Globerman, 1999; Wilcocks y Currie, 1997; Wilcocks et al., 1995)

*“Outsourcing como modelo de gestión en el sector público y sus criterios de evaluación. El caso universidades estatales en Chile.”*

<b>Reduce inversión en capital fijo</b>	Mediante esta práctica, la empresa realizará única y exclusivamente las inversiones en capital fijo necesarias para llevar a cabo su operativa esencial (Hubbard, 1993; Kakabadse et al., 2000; Lawes, 1994; McEachern, 1996; Muscato, 1998; Razzaque y Chen, 1998; Tully, 1993; Gordon y Walsh, 1997)
<b>Convierte coste fijo en variable</b>	Consiste en vender activos a un proveedor externo, adecuando de este modo su estructura operativa a las condiciones de mercado (Blumberg, 1998; Kakabadse et al., 2000; Kelleher, 1990; Razzaque y Chen, 1998) e incrementando nuestra capacidad de respuesta (Drew, 1995; Dubbs, 1992; Jennings, 1997; Kriss, 1996; Krizner, 2000; Quinn y Hilmer, 1994; Razzaque y Chen, 1998)
<b>Incrementa flexibilidad</b>	El outsourcing tiene una relación directa con la flexibilidad operativa, ya que reporta la flexibilidad necesaria dentro del proceso de diseño organizativo (Antonucci et al., 1998; Campbell, 1995; Kakabadse et al., 2000; Gordon y Walsh, 1997; Jennings, 2002; Muscato, 1998; Quinn y Hilmer, 1994; Razzaque y Chen, 1998; Roberts, 2001; Tully, 1993; Wilcocks et al., 1995)
<b>Acceso a nuevas tecnologías</b>	Una de las primeras razones que originó el outsourcing fue buscar el modo de acceso más efectivo y económico a las capacidades de tipo tecnológico (Antonucci et al., 1998; Campbell, 1995; Champy, 1996; Gordon y Walsh, 1997; Kakabadse et al., 2000; Lankford y Parsa, 1999; McEachern, 1996; Mehling, 1998; Roberts, 2001; Wright, 2001)
<b>Permite centrarse en el corazón de la organización</b>	Finalmente, otro de los beneficios más destacados es la posibilidad que otorga a las organizaciones para concentrarse en las actividades principales que le permiten generar ventajas competitivas (Adler, 2000; Antonucci et al., 1998; Champy, 1996; Hubbard, 1993; Jennings, 2002; Laabs, 1993; Lankford y Parsa, 1999; Large, 1999; Lawes, 1994; Leavy, 1996; Mclvor y McHugh, 2000; Mehling, 1998; Moran, 1997; Quinn y Hilmer, 1994; Roberts, 2001; Wilcocks et al., 1995; Wolosky, 1997; Wright, 2001)

Fuente: Kremic, Tukel y Rom (2006, pp.109)

### 2.5.2 DESVENTAJAS DEL OUTSOURCING.

Pero la externalización no es una opción ideal donde todo son ventajas, una de las desventajas principales es que condiciona el desarrollo de una compañía a la estrategia de otra.

Bustanza (2008), establece al mismo tiempo que en cuanto a las hipotéticas desventajas, estas las señala en la siguiente tabla;

Tabla 3. Riesgos potenciales del outsourcing

<b>Desventaja</b>	<b>Autores</b>
<b>Costes ocultos</b>	Derivados de la dependencia que se genera respecto al proveedor (Alexander y Young, 1996; Antonucci et al., 1998; Brown, 1997; Dubbs, 1992; Earl, 1996; Hendry, 1995; Jennings, 1997; Jones, 1993; Kakabadse et al., 2000; Lonsdale, 1999; McEachern, 1996; Prahalad y Hamel, 1990; Quinn y Hilmer, 1994; Wilcocks et al., 1995)
<b>Reduce flexibilidad</b>	Este riesgo proviene de la pérdida de control que puede producirse sobre determinadas funciones críticas (Antonucci et al., 1998; Bryce y Useem, 1998; Godon y Walsh, 1997; McCray y Clark, 1999; Roberts, 2001; Tefft, 1998; Wilcocks y Currie, 1997)
<b>Pobre selección del socio</b>	Es una de las cuestiones en las que hay que ser más selectivo ya que pueden surgir problemas provenientes de asimetría en la información de que dispone la empresa (Crone, 1992; Domberger y Fernández, 1999; Gordon y Walsh, 1997; Hill, 1994; Jorgensen, 1996; Klopach, 2000; Krizner, 2000; Lee y Kim, 1999; Mullin, 1996)
<b>Problemas recuperar funciones</b>	Surge cuando no realizamos una correcta selección de actividades a externalizar, pudiendo aparecer problemas al tratar de recuperarlas (Campbell, 1995; Gilbert, 1999; Jennings, 1997; Kelleher, 1990; McEachern, 1996; McIvor, 2000; Paoli y Prencipe, 1999; Quinn, 1999; Roberts, 2001; Wilcocks y Currie, 1997; Wilcocks et al., 1995)
<b>Pérdida del control del núcleo de la organización</b>	En este caso, abordamos problemas generados por el desarrollo externo de habilidades no necesarias, junto a la pérdida de capacidades derivadas de las sinergias entre distintas funciones en la empresa (Anthes, 1991; Antonucci et al., 1998; Jennings, 1997; Kakabadse et al., 2000; Klopach, 2000; Lonsdale, 1999; McEachern, 1996; Ngwenyama y Bryson, 1999; Quinn y Hilmer, 1994; Razzaque y Chen, 1998)
<b>Problemas con el proveedor</b>	El incumplimiento de las asignaciones del proveedor puede devenir en inconvenientes de gestión para las organizaciones (Avery, 2000; Baden-Fuller, Target y Hunt, 2000; Brown, 1997; Bryce y Useem, 1998; Earl, 1996; Elliot, 1995; Iyer y Kusnierz, 1996; Kakabadse et al., 2000; Katz, 1995; Laabs, 1998; Lawes, 1994; Lonsdale, 1999; Quinn y Hilmer, 1994; Razzaque y Chen, 1998; Roberts, 2001; Willis, 1996; Vining y Globerman, 1999; Wilcocks y Currie, 1997; Wilcocks et al., 1995)

Fuente: adaptado de Kremic, Tukel y Rom (2006, pp. 112)

Así mismo, el autor destaca las desventajas del outsourcing, señalando algunos riesgos en los que puede verse involucrada la organización, los cuales se detallan a continuación.

*"Outsourcing como modelo de gestión en el sector público y sus criterios de evaluación. El caso universidades estatales en Chile."*

1. No permite distinguir cuales son los costos relevantes cuando se realizan imputaciones de los mismos a las diferentes categorías en que se encuentran enmarcados: Es decir que efectivamente hay una dificultad para distinguir y cuantificar los componentes del costo que se debe asignar entre costos fijos y variables, incluso se puede llegar a imputar contablemente la asignación realizada a las actividades que hayan resultado externalizadas por la empresa. Los aspectos significativos del rendimiento deben ser evaluados siguiendo criterios intangibles y una relación de asociación o colaboración parece resultar más indicada. Para esta relación, por su complejidad, requiere la consecución de una serie de fases.
  - Determinar los posibles servicios a externalizar y las medidas relevantes de calidad.
  - Definir las cláusulas de la transacción y redactar el contrato adecuado para ambas partes para llegar a un acuerdo.
  - Controlar y monitorear la calidad del servicio, cuando se realiza el cambio de operación interna a externa.
  - Ajustar o negociar los cambios que se puedan producir ante las condiciones de un negocio cambiante, renegociando el acuerdo si esto fuera necesario.
2. Mantenimiento de la relación: para evitar la posibilidad de malentendidos, un contrato formal es necesario y apropiado cuando los servicios y atributos de calidad pueden ser definidos.
3. Problemas derivados del cambio: producto de la combinación de factores y circunstancias pueden producirse problemas de interrupción de servicio cuando un proceso interno es reemplazado por uno externo, como también pueden producirse cambios entre el trabajo que se realiza internamente y el que finalmente realiza el prestador de servicios.

4. Pérdida de competencias distintivas: Lo que se plantea es que al externalizar el componente intelectual subyacente de ciertas competencias distintivas puede conllevar a una pésima estrategia. También se podría dar que el posible monopolio que ejerciera el prestador de servicio en algún momento puede acarrear cambios importantes en el precio del mismo.
5. Pérdida de flexibilidad: firmar contratos por periodos muy extensos, puede implicar en una pérdida de flexibilidad para la organización.

Lo anteriormente señalado, son los factores significativos que requieren un monitoreo y vigilancia mayor debido a que sus efectos son mayores para la operativa empresarial. Bustinza (2008), señala acerca de las hipotéticas desventajas del outsourcing, que al momento de externalizar una actividad de la empresa se han encontrado problemas derivados de la consecución de algún tipo de prácticas que por su características concretas han constituido una fuente de problemas de gestión importantes. De los errores que se encuentran con diferentes situaciones de negocio en las que, por distintas razones se puede incurrir en alguno de las siguientes equivocaciones:

- Externalizar actividades de las cuales no se debería realizar outsourcing
- Elegir o seleccionar el proveedor de servicio equivocado
- Mediante la formalización del acuerdo, a través de un contrato defectuoso en sus contenidos y por consiguiente las consecuencia para las partes
- Subestimas temas relacionados con la reacción de los trabajadores internos de la organización, que por lo general es adversa a externalizar servicios desarrolladas en la misma
- Pérdida de control de las actividades externalizadas
- Subestimar los costos ocultos que conlleva el outsourcing, como por ejemplo estimar el importe de los servicios, su duración, el número de empleados internos afectados, etc.

- Ante la posibilidad de que el servicio externalizado sea deficiente, no diseñar un plan alternativo. Para el caso que se diera esta situación, lo correcto es tener un posible sustituto o internalizar nuevamente la actividad.

## 2.6 Outsourcing en Chile

En Chile la externalización se introdujo a fines de la década del ochenta, a medida que el país se internacionalizaba y como en todo el mundo cada vez más las compañías se empezaron a concentrar en su negocio, dejando de lado actividades secundarias o no directamente vinculadas con el corazón de la empresa.

El inicio de la subcontratación en general fue el servicio de seguridad y ésta rápidamente se caracterizó por el hecho de que la prestación de guardias de seguridad requiere de habilidades y conocimientos especializados y que las economías de escala se presentaron en términos de gestión, capacitación y tecnología. Luego de la subcontratación de servicios de seguridad, la limpieza se convirtió en el próximo servicio de outsourcing.

Con respecto a este fenómeno en Chile, ha ido claramente en aumento en los últimos años, impulsada por las condiciones globales de competitividad y apertura a los mercados internacionales, en donde las organizaciones se ven cada día más interesadas a externalizar servicios en algunas de sus actividades y que no necesariamente son de apoyo ya que también ocurren en actividades claves para la organización, enfocado en la reducción de los costos (Díaz, Flores y Ortiz, 2014).

Otro punto es que existe un Chile que ha organizado sus empresas con una forma de trabajo y dentro de esta forma de trabajo, hay una que se llama outsourcing. Fenómeno que a partir de los años 80 ha ido avanzando en un proceso sistemático de forma permanente y creciente y que al día de hoy ya

---

*"Outsourcing como modelo de gestión en el sector público y sus criterios de evaluación. El caso universidades estatales en Chile."*

se encuentra instalada en nuestra realidad económica y laboral, contribuyendo al desarrollo de estructuras organizativas flexibles siendo muy importante al momento de ser competitivo.

Este modelo de gestión, que se ha expandido por Chile, ha llegado en los últimos años a representar una cifra significativa, superior al cincuenta por ciento de las empresas chilenas que en la actualidad desarrollan sus trabajos en territorio nacional, llegando incluso hasta las instituciones públicas (Améstica, Moya, Salazar y Acuña, 2016).

Si bien esta herramienta tiene como propósito contribuir en la gestión de la organización aportando diversas ventajas, destacando por sobre todas el control de los costos ante eventuales cambios en el entorno laboral del país, también ha provocado algunas desventajas o efectos indeseados, como señala Améstica et al, (2016), siendo los más afectados los trabajadores de las empresas subcontratistas, lo que implicó normar esta situación a través de la Ley N°20.123 que regula el trabajo en régimen de subcontratación, el funcionamiento de las empresas de servicios transitorios y el contrato de trabajo de servicios transitorios, cuyo inicio de vigencia data desde enero del año 2007. Este efecto indeseado para los trabajadores, producto de la externalización, conjetura una segmentación del colectivo y que conlleva a un debilitamiento que supone un deterioro de las condiciones de trabajo, cuyo fenómeno se ha visto frecuentado.

En el estudio realizado por López (2015), expone la importancia de entender cómo se está comportando la subcontratación y la relación del empleo en el país, a través de una investigación en referencia a algunas empresas de la región metropolitana y la minería, se señala que efectivamente la ley si ha tenido efectos en aquellas empresas por parte de ésta, en el cumplimiento de la normativa laboral para con sus contratistas. Por otra parte, no quiere decir que el ser subcontratado tenga las mismas condiciones que los contratados directamente por el mandante.

---

*"Outsourcing como modelo de gestión en el sector público y sus criterios de evaluación. El caso universidades estatales en Chile."*

De acuerdo a una mirada del trabajador, la percepción que éstos tienen en relación a ser contratados por una empresa subcontratista, conlleva a desventajas que desde la perspectiva del trabajador se mencionan: podría precarizar el trabajo, bajo nivel de sindicación al tener menos posibilidades de formar sindicatos permanentes, disminución del poder en las negociaciones colectivas, surgimiento de una nueva clase trabajadora, trabajador B., inestabilidad laboral, etc.

En la investigación de Leiva y Campos (2013), se describe el movimiento social de trabajadores subcontratados en la minería privada del cobre en Chile, manifestando la gran desigualdad que existe entre los trabajadores de planta y los trabajadores subcontratados en cuanto a condiciones laborales y sociales, derecho a bonos, trato psicológico, entre otras, lo que han provocado considerables movilizaciones de los trabajadores subcontratados, sumando a las ya célebres, extensas, violentas y de exposición mediática en la Corporación Nacional del Cobre (CODELCO) en los años 2005, 2006 y 2007, que el país aún recuerda y cuyas demandas se centraron básicamente en el mejoramiento de las condiciones laborales, aumentos en los niveles salariales y, en menor medida, bonificaciones.

Hay que mencionar, además de la enorme mayoría de los trabajadores contratistas en Chile se ven expuestos a una inmensa inestabilidad y máxima precariedad, a diferencia de los trabajadores de la empresa mandante.

Es destacable mencionar, que en la investigación de Urrea y Jofré (2008), la delimitación para la institución del régimen de subcontratación, según lo expresado en el artículo 183-A inc 1° de “las obras o los servicios que se ejecutan o presentan de manera discontinua o esporádica”. Dichos en otras palabras, según mensaje del veto presidencial que introdujo esta norma y aclara de alguna manera que se puede entender por “manera discontinua o esporádica”: “cuando se trata de servicios ocasionales, aislados, que obedecen a una causa específica extraordinaria, que se expresa en contrato civil o comercial con un objeto determinado y que queda limitado en el tiempo, en cuanto éstos

---

*“Outsourcing como modelo de gestión en el sector público y sus criterios de evaluación. El caso universidades estatales en Chile.”*

quedan ordenados por la naturaleza de la urgencia o de las necesidades esenciales transitorios o breves que corresponden”.

“Por el contrario, aquellas prestaciones que impliquen permanencia, habitualidad, periodicidad o alguna secuencia en el tiempo, como aquellas otras que exceden de la brevedad, especificidad o transitoriedad de las mismas, quedan comprendidas en el régimen de trabajo en subcontratación, situación que por lo demás ha sido acogida a través de los criterios de aplicación de diversos fallos de la Corte Suprema”.

“La propuesta se funda en que el criterio que mejor posibilita determinar con certeza la presencia de trabajo en régimen de subcontratación es el de la habitualidad. Es la permanencia en el tiempo de las labores desarrolladas por los dependientes del contratista para la persona o empresa principal, la que determina la aplicación del estatuto propuesto para el trabajo en régimen de subcontratación, sea que se trate de ejecutar obras o de prestar servicios”.

“Lo verdaderamente relevante, entonces, para determinar si a una obra o servicio les resulta aplicable el estatuto de subcontratación, es determinar previamente la habitualidad y permanencia en el desempeño de su labor para la empresa principal”.

En la investigación de Carreño, Guajardo, Jeldres, Retamal y Silva (2014), se describe que de acuerdo al Ministerio del Trabajo (2005), el aumento de la subcontratación en Chile tiene sus ventajas y desventajas, favoreciendo el buen desarrollo del empleo, elevando la productividad y competitividad de la economía en general, aumentando el número de puestos de trabajo vacantes, pero por lo contrario otros son muy precarias, como las que se asocian con la pérdida de derechos laborales y previsionales y a condiciones laborales insatisfactorias en distintas áreas como higiene, seguridad, organización, capacitación, negociación colectiva, etc. (Araya, Gallo, León, 2012).

---

*“Outsourcing como modelo de gestión en el sector público y sus criterios de evaluación. El caso universidades estatales en Chile.”*

Además de estas carencias, resalta las condiciones de trabajo y los salarios discriminatorios de las empresas usuarias de este servicio y la falta de interés de la empresa secundaria (empresa subcontratación de servicios) por negociar con la empresa principal (empresa mandante) con la finalidad de conseguir beneficios para los trabajadores subcontratados.

En el país, varias compañías requieren de los servicios de subcontratación a empresas especializadas para confiar la administración de áreas más propicias a ello. Las áreas para externalizar que se encuentran: servicio al cliente, finanzas, ventas, logística, administrativo, alimentación, servicios legales, recursos humanos, informática, seguridad, aseo, marketing, entre otras.

Ello ha dado pie a un importante aumento de la externalización en Chile, industria que tras la promulgación en 2007 de la Ley 20.123, que regula las formas de tercerización, ha enfrentado un mayor proceso de formalización.

## **2.7 Marco Legal de la externalización de servicios en Chile**

En el trabajo de Rojas Miño (2010), manifiesta que la externalización laboral ha sido asumida por distintos ordenamientos jurídicos laborales, estableciendo exigencias específicas con la finalidad que operen de forma lícita al interior de los respectivos sistemas jurídicos y han sido planteados debido a los problemas que representa la descentralización productiva en los distintos sistemas de relaciones laborales ya que de los tradicionales instrumentos jurídicos se muestran ineficaces para el objetivo de regular las relaciones de trabajo y proteger los derechos de los trabajadores.

Tanto la subcontratación laboral como el suministro de trabajo que cumpla el mandato establecido por la Ley, en efecto, es una manifestación lícita de la descentralización productiva con la finalidad de la externalización laboral, a lo menos en nuestro ordenamiento jurídico.

---

*"Outsourcing como modelo de gestión en el sector público y sus criterios de evaluación. El caso universidades estatales en Chile."*

### **2.7.1 LEY N° 20.123 REGULA TRABAJO EN RÉGIMEN DE SUBCONTRATACIÓN.**

A partir del primer modelo normativo laboral, es decir, el del Código del Trabajo de 1931, el sistema jurídico chileno ha acogido la subcontratación laboral y esta regulación se limita a establecer la responsabilidad subsidiaria del empleador principal.

El régimen jurídico actual chileno, que establece la Ley N° 20.123, vigente a partir del 14 de enero de 2007, regula cuatro materias del trabajo en régimen de subcontratación. Rojas Miño (2010), afirma:

- Define los elementos de configuración de la subcontratación laboral.
- Establece el efecto de la imputación de la relación laboral a la empresa principal en el supuesto de que se encubra una cesión ilegal de trabajadores.
- Define un régimen de responsabilidad solidaria, que bajo el cumplimiento de específicas exigencias pasaría a ser subsidiaria.
- Establece una obligación directa de la empresa principal en materia de higiene y seguridad.

Publicada en el Diario Oficial de 16.10.06 y que rige a contar del 14.01.07, regula el trabajo en régimen de subcontratación, el funcionamiento de las empresas de servicios transitorios y el contrato de trabajo de servicios transitorios.

La ley de subcontratación consiste, en mejorar las condiciones laborales de los trabajadores y trabajadoras externos de una empresa, sean estos contratistas o suministrados.

Estos son sus principales aspectos:

1. Aumenta la responsabilidad de la empresa principal (mandante) respecto del cumplimiento de las normas laborales por parte del contratista sobre sus trabajadores y trabajadoras.

---

*"Outsourcing como modelo de gestión en el sector público y sus criterios de evaluación. El caso universidades estatales en Chile."*

2. Prohíbe el suministro permanente de personal. Éste sólo es permitido en forma excepcional y transitoria.
3. Iguala las condiciones entre trabajadores propios y externos en materia de higiene y seguridad.
4. La ley distingue claramente entre el régimen de subcontratación y el de trabajo transitorio a través de una Empresa de Servicios Transitorios.

Existen para la ley diferencias entre trabajar para un contratista o para una empresa de servicios transitorios, puesto que en el régimen de subcontratación la persona trabaja para un contratista que ha pactado con una empresa principal la realización de una obra, faena o la prestación de servicios con trabajadores propios. El (la) jefe (a) directo, o sea quien le dará las órdenes y pagará las remuneraciones e impositivos del contratado será el contratista.

En el otro régimen, la persona trabaja para una EST y ha sido puesto a disposición de otra empresa (usuaria), aún, cuando la EST mantiene con el trabajador el vínculo laboral y por tanto le paga el sueldo y las obligaciones previsionales, quien le dará las órdenes directas es la empresa usuaria.

Dado lo anterior y con la finalidad de regular las condiciones de los trabajadores, la ley prohíbe el suministro permanente de trabajadores, una empresa usuaria podrá tener trabajadores suministrados sólo en casos muy específicos y por periodos limitados. Si no cumple con los requisitos legales y/o excede los plazos, los trabajadores suministrados serán considerados como propios de la empresa usuaria.

De esta forma se pone fin a una situación de trabajo precario que permitía que en una misma empresa, bajo las órdenes de un mismo empleador, cumpliendo las mismas funciones, hubiese permanentemente trabajadores de primera y segunda clase: los contratados y los suministrados.

Ahora bien, la empresa podrá contratar trabajadores suministrados en los siguientes casos:

---

*"Outsourcing como modelo de gestión en el sector público y sus criterios de evaluación. El caso universidades estatales en Chile."*

1. Para el reemplazo de trabajadores, por licencias médicas, descansos de maternidad o feriados, por el tiempo que dure esa ausencia.
2. Para eventos extraordinarios, como la organización de congresos, ferias o exposiciones, por un máximo de 90 días.
3. Para proyectos nuevos y específicos de la empresa usuaria, como la construcción de instalaciones o la apertura de nuevos mercados, por no más de 180 días.
4. Por el inicio de actividades en empresas nuevas, por un máximo de 180 días.
5. Por aumentos ocasionales de actividad, sean o no periódicos, o extraordinarios, en una determinada sección, faena o establecimiento de la empresa usuaria, por un máximo de 90 días.
6. Para realizar trabajos urgentes, precisos e impostergables, como reparaciones en las instalaciones y servicios de la empresa usuaria, mientras dure esa labor.

Algo semejante ocurre con la subcontratación, en vista que la ley realizó cambios favorables para los trabajadores en esta condición.

- Aumenta la responsabilidad empresarial respecto de las obligaciones laborales y previsionales: determina que la empresa principal será responsable solidaria de los derechos del trabajador/a de la faena o servicio que le presta el contratista, en caso de que éste no cumpla.
- Establece el derecho de la empresa principal a informarse acerca del cumplimiento de las obligaciones laborales y previsionales de su contratista. En caso de incumplimiento estará facultada para retener del pago comprometido al contratista, los montos adeudados, pagándolos directamente al trabajador o la administradora de fondos de pensión o salud, según corresponda.
- Si ello no ocurre, o sea, si no son pagadas sus remuneraciones, asignaciones en dinero, cotizaciones previsionales o indemnizaciones legales, el trabajador/a podrá demandar directamente a la empresa principal.

Teniendo en cuenta que se ha normado sobre las condiciones previsionales de los trabajadores, los vínculos laborales entre otros, la seguridad en la faena también fue un punto abordado por la ley, la cual establece el deber de la empresa principal de proteger a todos los trabajadores de la obra, sean propios o externos.

Este deber se materializa a través de un sistema de gestión integral de seguridad en la faena a cargo de la empresa principal.

También en esta materia, la nueva ley garantiza la igualdad de los trabajadores y trabajadoras. Los externos contarán con los mismos elementos de protección personal de que disponen los trabajadores propios de la empresa principal o usuaria y estarán protegidos por iguales medidas de higiene y seguridad.

Previo a esta ley existía mucha informalidad, contratos que no se cumplían en perjuicio de los trabajadores y del prestigio del sistema de externalización que ha dado muestra de efectividad.

El sistema de subcontratación en muchos casos es beneficioso para el trabajador. Según cifras del Instituto Nacional de Estadísticas (INE), el 16% de los trabajadores asalariados públicos y privados son subcontratados en el trimestre marzo-mayo 2013.

Desde el punto de vista salarial, gradualmente el trabajador subcontratado ha visto aumentar su sueldo, el que en muchas ocasiones es superior al de los trabajadores internos de la empresa para la que presta servicios y mayor al mínimo legal.

Otro beneficio ha sido la estabilidad laboral, dado que si su desempeño ha sido óptimo puede ser reubicado en otra organización.

La subcontratación en la actualidad amplía la formación del trabajador, dado que es necesario recibir capacitación si la empresa contratista quiere mantenerse en el negocio con prestigio.

---

*"Outsourcing como modelo de gestión en el sector público y sus criterios de evaluación. El caso universidades estatales en Chile."*

### **2.7.2 LEY N° 19.886 LEY SOBRE SUMINISTROS Y PRESTACIÓN DE SERVICIOS.**

Ley de bases sobre contratos administrativos de suministro y prestación de servicios

De acuerdo a Decreto N°250, reglamento que se desprende de la Ley mencionada, de compras públicas, se extrajo la base clave para el estudio desarrollado en esta investigación.

Este decreto, tiene como objetivo presentar las directrices para generar las mejores prácticas en el ámbito de las compras públicas, bases para la contratación de servicios externos para las instituciones públicas, que tienen como obligación publicar sus requerimientos de compras de servicios.

Con fecha 12 de mayo de 2015, es la última modificación Decreto 1410 que aprueba reglamento de la Ley N°19.886 de “Bases sobre Contratos Administrativos de Suministro y Prestaciones de Servicios” y que rige para todas las compras y contrataciones públicas del Estado de Chile.

Esta regulación es aplicable para los contratos realizados entre la Administración del Estado para el aprovisionamiento o suministro de bienes muebles y de los servicios que sean necesarios para el desarrollo de sus funciones, será ajustado a la Ley de Compras, sus principios y al presente Reglamento.

Este reglamento, determina que las bases de licitación deberán establecer las condiciones que permitan alcanzar la combinación más ventajosa entre todos los beneficios del bien o servicio por adquirir y todos sus costos asociados, presentes y futuros, para la elección del proveedor, el cual indica que deberán referirse a situaciones objetivas, demostrables y sustanciales para la entidad, tales como: plazo de entrega, condiciones de garantías, calidad de los bienes y servicios o bien, mejor relación costo beneficio del bien o servicio a adquirir.

La entidad licitante, no sólo pondrá atención al posible precio del bien y/o servicio, sino que “a todas las condiciones que impacten en los beneficios o costos que se espera recibir del servicio”.

---

*“Outsourcing como modelo de gestión en el sector público y sus criterios de evaluación. El caso universidades estatales en Chile.”*

También se menciona que “en la determinación de las condiciones de las bases, la entidad licitante deberá propender a la eficacia, eficiencia, calidad de los bienes y servicios que se pretende contratar y ahorro en sus contrataciones”. Fundamentalmente éstas vendrían siendo las directrices para la determinación de los criterios de evaluación en las bases de licitación pública para la selección del proveedor.

En lo que respecta a algunos conceptos, contenidos y materias relevantes para esta investigación, el reglamento los presenta en los siguientes artículos, de cuales se extrajeron, los más pertinentes.

Tabla 4. Artículo 2 Definiciones

<b>Concepto</b>	<b>Definición</b>
<b>Adjudicación</b>	Es aquel acto administrativo fundado, en el cual la autoridad competente selecciona a uno o más oferentes para la suscripción de un contrato de suministros o servicios, regido por la Ley N°19.886, en adelante, también, la “Ley de Compras”.
<b>Bases, Bases administrativas y Bases técnicas</b>	Son todos los documentos ya aprobados por la autoridad competente, que contiene toda la materia general y/o particular en lo que respecta a las descripciones, requisitos, condiciones, especificaciones, etc. establecidos por la entidad licitante para el contrato definitivo y sus respectivos aspectos administrativos del proceso de compras.
<b>Contratista</b>	Es aquel proveedor (acreditado y que cumpla con los requisitos de este reglamento y los del derecho común) que suministra bienes o servicios a las organizaciones en lo que respecta dentro de la Ley de Compras y del presente Reglamento.
<b>Contrato de servicios</b>	Son todas aquellas que mediante las instituciones de la Administración del Estado solicitan la ejecución de tareas, actividades o la elaboración de productos intangibles a través de personas naturales o jurídicas. También será considerado como contrato de servicio “cuando el valor de los bienes que pudiese contener sean inferiores al cincuenta por ciento del valor total o estimado del contrato”.
<b>Servicios habituales</b>	Son todos aquellos servicios solicitados y necesarios de manera permanente y que requiere personal en forma intensiva y directa para el desarrollo de lo requerido por la entidad solicitante o licitante, tales como servicios de: aseo, seguridad, alimentación, soporte telefónico, mantención de jardines, extracción de residuos, etc.
<b>Entidades licitantes</b>	Cualquier organismo regido por la Ley de Compras, que llama o invita a un Proceso de Compras.

*“Outsourcing como modelo de gestión en el sector público y sus criterios de evaluación. El caso universidades estatales en Chile.”*

<b>Licitación o propuesta pública</b>	Es aquel procedimiento administrativo de forma abierta y concursal en la cual la institución realiza un llamado público, con el fin de convocar a interesados para que formulen sus propuestas, dentro de las bases fijadas, de las cuales se seleccionará y aceptará la más conveniente para la entidad licitante.
<b>Oferente</b>	Proveedor que participa en un proceso de compras, presentando una oferta o cotización
<b>Proveedor</b>	Son todas aquellas personas naturales o jurídicas, chilenas o extranjeras, o un conjunto de ellas, que estén en condiciones de proveer bienes y/o servicios e las instituciones. Para que un proveedor pueda participar de las licitaciones deberá encontrarse inscrito y en el registro electrónico oficial en alguna de las categorías del registro de proveedores.

Fuente: elaboración propia

## **Artículo 22. Contenidos mínimos de las bases de licitación.**

Las Bases deberán contener, en lenguaje preciso y directo, a lo menos las siguientes materias:

1. Los requisitos y condiciones que deben cumplir los Oferentes para que sus ofertas sean aceptadas.
2. Las especificaciones de los bienes y/o servicios que se quieren contratar, las cuales deberán ser genéricas, sin hacer referencia a marcas específicas.

En el caso que sea necesario hacer referencia a marcas específicas, deben admitirse, en todo caso, bienes o servicios equivalentes de otras marcas o genéricos agregándose a la marca sugerida la frase "o equivalente".

3. Las etapas y plazos de la licitación, los plazos y modalidades de aclaración de las bases, la entrega y la apertura de las ofertas, la evaluación de las ofertas, la adjudicación y la firma del Contrato de Suministro y Servicio respectivo y el plazo de duración de dicho contrato.

4. La condición, el plazo y el modo en que se compromete el o los pagos del Contrato de Suministro y Servicio, una vez recibidos conforme los bienes o servicios de que se trate, en los términos dispuestos por el artículo 79 bis del presente reglamento.

5. El plazo de entrega del bien y/o servicio adjudicado.

6. El monto de la o las garantías que la entidad licitante exija a los oferentes y la forma y oportunidad en que serán restituidas.

Las garantías de seriedad de la oferta y de cumplimiento del contrato tienen por objeto resguardar el correcto cumplimiento, por parte del proveedor oferente y lo adjudicado, de las obligaciones emanadas de la oferta y/o del contrato. En el caso de la prestación de servicios la garantía de fiel cumplimiento asegurará además el pago de las obligaciones laborales y sociales de los trabajadores del contratante.

En la garantía de fiel cumplimiento se podrán hacer efectivas las eventuales multas y sanciones.

Al fijarse el monto de la misma, se tendrá presente que éste no desincentive la participación de oferentes.

Entre otros puntos importantes a considerar.

**Artículo 23. Contenido adicional de las bases. Algunas de ellas extractadas de la ley a mencionar a continuación:**

- El proponente adjudicado tiene la prohibición de subcontratar y circunstancias de ello.
- De los criterios y ponderaciones que se asignen a los oferentes para las materias de alto impacto social, cumplimiento de normas que privilegien el medioambiente, contratación de personas con vulnerabilidad social, desarrollo inclusivo, descentración local, etc. En ningún caso estos puntajes o ponderaciones pueden ser los únicos considerados para determinar la adjudicación de la oferta más conveniente.

---

*"Outsourcing como modelo de gestión en el sector público y sus criterios de evaluación. El caso universidades estatales en Chile."*

- “Cualquiera otra materia que no contradiga disposiciones de la Ley de Compras y el Reglamento”.

### **Artículo 37. Método de evaluación de la oferta**

La entidad licitante, evaluará los antecedentes de las ofertas de los proveedores y rechazará las ofertas que no cumplan con los requisitos mínimos establecidos en las bases, es decir, la entidad licitante deberá remitirse a los criterios de evaluación definidos en las bases. Esta evaluación de la oferta será a través de un análisis económico y técnico de los beneficios y los costos presentes y futuros del bien y/o servicio ofrecido en cada una de las ofertas, asignándole un puntaje a cada uno los criterios previamente definidos y establecidos en las bases.

### **Artículo 38. Criterios de evaluación.**

“Los criterios de evaluación tiene por objeto seleccionar a la mejor oferta o mejores ofertas, de acuerdo a los aspectos técnicos y económicos establecidos en las bases”.

Para evaluar de la manera más objetiva las ofertas, las entidades licitantes deben considerar criterios técnicos y económicos de las ofertas recibidas. Se deberán considerar uno o más factores de estos criterios técnicos y económicos y se podrán incorporar, en caso de ser necesario, uno o más subfactores.

“Las entidades deberán establecer en las bases las ponderaciones de los criterios, factores y subfactores que contemplen y los mecanismos de asignación de puntajes para cada uno de ellos”.

Durante el proceso de evaluación se podrá elaborar pautas que detallen la manera de calificar los factores y subfactores definidos en las bases, previendo un mecanismo para resolver un posible empate.

---

*“Outsourcing como modelo de gestión en el sector público y sus criterios de evaluación. El caso universidades estatales en Chile.”*

Los criterios técnicos o económicos podrán ser considerados como tal: el precio, la experiencia, la calidad técnica, la metodología, la asistencia técnica o soporte, los servicios de post-venta, los plazos de entrega, los recargos por fletes, consideraciones medioambientales, de eficiencia energética, los consorcios entre oferentes, el comportamiento contractual anterior, el cumplimiento de los requisitos formales de la oferta y como también todos los criterios acorde a las características de los bienes y/o servicios licitados y con los requerimientos de la entidad solicitante.

“En el caso de la prestación de servicios habituales, que deben proveerse a través de licitaciones o contrataciones periódicas, las bases deberán contemplar como criterio técnico las condiciones de empleo y remuneración”. La forma de evaluar este criterio se pueden considerar factores como: el estado de pago de las remuneraciones y cotizaciones de los trabajadores, la contratación de discapacitados, el nivel de remuneraciones sobre el sueldo mínimo, la composición y reajuste de las remuneraciones, la extensión y flexibilidad de la jornada de trabajo, la duración de los contratos, la existencia de incentivos, entre otras consideraciones según el tipo de servicio contratado.

**Artículo 40. Errores u omisiones detectados durante la evaluación:** se menciona que en las bases se debe contemplar, dentro de los criterios de evaluación, el cumplimiento de entrega de los requisitos formales de presentación de la oferta, asignando menor puntaje a los oferentes que no cumplieron, dentro del plazo para presentación de ofertas, con todo lo requerido.

**Artículo 40 bis Informe de la comisión evaluadora.** Respecto al informe final de la comisión evaluadora, si ésta existiera, deberá referirse a la materia de los criterios y ponderaciones utilizados en la evaluación de la oferta.

---

*“Outsourcing como modelo de gestión en el sector público y sus criterios de evaluación. El caso universidades estatales en Chile.”*

Se deberán declarar inadmisibles, todas aquellas ofertas que no cumplieren con los requisitos establecidos en la bases y especificando aquellos requisitos no cumplidos.

En lo que respecta a la asignación de puntaje para cada criterio y la composición de las fórmulas de cálculos aplicadas para la asignación de dichos puntajes, como también todas las observaciones que tengan relación con la forma de aplicar los criterios de evaluación.

**Artículo 41. Adjudicación de la oferta y notificación.** Se deberán publicar oportunamente los resultados del proceso de la licitación, por parte de la entidad licitante, en el sistema de información. Para el caso de no ser adjudicada la licitación dentro de los plazos establecidos, esta deberá justificar las razones del incumplimiento del plazo para adjudicar y señalar un nuevo plazo para adjudicar, debidamente señalada en las bases es posibilidad.

No se puede adjudicar licitaciones a una oferta que no cumpla con las condiciones y requisitos previamente especificados y establecidos en las bases. “La entidad licitante aceptará una propuesta más ventajosa, considerando los criterios de evaluación con sus correspondientes puntajes y ponderaciones, establecidos en la bases y en el reglamento”.

Al momento de aceptar una oferta, la entidad licitante deberá notificar al adjudicatario y todos los oferentes a través de acto administrativo del resultado de la licitación, especificando los criterios de evaluación, previamente definidos en las bases, que permitieron al adjudicatario obtener la calificación de la oferta más conveniente, publicando la mayor información relacionada al proceso de evaluación.

---

*“Outsourcing como modelo de gestión en el sector público y sus criterios de evaluación. El caso universidades estatales en Chile.”*

### **2.7.3 TIPOS DE LICITACIÓN PÚBLICA.**

En lo que respecta al tipo de licitación que se puede adoptar, estas pueden tomar varias formas dependiendo el tipo de licitación pública según el monto de la adquisición o la contratación del servicio. Esta puede revestir las siguientes formas:

- L1 \* Licitaciones inferiores a 100 UTM<sup>2</sup>.
- LE \* Licitaciones iguales o superiores a 100 UTM y menor a 1.000 UTM.
- LP \* Licitaciones iguales o superior a 1000 UTM e inferior a 2000 UTM.
- LQ \* Licitaciones iguales o superior a 2000 UTM e inferior a 5000 UTM.
- LR \* Licitaciones iguales o superior a 5000 UTM.

### **2.7.4 LEY N° 20.285 SOBRE ACCESO A LA INFORMACIÓN PÚBLICA.**

Uno de los principales objetivos de la Ley sobre Acceso a la Información Pública que es más conocida como Ley de Transparencia es abrir la información relativa a los actos del Estado a toda la ciudadanía, promoviendo de este modo un sistema estatal más cercano, abriendo nuevos espacios para la participación ciudadana constructiva y mejorando las exigencias de rendición de cuentas de la gestión pública.

En lo particular, la Ley N° 20.285 define la información que los órganos y servicios públicos están obligados a mantener publicada de manera permanente en sus sitios web (transparencia activa); establece el procedimiento para ejercer el derecho a solicitar y acceder a información pública y su amparo y crea un organismo autónomo nuevo, el Consejo para la Transparencia, el que puede entre

---

<sup>2</sup> Unidad Tributaria Mensual, unidad financiera reajutable de acuerdo con la inflación (Medida según el Índice de Precios al Consumidor o IPC). Es usada en Chile y fue creada por el Decreto N° 40 del 2 de enero de 1967 del Ministerio de Hacienda de Chile.

otras importantes áreas, fiscalizar a los entes obligados, vigilar el cumplimiento de la ley sobre datos personales, proponer normas generales sobre la materia y aplicar sanciones.

Se entiende por información pública, en virtud del principio de transparencia de la función pública, los actos y resoluciones de los órganos de la Administración del Estado, sus fundamentos, los documentos que les sirvan de sustento o complemento directo y esencial y los procedimientos que se utilicen para su dictación, son públicos, salvo las excepciones que establece esta ley y las previstas en otras leyes de quórum calificado.

De esta forma la ley señala que “El acceso a la información, comprende el derecho de acceder a las informaciones contenidas en actos, resoluciones, actas, expedientes, contratos y acuerdos, así como a toda información elaborada con presupuesto público, cualquiera sea el formato o soporte en que se contenga, salvo las excepciones legales”. Es decir que, es pública la información elaborada con presupuesto público y toda otra información que obre en poder de los órganos de la administración, cualquiera sea su formato, soporte, fecha de creación, origen, clasificación o procesamiento, a menos que esté sujeta a las excepciones señaladas.

Asimismo, el artículo 10 de esta ley señala que “Toda persona tiene derecho a solicitar y recibir información de cualquier órgano de la Administración del Estado, en la forma y condiciones que establece esta ley”.

En Mercado Público, tribuna creada con la finalidad de transar productos y servicios requeridos por los organismos públicos es la plataforma donde los proveedores del Estado pueden ofertar a las diferentes licitaciones que se disponen, cumpliendo a cabalidad con la finalidad de la ley citada en los puntos anteriores.

---

*“Outsourcing como modelo de gestión en el sector público y sus criterios de evaluación. El caso universidades estatales en Chile.”*

## 2.8 Mercado público

En lo que respecta a la plataforma electrónica de Mercado Público (<https://www.mercadopublico.cl/>), es donde los organismos públicos de Chile realizan en forma eficiente y transparente sus procesos de compras y los proveedores ofrecen sus productos y servicios, un espacio de oferta y demanda con reglas y herramientas comunes, administrado por la Dirección Chile Compra<sup>3</sup>. Esta plataforma permite a que toda persona tenga acceso a la información en el proceso de compra de una institución estatal, de los bienes y servicios que desea contratar. A través de este medio, se puede acceder a toda la información necesaria para la obtención de antecedentes y datos contenidos en el proceso de licitación de bienes y servicios que se transan requeridos por los organismos públicos.

El sistema permite publicar una compra, buscar oportunidades de negocio y enviar ofertas, entre otros.

En MercadoPublico.cl los organismos públicos compran los productos y servicios que necesitan y los proveedores del Estado ofertan a las diferentes licitaciones respondiendo a la demanda de los compradores.

Entre las funcionalidades electrónicas que ofrece, se encuentran:

- Consultas al mercado
- Elaboración y publicación de términos de referencia o bases de licitación
- Preguntas y aclaraciones

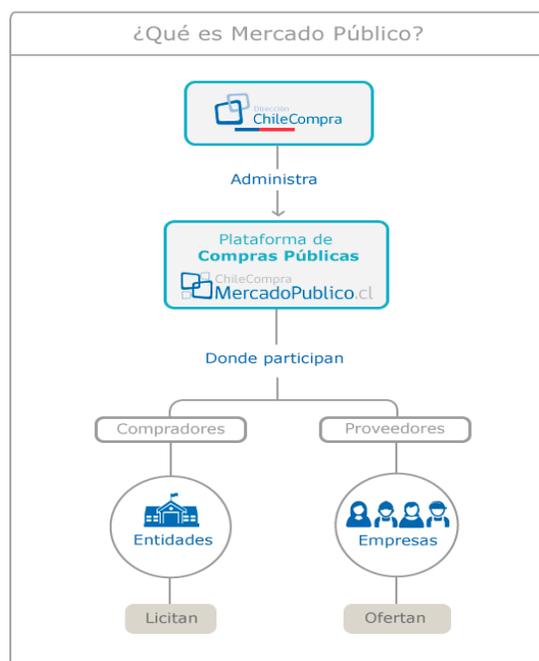
---

<sup>3</sup> La Dirección ChileCompra es la institución que administra la plataforma de compras públicas de Chile, y funciona con un marco regulatorio único, basado en la transparencia, la eficiencia, la universalidad, la accesibilidad y la no discriminación.

Es un servicio público descentralizado, dependiente del Ministerio de Hacienda, y sometido a la supervigilancia del Presidente de la República. Fue creado con la Ley de Compras Públicas N° 19.886 y comenzó a operar formalmente el 29 de agosto de 2003.

- Elaboración, gestión y envío de ofertas
- Adjudicación
- Emisión y aceptación de órdenes de compra
- Suscripción de contratos
- Calificaciones y reclamos

Figura 3. Diagrama de mercado público



Fuente: [www.mercadopublico.cl](http://www.mercadopublico.cl) (2017)

## 2.9 El modelo outsourcing en las instituciones públicas

El outsourcing no es un modelo de gestión nuevo para el sector privado, pero para el sector público, cada día es más considerada como una herramienta útil para la mejora y apoyo a la nueva gestión pública, fundamental en la transformación de estas organizaciones pero es necesario darle los matices adecuados, producto del origen privado de este fenómeno y en donde Gallardo (2014), establece que la externalización de servicios públicos es “la transferencia a otra organización de una

“Outsourcing como modelo de gestión en el sector público y sus criterios de evaluación. El caso universidades estatales en Chile.”

actividad, que o bien, la ha venido realizando directamente la Administración Pública o se considera necesario realizarlo a partir de un momento dado, mediante un proceso competitivo que se formaliza en un acuerdo”. Es decir, que el proceso competitivo significa que obedece a un proceso a través de un concurso público, llamando a oferentes dispuestos a prestar dichos servicios requeridos por la institución mandante.

Desde la vista internacional, Viñas (2011) plantea que últimamente se ha observado en algunas administraciones públicas la necesidad de utilizar herramientas de gestión que utilizan las organizaciones privadas, en la dirección de la nueva gestión pública, cuyos sistemas de informativos no deben estar solo orientados al cumplimiento de las leyes y al control presupuestario.

Las instituciones para poder utilizar el outsourcing, deben fijar objetivos claros por lo que necesita ser una herramienta estratégica. Es decir, lo primero para tomar estas decisiones para la gestión, es definir claramente los objetivos organizacionales, valorando las opciones internas y de ser necesario, valorar la adecuación de contar con socios externos, con la finalidad de la obtención de beneficios planificados, es decir, fijar objetivos con sentido y que se puedan medir.

La evaluación de la externalización en estas instituciones, debe ser un proceso planificado que contribuya a garantizar una gestión más transparente, mejorar la calidad de los servicios prestados por el sector público y mejorar la coordinación entre los diferentes niveles responsables de la administración.

De acuerdo a las conclusiones expuestas en el estudio realizado por Viñas, se puede apreciar que de las actividades que son susceptibles de externalización, se logra reducir entre un 5% y un 10% en la estructura de costos fijos de la administración de la institución mandante; esto se deduce a partir de un análisis detallado de la organización y de los procesos de una administración pública.

---

*“Outsourcing como modelo de gestión en el sector público y sus criterios de evaluación. El caso universidades estatales en Chile.”*

La externalización, supone un hecho novedoso, ya que de ser un mero instrumento de gestión puntual, pasa al desarrollo de la actividad de las administraciones al constituir una estratégica modernizadora de la gestión pública, fundamental para alcanzar la mayor eficiencia y eficacia, incorporada dentro de un conjunto de corrientes que se han denominado la Nueva Gestión Pública (NGP) surgida en los años noventa y que se caracteriza por una visión de importación de técnicas propias de la gestión privada a la gestión pública.

Este modelo reactivo de externalización por el que se ha optado en España no solamente tiene consecuencias en la eficiencia y la eficacia de la gestión, sino que también repercute en la eficacia institucional de las administraciones pública (Ramió y García, 2006).

Las universidades estatales también se han visto favorecidas con las externalización de los servicios pero bajo una rigurosa normativa regulada por el Estado con el propósito de transparentar la gestión de las adquisiciones de bienes y servicios.

En la investigación de Guillén, Carranza y Maldonado (2015), menciona que en México, las instituciones públicas de educación superior para comprar, vender o arrendar cualquier bien o servicio deben adoptar procedimientos establecidos en leyes y reglamentos y ésta se debe realizar, a través de una licitación que es un proceso que utiliza un conjunto de reglas por medio de la cuales las instituciones utilizan recursos públicos, contratan bienes y servicios pretendiendo las mejores condiciones técnicas y económicas. Dado que son organizaciones que operan con recursos públicos, se deben acoger a reglas que establece el propio gobierno y la característica más sobresaliente para el caso de este tipo de institución, es su estructura normativa.

Desde la perspectiva de la organización industrial, Lamothe, Lamothe y Felock (2008) señalan que las decisiones de producir internamente o externamente por parte de una empresa tiene que ver con los costes de transacción (Williamson, 1979); donde la especificidad y la dificultad para

---

*"Outsourcing como modelo de gestión en el sector público y sus criterios de evaluación. El caso universidades estatales en Chile."*

controlar resultados inciden en los costes de transacción, siendo éstos los determinantes para decidir cuándo un servicio público puede ser externalizado.

## **2.10 De las universidades estatales en Chile**

Hasta el año 1980, la educación superior chilena disponía de un reducido y selecto grupo de universidades compuesto por dos estatales: Universidad de Chile y Universidad Técnica del Estado y seis privadas: Universidad Católica de Chile, Universidad Católica de Valparaíso, Universidad Católica del Norte, Universidad Austral y Universidad Técnica Federico Santa María.

La creciente matrícula en el sistema de educación superior ha sido interpretada como un signo positivo y es un reflejo de la nueva movilidad social en Chile que se ha dado esencialmente a través del sistema privado.

En lo que respecta a esta manera de gestionar de estas universidades estatales en Chile, no han quedado atrás en el uso de esta herramienta estratégica y también han visto en el outsourcing, un apoyo para la gestión que les permite enfocarse en las tareas principales en las cuales se especializan, dejando en aquellas que se consideran no esenciales para la licitación de servicios a un tercero o empresa subcontratista.

En Chile, las universidades estatales operativas al año 2016 eran 16 instituciones pertenecientes al Consorcio de Universidades del Estado de Chile<sup>4</sup> (Ver Anexo 1) y a partir de año 2017, entran en

---

<sup>4</sup> CUECH es una agrupación que reúne a las dieciséis universidades del Estado de Chile, desde Arica a Magallanes, se constituyó como una corporación sin fines de lucro el 13 de Mayo de 1993, y obtuvo su personalidad jurídica por decreto N° 31 el 7 de Enero de 1994.

funcionamiento 2 universidades estatales: Universidad de O'Higgins y Universidad de Aysén<sup>5</sup> (Ver Anexo 2).

Al mismo tiempo, se puede establecer la distribución geográfica de las universidades a lo largo del territorio nacional, como se muestra en la Figura 4, distribuida en 5 instituciones en la zona norte, 6 en la región metropolitana y quinta región. En tanto en la zona sur hay 5 universidades (Ver Anexo 1).

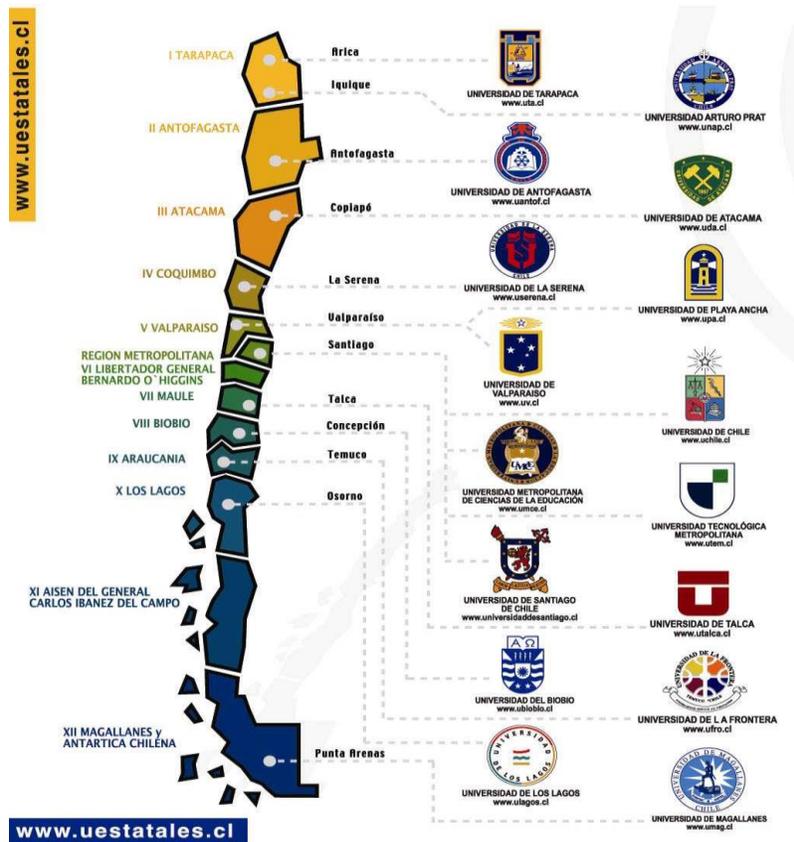
*Figura 4. Universidades estatales en Chile, según localización geográfica*

---

<sup>5</sup> Ley N°20.842, fecha de publicación: 07 de Agosto de 2015, crea las universidades estatales de la Región de O'Higgins y de la Región de Aysén.

---

*"Outsourcing como modelo de gestión en el sector público y sus criterios de evaluación. El caso universidades estatales en Chile."*



Fuente: CUECH (2015)

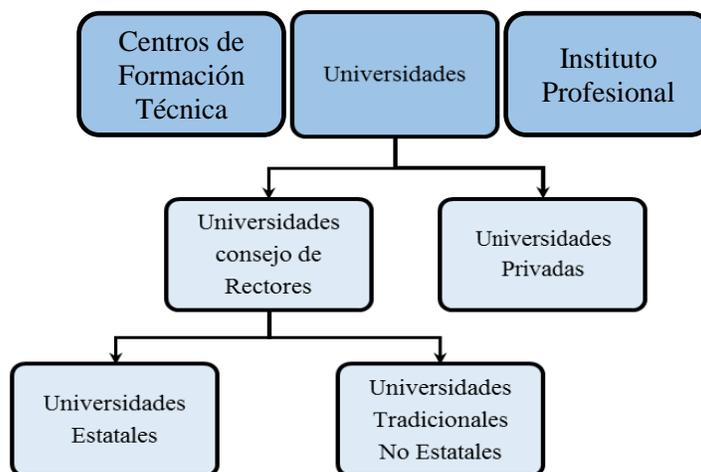
En Chile, las universidades se dividen en Privadas y las pertenecientes al Consejo de Rectores de Universidades Chilenas<sup>6</sup> (CRUCH). Dentro de las Universidades pertenecientes al CRUCH,

<sup>6</sup> El Consejo de Rectores de las Universidades Chilenas (Cruch), o simplemente Consejo de Rectores, es un organismo colegiado, de derecho público y con personalidad jurídica, que reúne a los rectores de veintisiete universidades chilenas, públicas y privadas, que tiene por función general la coordinación de la labor universitaria del país. Las instituciones de educación superior que lo integran suelen ser denominadas en Chile como «universidades tradicionales». Este consejo fue creado por ley en 1954 y dotado de personalidad jurídica en 1964. Actualmente forman parte de este organismo los rectores de las universidades estatales y particulares chilenas creadas o reconocidas con anterioridad a 1981 o que se derivan de aquellas y de las creadas por ley.

*“Outsourcing como modelo de gestión en el sector público y sus criterios de evaluación. El caso universidades estatales en Chile.”*

podemos clasificarlas según su “propiedad”, en donde encontramos las Universidades Estatales y las Universidades Particulares con subsidio estatal directo (Véase Anexo 3).

Figura 5. Sistema de educación superior en Chile



Fuente: Art 52 DFL N°2 del 2009 Ministerio de Educación (*Del Pino Arriagada, 2015, pp. 34*)

La matrícula al año 2017<sup>7</sup> en la educación superior, alcanzó a 1.247.746 de estudiantes en el sistema, pertenecientes a programas de pregrado, postgrado y postítulos, representando el 15.62%, matriculados en universidades estatales del total del sistema de educación superior chileno (SIES)<sup>8</sup>, es decir, 194.841 de estudiantes en estas instituciones estatales (Véase Tabla 5).

<sup>7</sup> Informe de matrículas 2017. Mineduc

<sup>8</sup> Es una entidad dependiente de la División de Educación Superior del Ministerio de Educación, que surge del mandato establecido en la Ley 20.129, cuyo objetivo general es convertirse en un servicio de información pública que provea información confiable, oportuna y pertinente para la toma de decisiones de los diversos actores de la Educación Superior de manera integrada.

*“Outsourcing como modelo de gestión en el sector público y sus criterios de evaluación. El caso universidades estatales en Chile.”*

Tabla 5. Matrícula total al 2017 por tipo de institución y nivel de formación

<b>Tipo de institución</b>	<b>Pregrado</b>	<b>Posgrado</b>	<b>Postítulo</b>	<b>Total general</b>
<b>Centros de Formación Técnica</b>	136.777		12	136.789
<b>Institutos Profesionales</b>	374.710		2.644	377.354
<b>Universidades Estatales CRUCH</b>	177.931	13.148	3.762	194.841
<b>Universidades Privadas CRUCH</b>	141.035	11.114	3.603	155.752
<b>Universidades Privadas</b>	346.274	24.454	12.282	383.010
<b>Total general</b>	<b>1.176.727</b>	<b>48.716</b>	<b>22.303</b>	<b>1.247.746</b>

Fuente: informes de matrículas 2017, MINEDUC.

Con este modelo de gestión, lo que buscan estas instituciones es mejorar la eficiencia frente a las demandas del sistema económico actual, a través de la implementación de estrategias de subcontratación, en áreas que efectivamente no corresponden con los objetivos centrales de dichas instituciones.

Las universidades toman esta alternativa, con la finalidad de concentrar sus esfuerzos en las áreas o actividades fundamentales de su institución con el propósito de obtener competitividad y resultados tangibles y dejar aquellas actividades que no maneja del todo a cargo de empresas expertas externas. En la investigación de Rodríguez-Ponce (2009), señala un conjunto de roles fundamentales de las universidades en la sociedad del conocimiento y en la era de la globalización. Estas tareas son básicas para que las universidades respondan a los requerimientos de la sociedad, fortaleciendo la competitividad del país y las oportunidades laborales de las personas.

En este contexto, las instituciones como las universidades tienen entre sus roles básicos “Contribución a la equidad y el desarrollo territorial”, por lo cual la consecuencia entre lo que declara y lo que efectivamente práctica o evidencia, es algo interesante poder estudiar.

---

*“Outsourcing como modelo de gestión en el sector público y sus criterios de evaluación. El caso universidades estatales en Chile.”*

Es necesario recalcar que estas instituciones estatales, en su conjunto, representan una fuerza laboral significativa, además se debe tener presente lo relevante de sus actividades en el territorio nacional y el impacto que generan en la sociedad las decisiones que toman estas organizaciones.

Por lo anteriormente expuesto, es necesario analizar la situación real y presente de la externalización de los servicios en las universidades estatales en Chile ya que se desconoce de estudios y/o evidencias al respecto. Conocer el comportamiento en los criterios de evaluación para que una empresa subcontratista sea seleccionada en una licitación en este sector público, comprender el comportamiento de las variables en las licitaciones para la subcontratación y ver sus posibles problemáticas que hay detrás de esto.

---

### 3. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

El estudio realizado se define como un estudio de caso donde se aplicó un enfoque de técnicas de recolección y análisis de datos para responder la pregunta de investigación sobre outsourcing como modelo de gestión y sus criterios de evaluación en las universidades estatales en Chile. La investigación se concentra en las 16 universidades estatales vigentes y con trayectoria hasta el año 2017, caracterizando su funcionamiento y analizando variables asociadas a su desempeño.

Metodológicamente la investigación se organizó en dos etapas. La primera parte se realizó un análisis de las licitaciones entre los años 2012 y 2016 de cada una de las universidades estatales permitiendo una sistematización de la información contenida en cada una de estas licitaciones con el fin de caracterizar este fenómeno del outsourcing en el sector, especialmente identificando el nivel de importancia porcentual que se le da al factor “condiciones de empleo” dentro de los demás factores evaluados en los procesos de licitación por parte de las universidades. En la segunda parte, se realizó una regresión logística binaria (Logit) definiendo como variable dependiente “condiciones de empleo y remuneración” como criterio de evaluación y como variables independientes algunas características de las universidades desde la perspectiva de su tamaño, desempeño en calidad y desempeño financiero en concordancia con el estado del arte. Este análisis busca encontrar las variables que explican que universidades se preocupan del criterio condiciones de empleo y remuneración.

#### 3.1 Fuentes de información

Se realiza un análisis de las bases de licitaciones de las universidades estatales de Chile, para evidenciar cuales han sido sus procesos de subcontratación más importantes o relevantes. La

---

*“Outsourcing como modelo de gestión en el sector público y sus criterios de evaluación. El caso universidades estatales en Chile.”*

información de cada una de estas instituciones es obtenida en MercadoPúblico.cl “ChileCompra” y de los antecedentes adquiridos se comparan y revisan los criterios de subcontratación.

Previo exploración de la plataforma de mercado público <https://www.mercadopublico.cl/home>, de libre acceso, se extrae la información y antecedentes para el análisis del caso en estudio, que tiene relación con las licitaciones públicas realizadas por estas instituciones.

La información es presentada y extraída en planillas de cálculo Excel<sup>9</sup>, lo que arroja un universo total de 1.336.508 licitaciones públicas de todas las instituciones que adquieren sus bienes y servicios en Chile, a través de esta plataforma, en los 5 años de análisis.

Debido al gran tamaño de la información extraída, se procede a exportar las planillas al motor de bases de datos llamado Access<sup>10</sup>, lo que permite aplicar varios filtros con el fin de obtener la información de interés para este análisis.

El primer filtro aplicado corresponde al tipo de institución que solicita la compra del servicio y que para este caso en particular fue con la clave: **“Universidad”** y que dio como resultado todas las universidades estatales en Chile que se rigen por la ley N°19886 la cual indica que están obligadas a licitar sus compras a través del portal indicado con anterioridad.

Luego se aplica un segundo filtro para el **“Estado Licitación”**, las cuales pueden tener como valor: adjudicada, cerrada, desierta, publicada y readjudicada. En consecuencia se procedió a seleccionar aquellas que se presenten en estado de “cerrada”, “adjudicada” y “readjudicada”, es decir, que haya sido obtenida por un oferente.

---

<sup>9</sup> Aplicación de hojas de cálculo que forma parte de la suite de oficina Microsoft Office.

<sup>10</sup> Aplicación incluida en el paquete ofimático denominado Microsoft Office.

Una vez ordenada y filtrada la base de datos, se obtiene información relevante para el análisis desde este motor de filtro, en la cual se aplica un nuevo requisito de búsqueda de palabras “claves” (y sus derivadas) en la columna “**Descripción Licitación**” seleccionando de esta planilla todas las licitaciones que las contengan y que tienen directa relación para el estudio de la externalización de servicios solicitados por este tipo de instituciones, como se muestra en la Tabla siguiente.

Tabla 6. Búsqueda de palabras y sus derivadas

<b>Palabras claves y sus derivadas</b>			
=jardín*	=aseo*	=seguridad*	=alimenta*
=retir*	=soporte*	=copiado*	=extraccion*
=externaliza*	=contrat*	=transport*	=servici*
=suministr*	=fotocopia*	=telefon*	=residu*
=mantenc*	=vigilanc*	=higien*	=area*

Fuente: elaboración propia

De acuerdo al Artículo 38, de la Ley 19.886 (Capítulo 2.7, Marco Legal), se logra identificar en las bases de licitaciones públicas de este estudio, una variedad de criterios que tienen como finalidad determinar la mejor propuesta presentada, ayudando a las instituciones a la elección correcta del oferente, no siendo necesario la existencia de todos los criterios en para cada base de licitación.

Del punto de vista metodológico, se unifico y estandarizó una serie de antecedentes y/o normas que estaban dispersos, estableciendo 4 grandes grupos de criterios.

Tabla 7. Definición de criterios de evaluación

---

*“Outsourcing como modelo de gestión en el sector público y sus criterios de evaluación. El caso universidades estatales en Chile.”*

Criterios	Definición
<b>C1:</b>  <b>Precio</b>  <b>(Evaluación económica)</b>	Para ese criterio se considera como único factor para la evaluación, el precio de la oferta por el servicio licitado. Se considera entregar el mayor puntaje para aquella oferta con el precio más conveniente para la institución. El oferente debe presentar los valores totales del servicio. La evaluación económica se asigna 100% al proveedor que ofrezca el menor precio. A los otros oferentes se le asignará un puntaje igual al precio más económico dividido por el precio oferta evaluado, multiplicado por 100.

$$\frac{\text{Precio mínimo ofertado}}{\text{Precio de la oferta evaluada}} \times 100$$

(1)

<b>C2:</b>  <b>Técnico</b>	Este criterio tiene como propósito determinar que los oferentes cumplan e indiquen explícitamente cada punto solicitado en las bases de licitación, lo que será tomado en cuenta al momento de evaluar dicho criterio. Cumplir con estos requisitos, demuestra que se encuentran capacitados para proporcionar el servicio requerido. Algunos factores o requisitos a considerar para este criterio son los siguientes: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Equipamiento y suministros</li> <li>• Número de trabajadores ofrecidos</li> <li>• Calidad de los servicios requeridos</li> <li>• Plazo de entrega</li> <li>• Inversión</li> <li>• Post venta</li> </ul> En la base de licitación estará estipulada la ponderación de este criterio y de los subfactores en caso de ser requerido, para la fórmula de cálculo.
----------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

$$\frac{\text{Proveedor evaluado}}{\text{Proveedor mejor calificado}} \times 100$$

(2)

<b>C3:</b> <b>Cumplimiento de requisitos.</b>	Este criterio se comprobará a través de la presentación de todos los antecedentes o documentos de forma evidente que demuestre el tiempo que el prestador del servicio ha trabajado con instituciones tanto públicas como privadas. Algunos factores o requisitos a considerar para este criterio son los siguientes: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Experiencia comprobable en el rubro</li> <li>• Requisitos formales</li> </ul>
--------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

- Montos de servicios ejecutados
- Presentación de documentos
- Certificar no tener sumario (estar habilitado para prestar el servicio)

Se pondera las bases solicitadas en

$$\left[ \frac{\textit{Proveedor evaluado}}{\textit{Proveedor mejor calificado}} \right] \times 100 \quad (3)$$

**C4:  
Condiciones de  
empleo y  
remuneraciones**

Este criterio permite determinar las condiciones de remuneraciones que los oferentes mantienen respecto a sus trabajadores, permitiendo alcanzar un mayor puntaje a aquellos oferentes que establezcan a sus trabajadores mejores condiciones de remuneraciones, entre otros factores que incentiven o involucren un mejor bienestar para los empleados de la empresa oferente. Este factor estará determinado por la renta líquida mensual de los trabajadores, la cual debe ser superior al ingreso mínimo mensual o sueldo mínimo legal. En el caso de que en una propuesta se observen remuneraciones distintas de los trabajadores dada la diversa naturaleza de las funciones o cargos que desempeñan, se aplicará para la evaluación un promedio de las remuneraciones líquidas mensuales mencionadas en la oferta.

Algunos factores o requisitos a considerar para este criterio son los siguientes:

- Mejores condiciones laborales
- Permanencia en la empresa
- Condiciones de remuneraciones
- Existencia de incentivos y/o bonificaciones (bono colación, bono locomoción, etc.)
- Políticas de reajuste
- Políticas de capacitación laboral
- Consideración de aguinaldos

De esta manera se asignará mayor puntaje a los proponentes que ofrezcan a sus trabajadores mejores sueldos líquidos o mejores políticas laborales.

$$\left[ \frac{\textit{Proveedor evaluado}}{\textit{Proveedor mejor calificado}} \right] \times 100 \quad (4)$$

Fuente: elaboración propia

De los antecedentes obtenidos en este estudio, se realiza un análisis de las actividades subcontratadas (outsourcing) por estas instituciones públicas y se evalúan, identificando los servicios que son solicitados en las licitaciones públicas para la externalización de estos servicios,

“Outsourcing como modelo de gestión en el sector público y sus criterios de evaluación. El caso universidades estatales en Chile.”

durante un periodo comprendido entre los años 2012 – 2016 obteniendo 97 casos (Ver Anexo 4). La información obtenida se trabajó con el estadístico informático SPSS, tanto para el análisis estadístico descriptivo como para la paliación del modelo Logit.

### **3.2 Modelo regresión binaria logit**

Este modelo permite, además de obtener estimaciones de la probabilidad de un suceso, identificar los factores de riesgo que determinan dichas probabilidades, así como la influencia o peso relativo que éstos tienen sobre las mismas (Green, 2001).

La modelización Logit es similar a la regresión tradicional salvo que utiliza como función de estimación la función logística en vez de la lineal. Con la modelización Logit, el resultado del modelo es la estimación de la probabilidad de que un nuevo individuo pertenezca a un grupo o a otro, mientras que por otro lado, al tratarse de un análisis de regresión, también permite identificar las variables más importantes que explican las diferencias entre grupos (Gujarati & Porter, 2010). Al analizar el modelo detalladamente, podemos ver que la restricción  $0 \leq (E(Y_i | X_i)) \leq 1$  genera problemas en la selección del modelo adecuado, puesto que se requiere ajustar un modelo para el cual los valores estimados para la respuesta se encuentren entre 0 y 1.

Muchas funciones han sido propuestas, pero una función monótonamente creciente o (decreciente), en forma de S (o de S invertida), tal como la función logística, es la que se suele utilizar con más frecuencia, entre otras, por las siguientes razones:

1. Desde el punto de vista matemático, es una función extremadamente flexible y fácil de utilizar.
2. Tiene una interpretación relativamente sencilla.

3. La evidencia empírica ha demostrado que este modelo es adecuado en la mayoría de los casos en los cuales la respuesta es binaria.

El modelo logístico tiene la forma:

$$E(y) = \frac{e^{x'\beta}}{1+e^{x'\beta}} \quad (5)$$

Donde  $x$  es el vector de variables explicadoras y  $\beta$  es el vector de parámetros, que también puede expresarse como:

$$E(y) = \frac{1}{1+e^{-x'\beta}} \quad (6)$$

O sea:

$$\pi_i = \frac{1}{1 + e^{-x'\beta}}$$

Que es equivalente a:

$$1 - \pi_i = \frac{1}{1 + e^{-x'\beta}}$$

Con lo cual se tiene que:

$$\frac{\pi_i}{1-\pi_i} = \frac{1+e^{x'\beta}}{1+e^{-x'\beta}} = e^{x'\beta} \quad (7)$$

A esta transformación se le conoce como transformación logit de la probabilidad  $\pi_i$  y la relación  $\frac{\pi_i}{1-\pi_i}$  una razón de probabilidades o ventaja (odds ratio).

Si se toma el logaritmo natural, se obtiene:

$$\mathbf{Ln} \left( \frac{\pi_i}{1-\pi_i} \right) = \mathbf{x}' \quad (8)$$

Con lo cual se tiene que el logaritmo de la razón de probabilidades es lineal, tanto en las variables como en los parámetros. La estimación de estos puede realizarse mediante el método de máxima verosimilitud. La ecuación muestra que la probabilidad de que suceda un evento, no sigue una función lineal, sino que tiene una especificación exponencial. Por ello, el modelo logit se ajusta a los requerimientos mostrados anteriormente, particularmente que las estimaciones se encuentren dentro del rango [0,1].

Las variables a utilizar en el modelo logit se detallan en la Tabla 8, especificando el nombre y tipo de cada variable utilizada, además de dar una breve descripción de ella.

Tabla 8. Variables utilizadas en el modelo logit

<b>Nombre de Variable</b>	<b>Tipo Variable</b>	<b>Descripción</b>
<b>Acreditación Dicotómico</b>	Independiente	1: Universidades con años de acreditación $\geq$ al promedio del sistema estatal. 0: Universidades con años de acreditación $<$ al promedio del sistema estatal.
<b>Margen de utilidad</b>	Independiente	Margen % de utilidad reflejada en los Estados Financieros por Universidad
<b>Total matrículas Dicotómico</b>	Independiente	1: Universidades con matrícula $\geq$ al promedio del sistema estatal. 0: Universidades con matrícula $<$ al promedio del sistema estatal.
<b>% criterio empleo y condiciones laborales dicotómico</b>	Dependiente	1: Universidades con % en criterio de empleo $\geq$ al promedio del sistema estatal. 0: Universidades con % en criterio de empleo $<$ al promedio del sistema estatal.

Fuente: elaboración propia

Metodológicamente las variables explicativas elegidas como determinantes de outsourcing se basan en aproximaciones basadas en investigaciones realizadas en empresas, por lo cual se puede inferir un signo esperado para este tipo de estudio. Sin embargo, no hay estudios con este enfoque

*"Outsourcing como modelo de gestión en el sector público y sus criterios de evaluación. El caso universidades estatales en Chile."*

en las universidades y menos que expliquen el criterio de condiciones laborales y empleo. Como una aproximación al estudio, la variable matrícula en las universidades se asocia a “tamaño empresarial”, la cual puede asumir signo positivo (Girma y Görg, 2004) o negativo (Görg y Hanley, 2004). En tanto, la variable margen de utilidad en las universidades tiene que ver con la “mejora de eficiencia y reducción de costos” (Abraham y Taylor, 1996), trabajos citados por Díaz, C. y Gandoy, R. (2008). En tanto la variable acreditación que tiene que ver con una concepción general de calidad y certificación, siendo una innovación propia para los fines de esta investigación.

### **3.3 Alcances y limitaciones de la investigación**

De las dieciocho (18) universidades estatales en Chile que se encuentran vigentes y operativas actualmente, dos (2) de ellas, la Universidad de O’Higgins y la Universidad de Aysén fueron creadas recientemente el año 2015 a través de la Ley 20.842, no encontrándose aún operativas al momento de esta investigación (Ver Anexo 3) y por ende no se incorporarán en los resultados del estudio, ya que no poseen un historial de licitaciones públicas para la adquisición de servicios externos.

---

## **4 RESULTADOS**

Al revisar las licitaciones públicas para la adquisición de servicios externos de las dieciséis universidades estatales en Chile, se ha podido establecer distintos niveles de resultados y que responden a análisis estadísticos de carácter descriptivo a nivel general y detalle de cada una de las instituciones como un análisis que permite establecer la incidencia de los criterios de selección para las distintas tipologías de servicios.

#### 4.1 De la tipología de servicios

Una vez aplicados todos los filtros anteriormente mencionados, se logra obtener un grupo de 97 licitaciones públicas (Véase anexo 4) las cuales reúnen la información y características necesaria, la cual es la base para el análisis de esta investigación.

Todas las licitaciones públicas restantes no fueron consideradas, dado que están fuera de los límites propuestos para este estudio.

De este grupo extraído, se determina que 17 son los tipos de servicios externalizados por estas instituciones públicas, tal como se muestra en la Tabla 8, la cual contiene la descripción del servicio a externalizar y el porcentaje de veces en que fue utilizada cada tipo de servicio.

Tabla 9. Tipología de servicios

Tipología	Cantidad licitaciones	Porcentaje	Definición
<b>Aseo y/o limpieza</b>	19	19,59%	Contratación de ejecución del servicio de aseo, limpieza e higiene para edificios, facultades, oficinas, aulas y dependencias de los inmuebles.
<b>Vigilancia y seguridad</b>	19	19,59%	Contratación de los servicios de control, vigilancia y seguridad para resguardar las dependencias, instalaciones, edificios y bienes pertenecientes a la institución.

*“Outsourcing como modelo de gestión en el sector público y sus criterios de evaluación. El caso universidades estatales en Chile.”*

<b>Extracción basura y/o residuos</b>	12	12,37%	Contratación de servicio para retiro, transporte y disposición final de basura común mediante sistema de contenedores o residuos especiales y peligrosos. Eliminación de desechos.
<b>Áreas verdes</b>	7	7,22%	Contratación de ejecución del servicio de jardinería, aseo, mantención y/o creación de áreas verdes.
<b>Mantención y reparación</b>	7	7,22%	Contratación de los servicios de instalación, mantención y reparación de áreas eléctricas, red de datos y telefónica, contratación de suministro para obras civiles menores, mantención y reparaciones.
<b>Alimentación</b>	6	6,19%	Contratar el servicio o suministro de alimentación y catering para la atención oportuna y eficiente de las necesidades provenientes de la preparación de; desayunos, almuerzos, cenas y coffee break.
<b>Soporte, vigilancia y mantención (TI)</b>	6	6,19%	Contratar el servicio de soporte, vigilancia digital y mantención de hardware y software para sistemas institucionales, procesos y aplicaciones que se hayan desarrollado por el área de procesos para potenciar y mejorar los controles y gestión interna. Servicios asociados a la instalación y configuración de servidor para alojamiento de bases de datos y servicios de continuidad operacional. Servicio de asesoría y soporte en TI a usuarios del sistema de red computacional.
<b>Lavandería</b>	4	4,12%	Contratación servicios de transporte, lavado y desinfección de ropa clínica.
<b>Concesión casino</b>	3	3,09%	Contratación concesión casino.
<b>Fotocopiado</b>	3	3,09%	Contratar servicio de fotocopiado, impresiones, servicios digitales y otros afines o concesión de fotocopidora.
<b>Gasfitería</b>	3	3,09%	Contratación servicios de gasfitería.
<b>Cobranza</b>	2	2,06%	Contrato de suministro de cajeros-recaudadores. Servicio de cobranza externa de deudas morosas.
<b>Lavado y desinfección</b>	2	2,06%	Contratación de servicio de transporte, reparación, lavado y desinfección de módulos de balsa jaula de piscicultura, desinfección de redes.
<b>Bodegaje</b>	1	1,03%	Contratar servicios de bodegaje de balsas y jaulas de centro de cultivo.
<b>Licencia software</b>	1	1,03%	Servicio de mantenimiento y soporte que incluya envío automático de nuevas versiones del software lanzadas durante el periodo y soporte telefónico y/o mediante correos electrónicos.

*"Outsourcing como modelo de gestión en el sector público y sus criterios de evaluación. El caso universidades estatales en Chile."*

<b>Portería (auxiliar)</b>	1	1,03%	Contratar el servicio de auxiliares de portería.
<b>Trasporte y custodia de valores</b>	1	1,03%	Servicio de transporte y custodia de valores.
<b>Total licitaciones</b>	<b>97</b>	<b>100,00%</b>	

Fuente: elaboración propia

De los tipos de servicios que externalizan estas instituciones, dos son las más requeridas al momento de solicitar outsourcing, siendo las áreas de “Aseo y/o limpieza” y “Vigilancias y seguridad” representando cada una, un 19,59% del total de los servicios a externalizar. En segundo lugar se encuentra la “Extracción basura y/o residuos” con un 12,37%.

Por el contrario, las áreas que menos solicitan estas instituciones para la adquisición de servicios externos son “Bodegaje”, Licencia Software, “Portería (auxiliar)” y “Transporte y custodia de valores”, representando cada una de ellas el 1,03%.

#### 4.2 De los criterios de evaluación

Se identifica que algunos de los criterios, se subdividen en subfactores dependiendo de las necesidades de cada institución y del tipo de servicio a externalizar, como también, el porcentaje o puntuación para cada una de ellas, los cuales se detallan a continuación en Tabla 10, con su respectiva ponderación promedio por tipo de servicio externalizado.

---

*“Outsourcing como modelo de gestión en el sector público y sus criterios de evaluación. El caso universidades estatales en Chile.”*

Tabla 10. Porcentaje promedio por tipología de servicio subcontratado 2012-2016

<b>Tipología</b>	<b>C1: Precio</b>	<b>C2: Técnico</b>	<b>C3: Requisitos</b>	<b>C4: Empleo</b>
<b>Alimentación</b>	40,00%	33,33%	25,00%	1,67%
<b>Áreas verdes</b>	57,86%	25,14%	9,57%	7,43%
<b>Aseo y/o limpieza</b>	48,16%	27,68%	12,53%	11,63%
<b>Bodegaje</b>	55,00%	40,00%	5,00%	0,00%
<b>Cobranzas</b>	42,50%	20,00%	37,50%	0,00%
<b>Concesión casino</b>	36,67%	40,00%	18,33%	5,00%
<b>Extracción de basura y/o residuos</b>	44,17%	30,00%	24,17%	1,67%
<b>Fotocopiado</b>	58,33%	28,00%	13,67%	0,00%
<b>Gasfitería</b>	56,67%	29,33%	6,33%	7,67%
<b>Lavado y desinfección</b>	55,00%	40,00%	5,00%	0,00%
<b>Lavandería</b>	40,00%	41,25%	18,75%	0,00%
<b>Licencia software</b>	35,00%	45,00%	20,00%	0,00%
<b>Mantenimiento y reparación</b>	48,57%	25,71%	23,86%	1,86%
<b>Portería (auxiliar)</b>	40,00%	10,00%	25,00%	25,00%
<b>Soporte, vigilancia y mantenimiento (TI)</b>	36,67%	33,00%	30,33%	0,00%
<b>Trasporte y custodia de valores</b>	80,00%	20,00%	0,00%	0,00%
<b>Vigilancia y seguridad</b>	45,00%	16,74%	25,26%	13,00%
<b>Promedio</b>	<b>48,21%</b>	<b>29,72%</b>	<b>17,66%</b>	<b>4,41%</b>

Fuente: elaboración propia en base a datos de Mercado Público (2017)

De las 17 tipologías identificadas que son de preferencia externalizadas por estas instituciones, existen algunas de ellas que les otorgan un alto porcentaje al criterio precio por sobre el criterio empleo que es el más bajo y de menor implicancia a la hora de seleccionar al oferente.

Como se observa en la Tabla 10, los promedios observados tanto por tipología como por criterio, no se muestran de manera similar, por el contrario, existen resultados dispersos dentro de la misma tabla. Como por ejemplo para el servicio “Transporte y custodia de valores” el porcentaje promedio asignado para el C1 es de un 80%, mientras que para el C4 es de un 0%, muy el contrario el servicio “Portería”, se observa para el C1 un 40% promedio y para el C4 un 25%. No se observa

un comportamiento uniforme de los promedios, dado que cada institución le asigna un porcentaje de importancia diferente para cada tipología y criterio, de acuerdo a sus propios objetivos.

En lo que respecta a los promedios generales de las tablas de esta investigación realizada, explica que cada universidad participa de manera distinta en el conjunto, dado que los pesos relativos de estas instituciones son distintos. Será válido, dependiendo el análisis que se esté realizando, ya que en los promedios generales del total de las licitaciones se considera un promedio simple considerando el total de tipologías trabajadas, tengan o no tengan valor asignado y no un promedio ponderado lo cual nos arrojará un resultado distinto como se observará posteriormente.

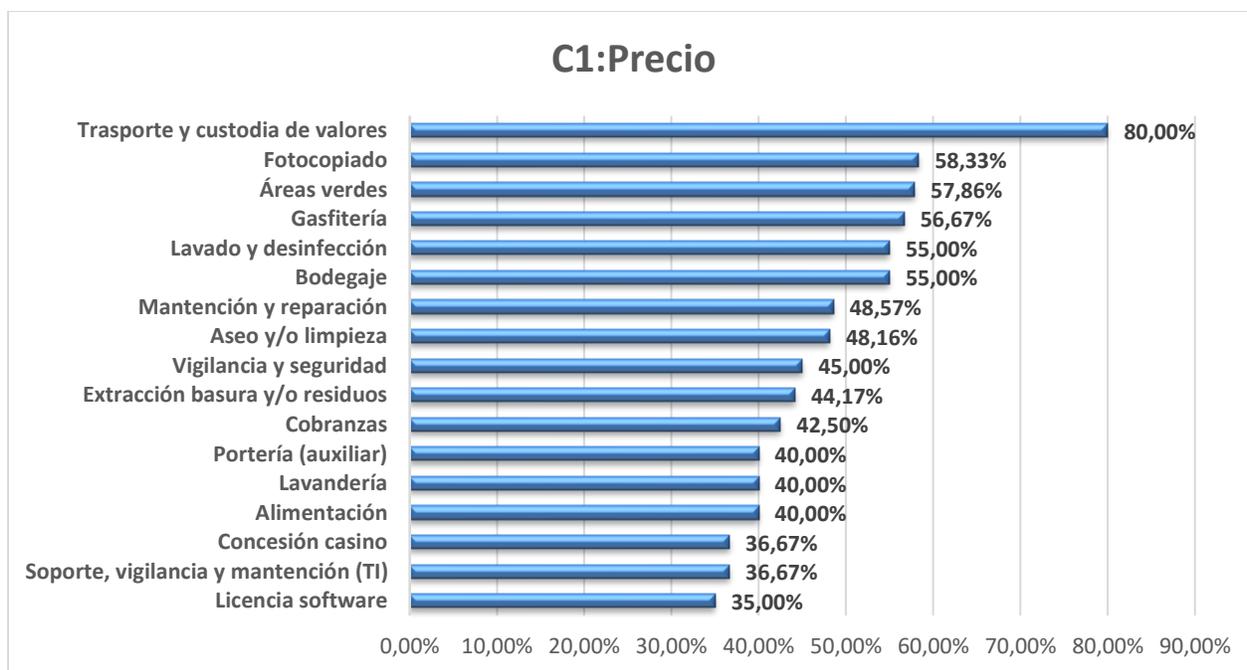
#### **C1: Criterio Precio (Evaluación económica).**

En este criterio se considera como único componente a evaluar, el precio de la oferta por el servicio licitado y los resultados se presenta en la siguiente figura.

Figura 6. Ponderación promedio de C1 por tipología de servicio

---

*“Outsourcing como modelo de gestión en el sector público y sus criterios de evaluación. El caso universidades estatales en Chile.”*



Fuente: elaboración propia

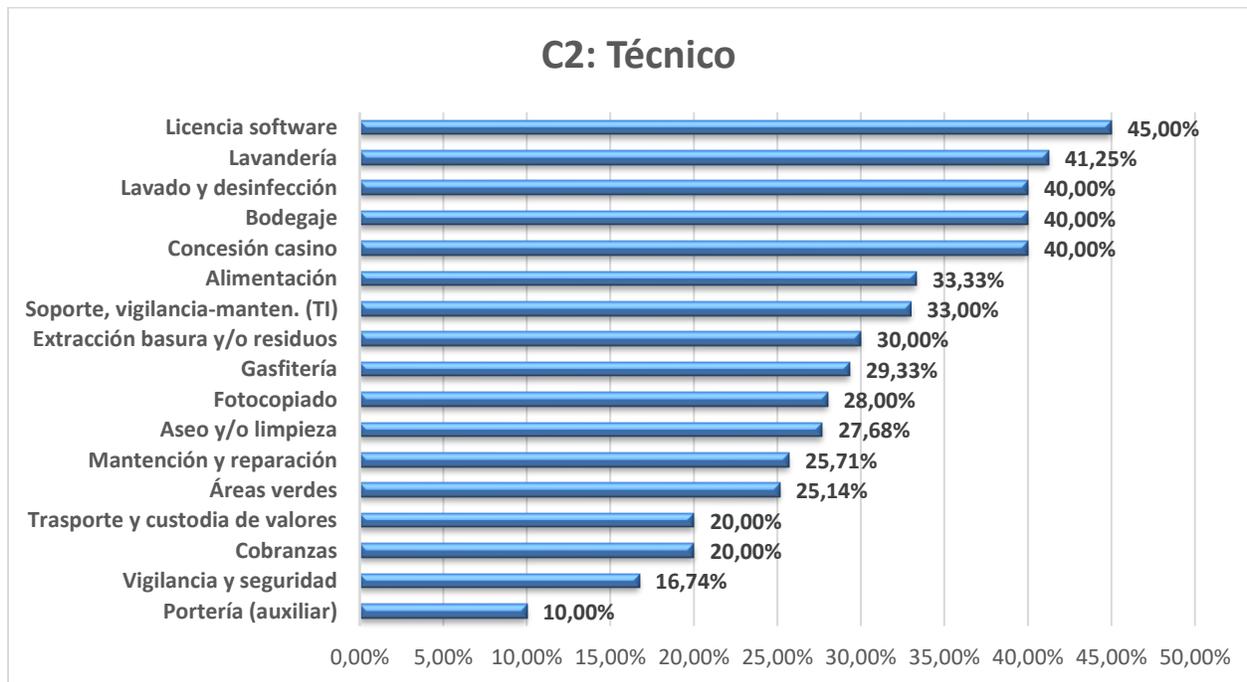
En la *Figura 6*, se observa que este criterio es de alta relevancia para estas instituciones a la hora de seleccionar al mejor oferente, dado que la ponderación promedio más baja asignada es de un 35% al servicio “Licencia software”. Esto refleja lo que estipula la Ley N°19.886, la cual señala las directrices para la búsqueda del mejor oferente a través de la mejor relación costo beneficio del servicio a adquirir, con la finalidad de obtener un ahorro en sus contrataciones.

### C2: Criterio Técnico

El propósito de este criterio es determinar que los oferentes cumplan con los requisitos solicitados y demostrar que están capacitados para proporcionar el servicio requerido, para lo cual el criterio técnico ayuda a la elección del mejor proveedor y su asignación promedio para cada servicio se muestra en la *Figura 7*.

“Outsourcing como modelo de gestión en el sector público y sus criterios de evaluación. El caso universidades estatales en Chile.”

Figura 7. Ponderación promedio de C2 por tipología de servicio



Fuente: elaboración propia

En este criterio las instituciones le asignan la ponderación promedio más alta, entre un 40 y un 45% para cinco de los servicios que se externalizan, siendo el porcentaje más bajo asignado a este criterio el de portería con un 10%.

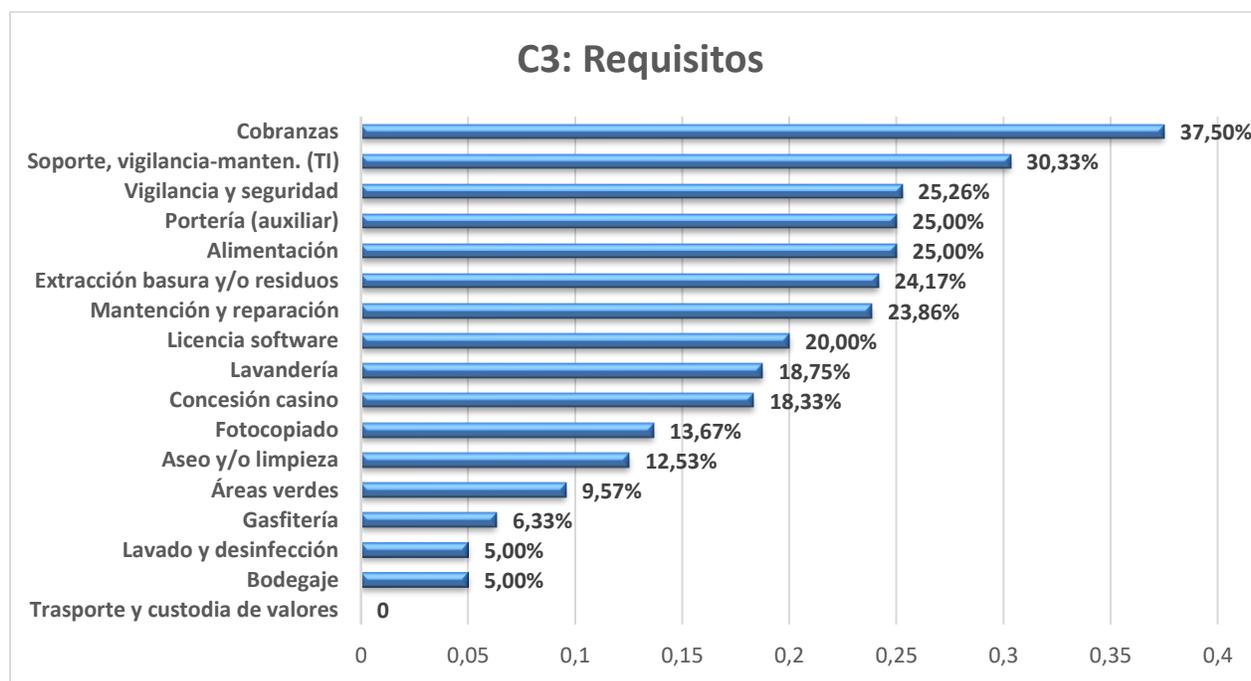
### C3: Criterio cumplimiento de requisitos.

*“Outsourcing como modelo de gestión en el sector público y sus criterios de evaluación. El caso universidades estatales en Chile.”*

Este criterio se refiere a que el oferente, a través, de todos los antecedentes y/o documentos de forma evidente, señale el tiempo que ha trabajado con instituciones tanto públicas como privadas.

En la *Figura 8* se muestra la ponderación promedio asignada por estas instituciones a este criterio.

Figura 8. Ponderación promedio de C3 por tipología de servicio



Fuente: elaboración propia

El criterio “Requisitos”, tiene el porcentaje promedio más elevado en la tipología Cobranzas, con un 37.50%, destacando que muy por el contrario, la tipología “Transporte y custodia de valores”, las instituciones no consideraron este criterio para la elección del oferente.

#### C4: Condiciones de empleo y remuneraciones

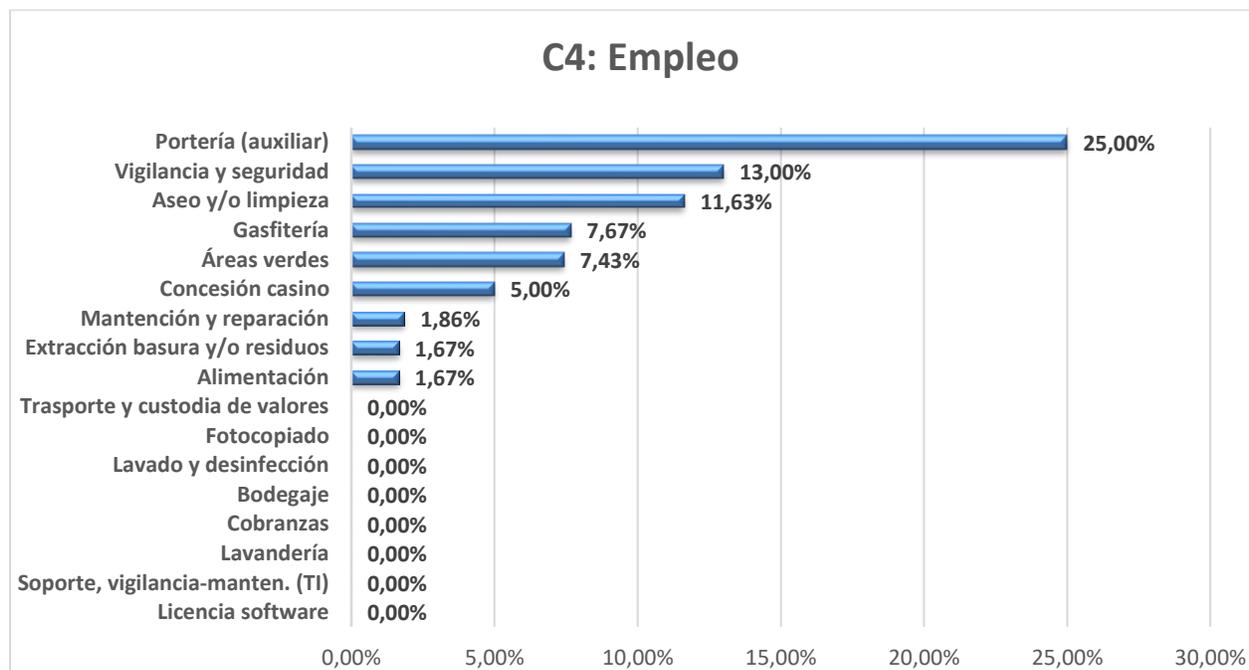
Este criterio se refiere a, determinar las condiciones de remuneraciones, entre otros factores, que recompense un mejor bienestar para los trabajadores subcontratados.

“Outsourcing como modelo de gestión en el sector público y sus criterios de evaluación. El caso universidades estatales en Chile.”

En lo que respecta al análisis de este criterio de “Condiciones de empleo y remuneraciones”, se evidencia la más baja asignación de porcentaje promedio de estas instituciones en sus bases de licitación al momento de tercerizar sus servicios (Ver Figura 9).

Del total de las tipologías analizadas (17), para este criterio, el 47,06%, de ellas, no tienen ninguna ponderación asignada por parte de las universidades estatales en Chile, en sus bases de licitación pública al momento de requerir externalizar un servicio.

Figura 9. Ponderación promedio de C4 por tipología de servicio



Fuente: elaboración propia

En este criterio, el porcentaje promedio más alto asignado es de un 25% para el servicio “Portería” seguido en segundo mejor promedio pero significativamente inferior, el servicio “Vigilancia y seguridad” con un 13%.

“Outsourcing como modelo de gestión en el sector público y sus criterios de evaluación. El caso universidades estatales en Chile.”

### 4.3 De la tendencia de los criterios de evaluación

Como se muestra en las figuras anteriores, las universidades estatales en Chile otorgan distintos porcentajes de ponderación para cada criterio de licitación pública. Se observa que existe un comportamiento irregular en el porcentaje de estos criterios a través el tiempo, como se muestra en la siguiente tabla.

Tabla 11. Ponderaciones promedio anuales de los criterios de licitaciones de las universidades estatales

<b>Año</b>	<b>C1: Precio</b>	<b>C2: Técnico</b>	<b>C3: Requisitos</b>	<b>C4: Empleo</b>
<b>2012</b>	47,14%	25,14%	26,29%	1,43%
<b>2013</b>	43,95%	31,00%	19,74%	5,32%
<b>2014</b>	42,50%	18,33%	30,00%	9,17%
<b>2015</b>	48,65%	25,62%	18,08%	7,65%
<b>2016</b>	47,18%	28,44%	17,69%	6,69%

Fuente: elaboración propia

En el año 2014 el criterio C1, obtuvo el porcentaje promedio más bajo (42,50%) asignado por las universidades estatales, dentro del periodo de estudio. Por el contrario, el mismo criterio obtuvo durante el año 2015 el porcentaje promedio más alto (48,65%).

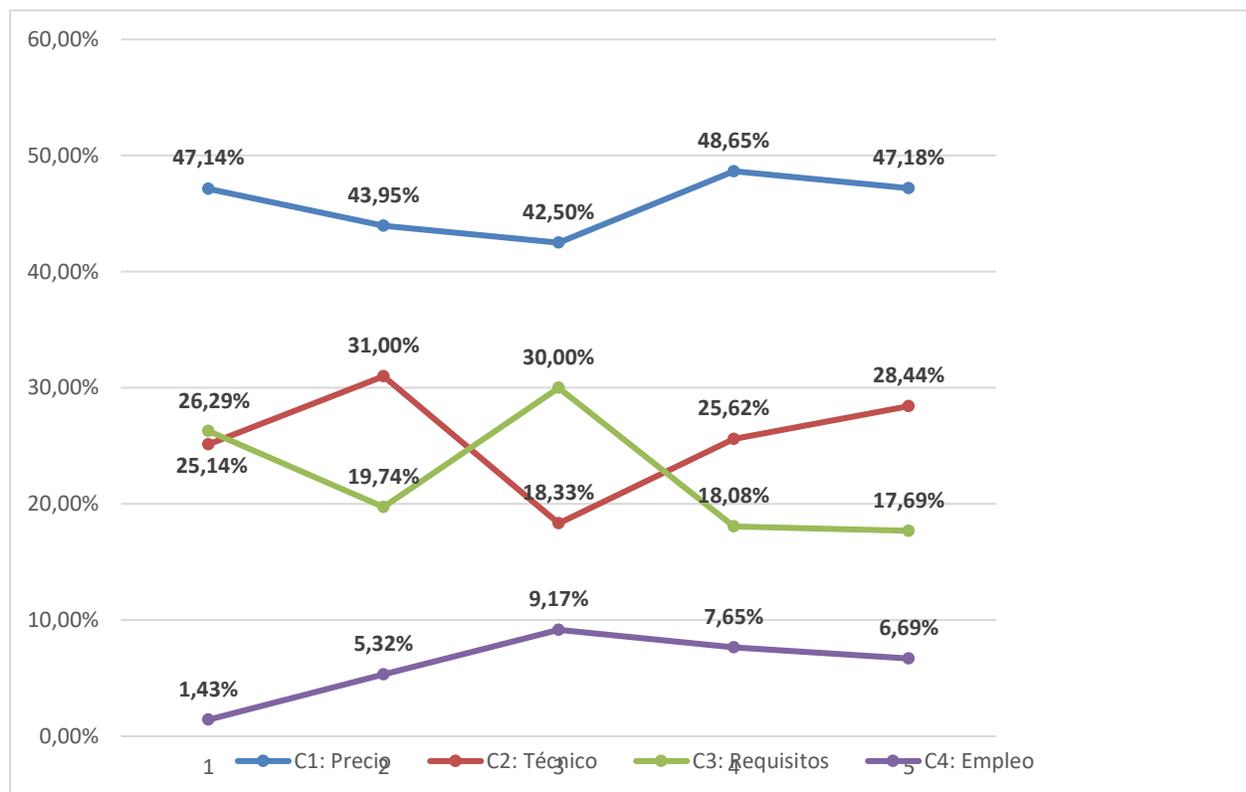
En lo que respecta al criterio C4, el año 2012 se asignó una ponderación promedio más bajo con un 1,43% y lo contrario ocurre el año 2014 con porcentaje promedio de un 9,17%.

De mejor manera se explica lo anteriormente mencionado, a través de la *Figura 10*, en la cual se visualiza las tendencias de los criterios durante el periodo de estudio.

---

*"Outsourcing como modelo de gestión en el sector público y sus criterios de evaluación. El caso universidades estatales en Chile."*

Figura 10. Tendencia en el tiempo de los criterios de licitación



Fuente: elaboración propia

#### 4.4 De la ponderación promedio de los criterios por instituciones

La Tabla 12 muestra el promedio final que le otorgaron las universidades en sus licitaciones al momento de externalizar sus servicios, por cada criterio.

Los resultados, muestran que todas las instituciones le otorgan una mayor ponderación al criterio precio versus el criterio empleo que presenta ponderación más baja, ahora bien, los criterios 2 y 3 mantienen un promedio relativamente similar. De mejor manera se explica esta tabla en Anexo 5.

Tabla 12. Porcentaje promedio de los criterios de evaluación por institución

Instituciones	C1: Precio	C2: Técnico	C3: Requisitos	C4: Empleo
U. de Atacama	60.00%	27.00%	6.39%	6.61%

*“Outsourcing como modelo de gestión en el sector público y sus criterios de evaluación. El caso universidades estatales en Chile.”*

U. de Valparaíso	50.83%	23.00%	11.50%	14.67%
U. de Magallanes	50.00%	15.00%	25.00%	10.00%
U. de la Frontera	50.00%	40.00%	0.00%	10.00%
U. de Los Lagos	49.50%	35.00%	12.00%	3.50%
U. de Tarapacá	49.29%	20.71%	18.14%	11.86%
U. Metropolitana de Cs. de la Educ.	47.50%	25.00%	27.50%	0.00%
U. de La Serena	43.00%	25.40%	21.40%	10.20%
U. de Santiago de Chile	42.50%	22.50%	30.83%	4.17%
U. de Chile	40.83%	27.75%	26.00%	5.42%
U. de Antofagasta	40.83%	34.67%	24.50%	0.00%
U. de Playa Ancha de Cs. de la Educ.	40.00%	40.00%	20.00%	0.00%
U. Tecnológica Metropolitana	40.00%	10.00%	25.00%	25.00%
U. del Bío-Bío	37.50%	7.50%	45.00%	10.00%
U. de Talca	35.00%	20.00%	25.00%	20.00%
U. Arturo Prat	35.00%	31.25%	31.25%	2.50%
<b>Promedio</b>	<b>44,49%</b>	<b>25,30%</b>	<b>21,85%</b>	<b>8,37%</b>

Fuente: elaboración propia

#### 4.5 De los criterios de evaluación, según zona geográfica

En lo que respecta a este análisis, se observa que existe una tendencia en la asignación del porcentaje a los criterios, dependiendo la zona geográfica en donde esté ubicada la universidad (Ver Anexo 1). En la zona “Norte” el C1 y C4, obtienen el promedio más alto con un 51,33% y 7,58% respectivamente, por sobre el promedio general. Por el contrario, en la zona sur, se observa que para los C1 y C2, la asignación de porcentaje se encuentra por debajo del promedio general (Ver Anexo 6).

Tabla 13. Promedio de criterios de licitación por zona geográfica de las instituciones

Zona	% C1: Precio	% C2: Técnico	% C3: Requisitos	% C4: Empleo
------	-----------------	------------------	---------------------	-----------------

*“Outsourcing como modelo de gestión en el sector público y sus criterios de evaluación. El caso universidades estatales en Chile.”*

<b>Metropolitana</b>	41,18	26,35	26,74	5,74
<b>Norte</b>	51,33	27,20	13,89	7,58
<b>Sur</b>	45,28	29,44	20,28	5,00
<b>Promedio general</b>	<b>45,93</b>	<b>27,67</b>	<b>20,30</b>	<b>6,10</b>

Fuente: elaboración propia

#### 4.6 De los tipos de licitación (monto total de la licitación)

En el tipo de licitación de LE es donde se agrupa el mayor número de licitaciones públicas, según el monto total del servicio requerido por las universidades, concentrando el 31,96% del total analizado. Tabla 14 se muestra de mejor manera en Anexo 7

Tabla 14. Porcentaje por tipo de licitación pública

<b>Tipo licitación por tramo en UTM<sup>11</sup></b>	<b>Cantidad</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>L1 (&lt;100)</b>	24	24,74%
<b>LE (&gt;= 100 y &lt; 1000)</b>	31	31,96%
<b>LP (&gt;=1000 y &lt; 2000)</b>	25	25,77%
<b>LQ (&gt;=2000 y &lt; 5000)</b>	15	15,46%
<b>LR (&gt;=5000)</b>	2	2,06%
<b>Total</b>	<b>97</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: elaboración propia

#### 4.7 De los máximos y mínimos promedios por institución

Analizados los máximos y mínimos promedio de los criterios por cada universidad (Ver Anexos 8 y 9 respectivamente), los resultados muestran, de forma decreciente, la asignación del porcentaje

<sup>11</sup> Valor UTM al 31 de diciembre de 2017 \$46.972 (pesos chilenos).

para cada uno en sus bases públicas de licitación, como fueron presentados desde un principio, es decir, el C1 presenta la mayor asignación de porcentaje, para luego seguir con los C2 y C3, siendo el C4 con menor asignación de porcentaje.

Se aprecia de mejor forma en Anexo 10

Tabla 15. Ponderaciones promedios mínima y máxima del total de licitaciones analizadas por institución

<b>Criterios</b>	<b>C1:Precio</b>	<b>C2: Técnico</b>	<b>C3: Requisitos</b>	<b>C4: Empleo</b>
<b>Promedio</b>	46,65%	27,32%	19,58%	6,45%
<b>Mínimo</b>	34,06%	13,56%	11,44%	4,06%
<b>Máximo</b>	57,19%	38,38%	33,44%	17,94%

Fuente: elaboración propia

#### **4.8 De sueldos líquidos de los trabajadores subcontractados por institución**

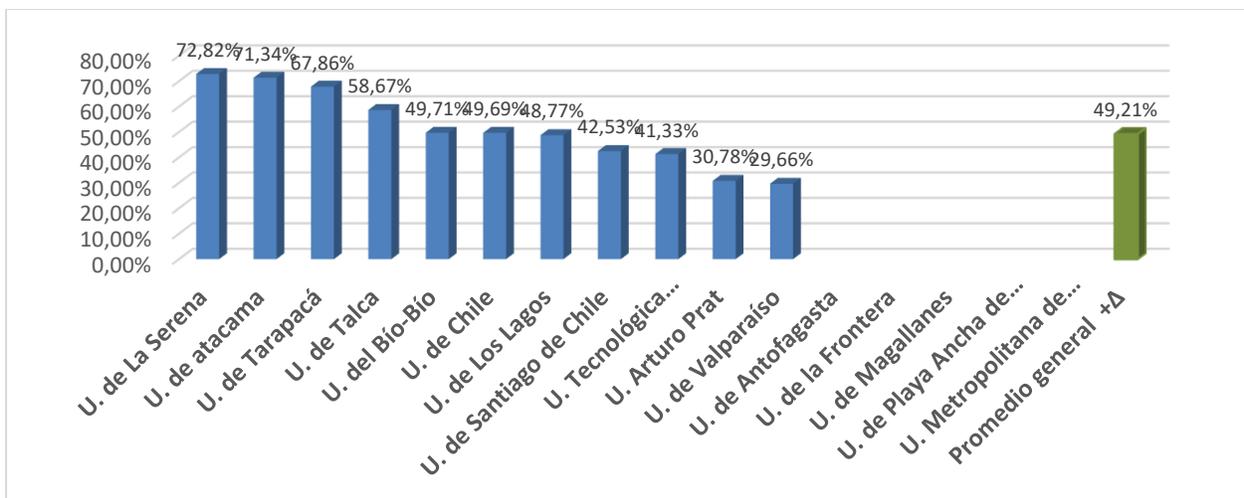
Analizados los sueldos de los trabajadores externalizados que prestan servicios a las universidades estatales, expuestos a través del C4, los resultados nos indican que en promedio estas instituciones remuneran de 49,21% sobre el sueldo promedio mínimo legal.

Se destaca que las empresas subcontractadas por la Universidad de la Serena, cancelan a sus trabajadores, un 72,82% superior al sueldo promedio mínimo legal.

*Figura 11. Diferencia porcentual promedio entre el sueldo líquido mínimo legal y el sueldo líquido promedio de los trabajadores subcontractados por institución*

---

*“Outsourcing como modelo de gestión en el sector público y sus criterios de evaluación. El caso universidades estatales en Chile.”*

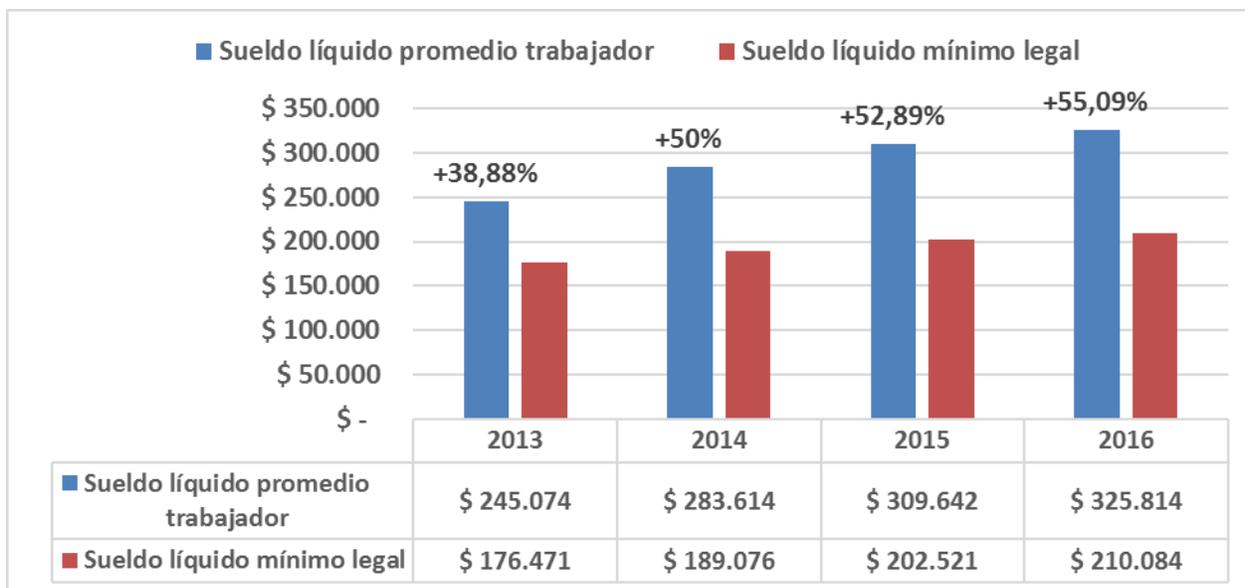


Fuente: elaboración propia

La *Figura 11*, nos indica que en los cinco años de estudio, existe una tendencia al alza constante de los sueldos pagados a los trabajadores subcontratados de las universidades estatales por sobre el sueldo mínimo legal, llegando el año 2016 a un porcentaje promedio de 55,09% superior, como se aprecia en la figura siguiente.

*Figura 12.* Diferencia porcentual entre el sueldo líquido mínimo legal y el sueldo líquido promedio de los trabajadores subcontratados por año

“Outsourcing como modelo de gestión en el sector público y sus criterios de evaluación. El caso universidades estatales en Chile.”



Fuente: elaboración propia

#### 4.9 Análisis causal a través del modelo de regresión binaria logit

El análisis de modelo logit a realizar, tiene la finalidad de determinar el nivel de relación o incidencia que puede tener los *años de acreditación*, el *margen de utilidad* y el *tamaño institucional* expresado por la matrícula (número de personas), en el *criterio % de empleo* y *condiciones laborales* que cada universidad estatal le asigna a este criterio en sus licitaciones durante el periodo analizado (Ver Anexo 11). Es decir, tratar de explicar si existe alguna variable institucional que ayude a explicar que características tienen las universidades estatales que más se preocupan en sus licitaciones de las condiciones laborales de los empleados de las empresas tercerizadas.

Los resultados del modelo de regresión binaria se presentan en la Tabla 16, los cuales se adquirieron del programa estadístico SPSS.

Tabla 16. Resultados Logit

“Outsourcing como modelo de gestión en el sector público y sus criterios de evaluación. El caso universidades estatales en Chile.”

Variable	Modelo
Intersección	Coeficiente -1,518 Sig 0,002*
Acreditación	Coeficiente 2,116 Sig 0,002*
Margen de utilidad	Coeficiente 7,446 Sig 0,021**
Total matrículas	Coeficiente -1,675 Sig 0,014**

\*\* significativo al 5%, \* significativo al 1%

Fuente: elaboración propia

Para el modelo propuesto, donde se definieron tres variables independiente, dos de carácter dicotómica (acreditación, y matrícula) y una continua (margen porcentual de utilidad), se pudo establecer que cada una de ellas es significativa, por lo tanto inciden en el criterio de empleo y condiciones laborales de las universidades estatales chilenas. La variable “acreditación” es la más relevante, con un coeficiente positivo de 2,116 y con una significancia del 99%. Es decir, las universidades que tienen mejor acreditación (superior al promedio del sistema) le dan mayor importancia al factor “empleo y condiciones laborales”. Asimismo, la variable “margen de utilidad” tiene un coeficiente positivo de 7,446 significativo al 95%. Es decir, las universidades que presentan mejor desempeño financiero expresado por el ratio margen de utilidad le dan mayor ponderación en sus licitaciones al criterio “empleo y condiciones laborales”, siendo la de mayor importancia entre las variables analizadas.

En esta misma línea, la variable matrícula que expresa tamaño institucional presenta un coeficiente de -1,675, significativo al 95%. Este valor negativo se podría interpretar que las universidades estatales de mayor tamaño le dan menor importancia al factor “Condiciones empleo y remuneraciones” en sus licitaciones.

---

*“Outsourcing como modelo de gestión en el sector público y sus criterios de evaluación. El caso universidades estatales en Chile.”*

El resumen del modelo entregó un logaritmo de verosimilitud-2 de 112,404, el R cuadrado de Cox y Snell de 0,148 y el R cuadrado de Nagelkerke<sup>12</sup> de 0,202.

---

## 5 CONCLUSIONES

Los costes de transacción son los determinantes para decidir cuándo un servicio público puede ser externalizado o no. La gestión en las universidades estatales, en general, ha asumido la externalización de los servicios o bien llamado “outsourcing”, bajo una rigurosa normativa

---

<sup>12</sup> Indica la parte de la varianza de la variable dependiente explicada por el modelo. Hay dos R-cuadrados en la regresión logística y ambas son válidas. Se acostumbra a decir que la parte de la variable dependiente explicada por el modelo oscila entre la R-cuadrado de Cox y Snell y la R-cuadrado de Nagelkerke. Cuanto más alto es la R-cuadrado más explicativo es el modelo, es decir, las variables independientes explican la variable dependiente.

regulada por el Estado, la cual busca entre otros propósitos transparentar las transacciones en la adquisición de bienes y servicios, buscando actuar con un ente responsable y eficiente en el uso de los recursos públicos dado cuenta de sus actos administrativos y que en la literatura anglosajona se ha llamado “accountability”, concepto cada vez más acuñado en distintas latitudes. Es en este contexto que también existe una necesidad de que esta responsabilidad sea extensible a monitorear y mejorar las condiciones laborales de los trabajadores externos de las instituciones y que son subcontratados.

Diversos autores internacionales y nacionales coinciden en que el outsourcing supone un importante apoyo para las organizaciones, cuya finalidad es la de descentralizar las funciones que crea la cadena de producción de bienes y/o servicios con el propósito de ser competitivas, flexibles, eficaces y eficientes, fundamentado en un mayor control de los costos con el propósito de adecuarse con mayor rapidez a los cambios del entorno y que es importante al momento de ser competitivo.

En el contexto de la globalización y del modelo económico neoliberal, las organizaciones fueron superadas por la forma de estructura y modo de producción presionadas hacia la necesidad de transformarse, es decir, lo que las insta a externalizar en un tercero, procesos de apoyo, tales como la gestión de compras y contratos, proveedores o muchos de los procesos de recursos humanos, donde, se potencia la eficiencia operacional y se eleva el desempeño global de la organización ya que se focalizan los recursos, se redireccionan los esfuerzos y capacidades a otras áreas que son las que en definitiva le dan valor a la empresa.

En Chile, la externalización de servicios, como modelo de gestión es utilizado por las organizaciones tanto privadas como públicas, encontrándose plenamente inserta en las instituciones chilenas cuya utilización creciente se destaca a partir de los años 80, producto de la

---

*“Outsourcing como modelo de gestión en el sector público y sus criterios de evaluación. El caso universidades estatales en Chile.”*

internalización de los mercados, fenómeno que ha tenido un proceso sistemático de manera creciente y constante que al día de hoy se encuentra plenamente en la realidad económica y laboral en el territorio nacional. Como apoyo a este modelo en auge, llegó la ley 20123, la cual regula, ordena y fiscaliza a los involucrados con la principal finalidad de proteger al trabajador dando énfasis en la responsabilidad subsidiaria.

Del outsourcing, no solo se han visto beneficiadas las instituciones privadas, sino que cada día es más considerada como un gran apoyo a la nueva gestión pública, fundamental para los cambios que enfrentan estas organizaciones y las universidades estatales no están ajenas a esta realidad.

Realizado este estudio, se establece que, de las universidades estatales en Chile, los servicios solicitados para externalizar (diecisiete servicios), estos forman parte de áreas no esenciales de la organización y de distinta naturaleza dependiendo de las necesidades de cada institución, siendo el “aseo” y “seguridad”, los servicios mayormente subcontratados entre las instituciones en el periodo analizado.

Desde la perspectiva del promedio de licitaciones por rubro, las universidades estipulan cuatro áreas de criterios para la selección del oferente, cuya ponderación promedio general, desde la perspectiva de las licitaciones se manifiesta de manera muy desigual los cuales son: criterio precio 46,65%, criterio técnico 27,32%, criterio cumplimiento de requisitos 19,58% y finalmente criterio condiciones de empleo y remuneraciones con un 6,45%.

Pero desde la perspectiva del promedio por universidad, independiente de la cantidad de licitaciones por cada institución, el criterio precio alcanza la mayor participación porcentual con un 44,49% promedio, el criterio empleo y condiciones laborales alcanza sólo un 8,37%, siendo el de menor ponderación e importancia en las licitaciones.

---

*“Outsourcing como modelo de gestión en el sector público y sus criterios de evaluación. El caso universidades estatales en Chile.”*

Por tanto, se constata la alta preponderancia del factor costo, que se ve reflejado en la elevada ponderación del criterio precio al momento de subcontratar servicios, lo cual se explica por la exigencia de las leyes vigentes en el país, que exige a las instituciones del Estado velar, no solo, por la eficacia, eficiencia y calidad de los bienes y servicios que pretende contratar, sino que además por ser eficiente en el uso de los recursos públicos, con lo cual se viene a comprobar la hipótesis uno, planteada en relación a que el factor costo más bajo, es preponderante como criterio para subcontratar.

En esta misma materia el criterio empleo y remuneraciones es el más bajo de las ponderaciones asignadas a los criterios de evaluación en las licitaciones, con lo cual se puede inferir un bajo compromiso de estas instituciones por las condiciones laborales y de remuneraciones de los empleados de las empresas tercerizadas. Sin embargo y tomando en cuenta las limitaciones metodológicas de la base de datos en este aspecto, se observa que los sueldos líquidos de los trabajadores externalizados en las universidades, han tenido un incremento sostenido durante el periodo de estudio por sobre el sueldo líquido mínimo legal, siendo para el año 2016 un 55,09% superior.

Es así como la hipótesis dos, se ve comprobada en parte ya que existe una baja importancia para las condiciones laborales y por ende, los beneficios de los trabajadores. Ahora bien, la condición de precariedad es un elemento no comprobable en esta investigación, ya que las leyes creadas por el Estado suponen regular y proteger al trabajador externalizado, haciendo responsable subsidiariamente a la institución mandante, en caso de que la empresa externalizada no cumpla.

Otro de los hallazgos de esta investigación es que, existen tres variables que son, la acreditación el margen de utilidad y la matrícula de estas instituciones, que inciden significativamente en el criterio de empleo y condiciones laborales. La variable acreditación es la más relevante con un alto

---

*"Outsourcing como modelo de gestión en el sector público y sus criterios de evaluación. El caso universidades estatales en Chile."*

coeficiente positivo de 2,116 y con una significancia de un 99%, dado que la acreditación evalúa la calidad de lo que hace la universidad en, todas sus áreas, por ende le dan una ponderación mayor al criterio empleo buscando la excelencia en todo su desempeño. La otra variable positiva es margen de utilidad, tiene un coeficiente positivo de 7,446 con una significancia de 95%, es decir, las instituciones que presentan un mejor desempeño financiero le otorgan una alta ponderación en sus licitaciones al criterio empleo y condiciones laborales.

Todo lo contrario es la variable matrícula que refleja el tamaño institucional, la cual tiene valores negativos, coeficiente de -1,675 y significativo de 95%, lo que se puede interpretar como que, a mayor tamaño, menor importancia se le otorga al criterio empleo y condiciones laborales, en sus licitaciones.

Para poder responder los objetivos e hipótesis propuestos, el enfoque principal, de esta investigación fue el criterio cuatro “condiciones de empleo y remuneración” quedando abierto para futuros estudios, los otros tres criterios de evaluaciones. Sería interesante, como materia de estudio realizar un análisis de condiciones laborales y de remuneraciones, de otros sectores industriales en la modalidad externalización.

---

## 6 BIBLIOGRAFÍA

Améstica, L., Moya, C., Salazar, M. y Acuña, A. (2016). Subcontratación en el sector forestal maderero chileno e impacto del manejo forestal sustentable implementado en empresa mandante sobre el clima organizacional. Un estudio de caso. *Ciencia & Trabajo*, 18(55), pp. 1-8.

---

*“Outsourcing como modelo de gestión en el sector público y sus criterios de evaluación. El caso universidades estatales en Chile.”*

Araya, P., Gallo, C. y León, C. (2012). Análisis de la nueva ley de subcontratación. Ley n° 20.123. En Carreño, F., Guajardo, C., Jeldres, H., Retamal, G. y Silva, K. (2014). Significación de Trabajadores y Trabajadoras de Aseo Subcontratados/as en la Universidad de Santiago de Chile respecto a sus condiciones laborales. *Revista de Estudios Cualitativos*, 1(1), pp. 81-101.

BCN. (2016). Biblioteca del Congreso Nacional. Recuperado de <http://www.bcn.cl/>

Bueno Campos, E. (1996). Organización de empresa: estructura, procesos y modelos. En Guitart Tarrés, L. (2005). *La ruptura de la cadena de valor como consecuencia de la subcontratación. De la subcontratación táctica a la estratégica*.

Bustinsa Sánchez, O. F. (2008). Implicaciones del outsourcing estratégico en la determinación del resultado empresarial: gestión del conocimiento y flexibilidad como variables moderadoras. Granada: Universidad de Granada.

Carreño, F., Guajardo, C., Jeldres, H., Retamal, G. y Silva, K. (2014). Significación de Trabajadores y Trabajadoras de Aseo Subcontratados/as en la Universidad de Santiago de Chile respecto a sus condiciones laborales. *Revista de Estudios Cualitativos*, 1(1), pp. 81-101.

Chiavenato, I. (1996). Os novos paradigmas: como as mudanças estão mexendo com as empresas. En Posluszny, L. H., Godoy, L. P. y Ruppenthal, J. E. (2013). *Tercerización: una opción en la pequeña industria de la madera*.

Chile. Dirección del Trabajo (201?). Ley de subcontratación. Recuperado de [http://dt.gob.cl/1601/articles-94679\\_recurso\\_1.doc](http://dt.gob.cl/1601/articles-94679_recurso_1.doc)

CUECH. (2015). *Consortio de las Universidades Estatales*. Recuperado de <http://www.uestatales.cl>

Delgado González, P. (2013). *Los derechos colectivos de los trabajadores subcontratados y suministrados* (tesis de pregrado). Universidad de Chile, Santiago, Chile.

Del Pino Arriagada, S. (2015). *El rol de la mujer en el desempeño y gestión universitaria de las instituciones estatales de educación superior de Chile* (tesis de maestría). Universidad del Bío-Bío, Chillán, Chile.

Díaz, C. y Gandoy, R. (2008). Outsourcing en las industrias tradicionales: Determinantes de la estrategia. *Estudios Empresariales*. Segunda época, (1), pp. 41-64.

Díaz, V., Flores, D. y Ortiz, C. (2014). *Outsourcing y satisfacción laboral: estudio comparativo entre el personal de planta y personal externo de una empresa productora y una empresa de servicios de la región Metropolitana* (tesis de pregrado). Universidad de Santiago de Chile, Santiago, Chile.

Dirección ChileCompra (201?). ChileCompra Mercado Público. Recuperado de <https://www.mercadopublico.cl/Home>

Espinoza, N. y Gaete, V. (2009). *Evolución del concepto de responsabilidad de la empresa principal en el sistema de subcontratación chileno: análisis de la jurisprudencia judicial y administrativa* (tesis de pregrado). Universidad de Chile, Santiago, Chile.

Echeverría, M. (2006). Los riesgos de la subcontratación laboral. En Ganga, F., Toro, I. y Sanhueza, H. (2010). La tercerización de funciones en la División el Teniente de CODELCO Chile. *Estudios Generales*, 26(116), pp. 143-168.

Fernández Sánchez, E. (1993). Dirección de la producción I. Fundamentos estratégicos. En Guitart Tarrés, L. (2005). *La ruptura de la cadena de valor como consecuencia de la subcontratación. De la subcontratación táctica a la estratégica*.

Gallardo, T. (2014). *Control de la externalización de servicios públicos: el caso de JUNAEB y la beca de alimentación de educación superior* (tesis de pregrado). Universidad de Santiago de Chile, Santiago, Chile.

Ganga, F. y Toro, I. (2008). Externalización de funciones: Algunas reflexiones teóricas. *Estudios Generales*, 24(107), pp. 107-135.

Guillén, A., Carranza, R. y Maldonado, S. (2015). Gestión de las adquisiciones en las instituciones públicas de educación superior de México. *Global de negocios*, 3(6), pp. 63-74.

Guitart Tarrés, L. (2005). *La ruptura de la cadena de valor como consecuencia de la subcontratación. De la subcontratación táctica a la estratégica*.

Gracilazo, S. (2012). El outsourcing en el desempeño de las exportaciones de las empresas. *Contaduría y Administración*, 57(2), pp. 135-158.

Green, W. (2001). *Análisis Econométrico*. Prentice-Hall.

Gujarati, D., & Porter, D. (2010). *Econometría*. México D.F.: Mc Graw Hill.

Jarillo, J. C. (1992). *Dirección estratégica*. Madrid: McGraw-Hill.

Kock, Jr., Nereu, F. (1995). Reengenharia de processos PROI: uma metodologia prática. En Posluszny, L. H., Godoy, L. P. y Ruppenthal, J. E. (2013). *Tercerización: una opción en la pequeña industria de la madera*.

Kremic, T., Tukel, O. I., y Rom, W, O. (2006). Outsourcing decision support: a survey of benefits, risks, and decision factors. En Bustinza Sánchez, O. F. (2008). Implicaciones del outsourcing

---

"Outsourcing como modelo de gestión en el sector público y sus criterios de evaluación. El caso universidades estatales en Chile."

estratégico en la determinación del resultado empresarial: gestión del conocimiento y flexibilidad como variables moderadoras. Granada: Universidad de Granada.

Lamothe, S., Lamothe, M. y Felock, R. (2008). Examining local government service delivery arrangements over time. *Urban Affairs Review*, v. 44, n. 1, p. 27-56.

Leiva, S. y Campos, A. (2013). Movimiento social de trabajadores subcontratados en la minería privada del cobre en Chile. *Psicoperspectivas Individuo y Sociedad*, 12(2), pp. 51-61.

Ley n° 19.886, Ley de bases sobre contratos administrativos de suministro y prestación de servicios. Ministerio de Hacienda, Santiago, 20 de junio de 2003. Recuperado de <https://www.leychile.cl/Navegar?idNorma=213004>

Ley n° 20.285, Sobre acceso a la información pública, Ministerio Secretaría General de la Presidencia, Santiago, 11 de julio de 2008. Recuperado de <https://www.leychile.cl/Navegar?idNorma=276363>

López, N. (2015). *Regularización y/o precarización del trabajo en régimen de subcontratación, Ley 20.123*. (tesis de maestría). Universidad de Santiago de Chile, Santiago, Chile.

MINEDUC (2017). Informes de matrícula. Recuperado de <http://www.mifuturo.cl/index.php/informes-sies/matriculados>

Martínez Gómez, L. A. (2004). *Outsourcing, una estrategia alternativa para una gestión eficiente: caso UBB* (tesis de pregrado). Universidad del Bío-Bío, Concepción, Chile.

Matas, C. y García, O. (2006). La externalización de servicios públicos en España: la necesidad de repensar una nueva gestión pública planificada, controlada y evaluada. *Revista del CLAD Reforma y Democracia*;30,pp.1-22

Porter, M. E. (1987). *Ventaja competitiva*. México: Continental.

Porter, M. E. (1982). *Estrategia competitiva: técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. México: CECSA.

Rodríguez, A. (2010). Estructuras flexibles de costos para enfrentar la globalización y la competitividad en las empresas. *Revista de la Facultad de Ciencias Contables*, 17(33), pp. 19-26.

Rojas Miño, I. (2010). La externalización laboral y la cesión ilegal de trabajadores en el sistema jurídico chileno. *Lus et Praxis*, (1), 171-196.

Urta, J. y Jofré, C. (2008). *Análisis de la ley de subcontratación y de empresas de servicios transitorios* (tesis de pregrado). Universidad de Chile, Santiago, Chile.

---

“Outsourcing como modelo de gestión en el sector público y sus criterios de evaluación. El caso universidades estatales en Chile.”

Rodríguez-Ponce, E. (2009). El rol de las universidades en la sociedad del conocimiento y en la era de la globalización: evidencia desde Chile. *Interciencia*, 34(11), pp. 824-829.

Viñas Xifra, J. (2012). Causas para externalizar servicios en la administración pública. *Presupuesto y gastos públicos*, 66, pp. 167-182.

---

## 7 ANEXOS

Anexo 1. Consorcio de Universidades del Estado de Chile (CUECH) distribuidas por ubicación geográfica.

Zona	Institución
<ul style="list-style-type: none"><li>Zona norte</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Universidad de Antofagasta</li><li>Universidad de Tarapacá</li><li>Universidad Arturo Prat</li></ul>

---

*“Outsourcing como modelo de gestión en el sector público y sus criterios de evaluación. El caso universidades estatales en Chile.”*

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Universidad de Atacama</li> <li>• Universidad de la Serena</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Zona región metropolitana y quinta región</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Universidad de Chile</li> <li>• Universidad de Santiago de Chile (usach)</li> <li>• Universidad Metropolitana de Ciencias de la Educación (umce)</li> <li>• Universidad Tecnológica Metropolitana</li> <li>• Universidad de Playa ancha de Ciencias de la Educación</li> <li>• Universidad de Valparaíso</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Zona sur</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Universidad de Talca</li> <li>• Universidad del Bío-Bío</li> <li>• Universidad de los Lagos</li> <li>• Universidad de Magallanes</li> <li>• Universidad de la Frontera</li> </ul>

Fuente: elaboración propia

## Anexo 2. Universidades estatales en Chile operativas y no operativas al 2016.

Instituciones	Estado
Universidad de Tarapacá	Operativa
Universidad Arturo Prat	Operativa
Universidad de Antofagasta	Operativa
Universidad de Atacama	Operativa
Universidad de la Serena	Operativa
Universidad de Playa Ancha de Cs. de la Educ.	Operativa

*“Outsourcing como modelo de gestión en el sector público y sus criterios de evaluación. El caso universidades estatales en Chile.”*

---

Universidad de Valparaíso	Operativa
Universidad de Santiago de Chile	Operativa
Universidad Tecnológica Metropolitana	Operativa
Universidad de Chile	Operativa
Universidad Metropolitana de Cs. de la Educación	Operativa
Universidad de O'Higgins	No operativa
Universidad de Talca	Operativa
Universidad del Bío-Bío	Operativa
Universidad de la Frontera	Operativa
Universidad de los Lagos	Operativa
Universidad de Aysén	No operativa
Universidad de Magallanes	Operativa

---

Fuente: elaboración propia

Anexo 3. Consejo de Rectores de las universidades chilenas

Universidades pertenecientes al CRUCH		Sigla
<b>Universidades Estatales</b>	Universidad Arturo Prat	UNAP
	Universidad de Antofagasta	UA
	Universidad de Atacama	UDA
	Universidad de Chile	UCHILE
	Universidad de La Frontera	UFRO
	Universidad de La Serena	ULS
	Universidad de Los Lagos	ULAGOS
	Universidad de Magallanes	UMAG
	Universidad de Playa Ancha de Ciencias de la Educación	UPLA
	Universidad de Santiago de Chile	USACH
	Universidad de Talca	UTALCA
	Universidad de Tarapacá	UTA
	Universidad de Valparaíso	UV
	Universidad del Bio-Bio	UBB
	Universidad Metropolitana de Ciencias de la Educación	UMCE
Universidad Tecnológica Metropolitana	UTEM	
<b>Universidades Privadas con Aporte Estatal</b>	Pontificia Universidad Católica de Chile	PUC
	Pontificia Universidad Católica de Valparaíso	PUCV
	Universidad Austral de Chile	UACh
	Universidad Católica de la Santísima Concepción	UCSC
	Universidad Católica de Temuco	UCT
	Universidad Católica del Maule	UCM
	Universidad Católica del Norte	UCN
	Universidad de Concepción	UdeC
	Universidad Técnica Federico Santa María	UTFSM

Fuente: SIES - MINEDUC (Enero, 2015)

Anexo 4. Licitaciones analizadas

Nº	Código Licitación	Institución	Tipología de servicio	Año
1	4726-4-LE17	U. Met. de Cs. de la Educ.	Concesión casino	2016
2	4291-117-LP16	U. de Antofagasta	Soporte, vigilancia y mant. (TI)	2016
3	5360-16-LR16	U. de Tarapacá	Vigilancia y seguridad	2016
4	4726-5-LE16	U. Met. de Cs. de la Educ.	Mantenición y reparación	2016
5	5169-7-LQ16	U. de Chile	Vigilancia y seguridad	2016
6	4291-25-LQ16	U. de Antofagasta	Cobranza	2016
7	2859-65-LQ16	U. de Atacama	Aseo y/o limpieza	2016
8	2859-65-LQ16	U. de Atacama	Áreas verdes	2016
9	2859-65-LQ16	U. de Atacama	Gasfitería	2016
10	5358-8-LQ16	U. de Tarapacá	Aseo y/o limpieza	2016
11	4291-122-LQ16	U. de Antofagasta	Mantenición y reparación	2016
12	2057-36-L116	U. Arturo Prat	Aseo y/o limpieza	2016
13	5360-28-LE16	U. de Tarapacá	Extracción basura y/o residuos	2016
14	5413-186-L116	U. de Los Lagos	Aseo y/o limpieza	2016
15	2888-61-LQ16	U. del Bío-Bío	Áreas verdes	2016
16	5067-181-L116	U. de Santiago de Chile	Lavandería	2016
17	4291-54-LP16	U. de Antofagasta	Soporte, vigilancia y mant. (TI)	2016
18	633470-7-LQ16	U. de Valparaíso	Aseo y/o limpieza	2016
19	5035-1-LP16	U. de Valparaíso	Vigilancia y seguridad	2016
20	836959-2-LQ16	U. de Chile	Vigilancia y seguridad	2016
21	2057-22-L116	U. Arturo Prat	Aseo y/o limpieza	2016
22	2859-29-LQ16	U. de Atacama	Aseo y/o limpieza	2016
23	2859-29-LQ16	U. de Atacama	Áreas verdes	2016
24	2057-20-L116	U. Arturo Prat	Alimentación	2016
25	5586-320-LP16	U. de la Frontera	Alimentación	2016
26	831830-1-LE16	U. de Chile	Alimentación	2016
27	5951-4-LE16	U. de Tarapacá	Alimentación	2016
28	4291-27-LE16	U. de Antofagasta	Alimentación	2016
29	882826-2-LE16	U. de Valparaíso	Vigilancia y seguridad	2016
30	5360-1-LQ16	U. de Tarapacá	Mantenición y reparación	2016
31	4291-8-LE16	U. de Antofagasta	Lavandería	2016
32	5067-77-L116	U. de Santiago de Chile	Aseo y/o limpieza	2016
33	5212-3-L116	U. de Valparaíso	Fotocopiado	2016
34	2057-7-LE16	U. Arturo Prat	Vigilancia y seguridad	2016
35	5864-3-LR16	U. de Tarapacá	Concesión casino	2016
36	5360-7-LE16	U. de Tarapacá	Mantenición y reparación	2016

*"Outsourcing como modelo de gestión en el sector público y sus criterios de evaluación. El caso universidades estatales en Chile."*

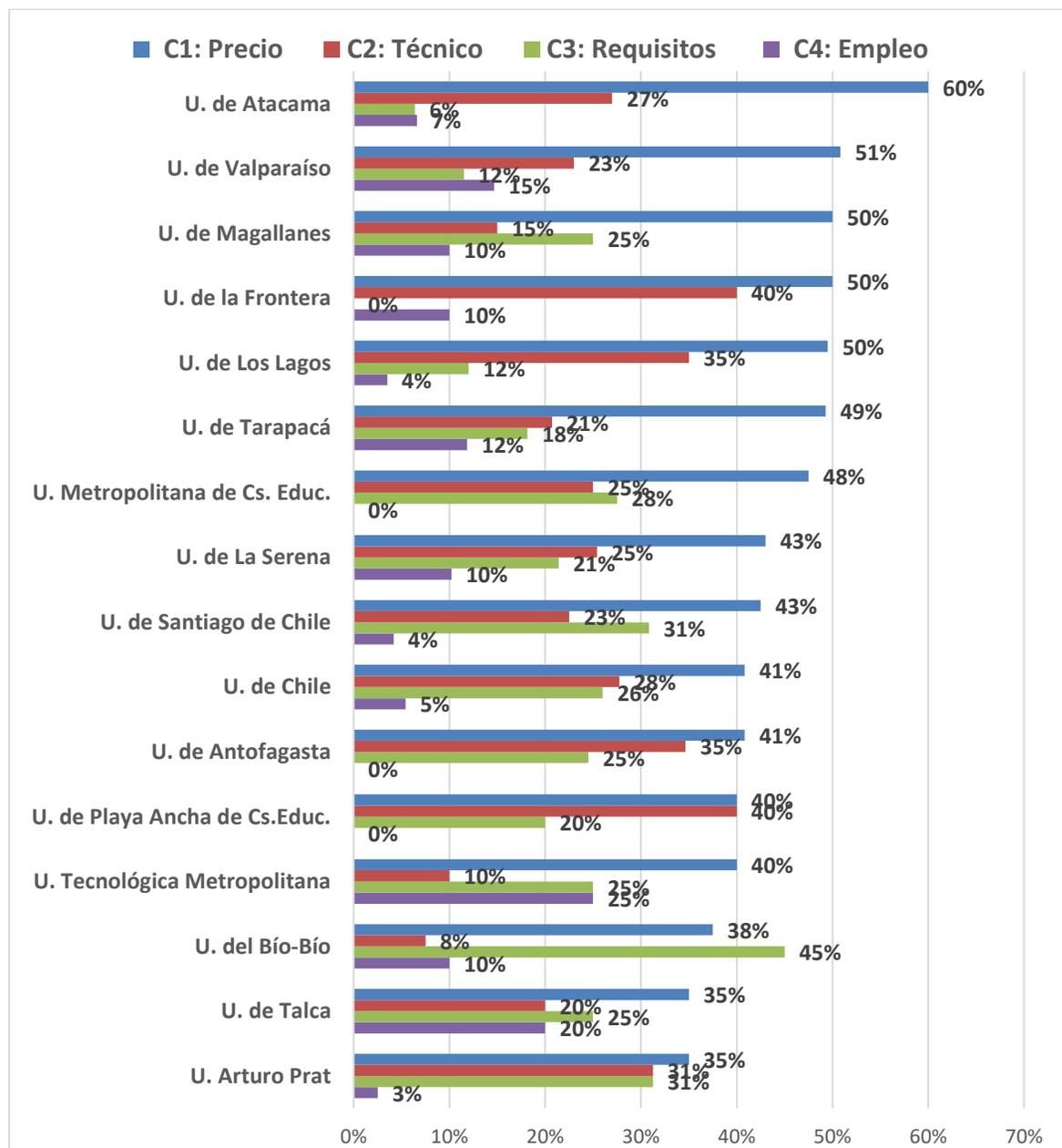
37	5413-13-L116	U. de Los Lagos	Extracción basura y/o residuos	2016
38	5413-12-LE16	U. de Los Lagos	Extracción basura y/o residuos	2016
39	5423-1-LE16	U. de Los Lagos	Concesión casino	2016
40	2859-43-LE15	U. de Atacama	Trasporte y custodia de valores	2015
41	5423-89-LE15	U. de Los Lagos	Vigilancia y seguridad	2015
42	5067-498-L115	U. de Santiago de Chile	Vigilancia y seguridad	2015
43	5416-79-L115	U. de La Serena	Extracción basura y/o residuos	2015
44	5413-187-L115	U. de Los Lagos	Lavandería	2015
45	5178-99-LQ15	U. de Chile	Extracción basura y/o residuos	2015
46	5158-20-LQ15	U. de La Serena	Vigilancia y seguridad	2015
47	5154-170-L115	U. de Playa A. Cs. Educ.	Extracción basura y/o residuos	2015
48	5421-29-LP15	U. de Los Lagos	Vigilancia y seguridad	2015
49	5872-6-LE15	U. de Chile	Aseo y/o limpieza	2015
50	5523-1-LE15	U. de Chile	Vigilancia y seguridad	2015
51	5641-3-LE15	U. de Chile	Mantenimiento y reparación	2015
52	2859-16-LP15	U. de Atacama	Aseo y/o limpieza	2015
53	2859-16-LP15	U. de Atacama	Áreas verdes	2015
54	2859-16-LP15	U. de Atacama	Gasfitería	2015
55	633470-2-LP15	U. de Valparaíso	Aseo y/o limpieza	2015
56	2705-106-L115	U. del Bío-Bío	Extracción basura y/o residuos	2015
57	5942-9-LE15	U. de Chile	Extracción basura y/o residuos	2015
58	2859-11-LP15	U. de Atacama	Aseo y/o limpieza	2015
59	2859-11-LP15	U. de Atacama	Áreas verdes	2015
60	5531-52-LE14	U. de Chile	Alimentación	2015
61	5640-1-LP15	U. de Chile	Aseo y/o limpieza	2015
62	5531-54-LE14	U. de Chile	Soporte, vigilancia y mant. (TI)	2015
63	5154-47-L115	U. de Playa A. Cs. Educ.	Extracción basura y/o residuos	2015
64	5707-5-LP14	U. de Chile	Aseo y/o limpieza	2015
65	2859-6-LE15	U. de Atacama	Aseo y/o limpieza	2015
66	5251-37-LP14	U. Tec. Metropolitana	Portería (auxiliar)	2014
67	5067-378-L114	U. de Santiago de Chile	Vigilancia y seguridad	2014
68	5067-353-L114	U. de Santiago de Chile	Cobranza	2014
69	5413-140-L114	U. de Los Lagos	Bodegaje	2014
70	1469-202-LP14	U. de Talca	Vigilancia y seguridad	2014
71	5610-21-LE14	U. de Chile	Lavandería	2014
72	5519-72-LE13	U. de Chile	Licencia software	2013
73	2859-58-LP13	U. de Atacama	Aseo y/o limpieza	2013
74	2859-58-LP13	U. de Atacama	Gasfitería	2013
75	5158-30-LP13	U. de La Serena	Vigilancia y seguridad	2013

*"Outsourcing como modelo de gestión en el sector público y sus criterios de evaluación. El caso universidades estatales en Chile."*

76	5531-53-LP13	U. de Chile	Fotocopiado	2013
77	5154-105-L113	U. de Playa A. Cs. Educ.	Extracción basura y/o residuos	2013
78	5413-104-L113	U. de Los Lagos	Lavado y desinfección	2013
79	5413-101-L113	U. de Los Lagos	Lavado y desinfección	2013
80	5531-17-LE13	U. de Chile	Soporte, vigilancia y mant. (TI)	2013
81	2859-17-LE13	U. de Atacama	Aseo y/o limpieza	2013
82	2859-17-LE13	U. de Atacama	Áreas verdes	2013
83	2859-15-LP13	U. de Atacama	Vigilancia y seguridad	2013
84	5679-2-LE13	U. de Chile	Soporte, vigilancia y mant. (TI)	2013
85	5035-4-LE12	U. de Valparaíso	Aseo y/o limpieza	2013
86	5641-8-LP13	U. de Chile	Aseo y/o limpieza	2013
87	2859-2-LP13	U. de Atacama	Vigilancia y seguridad	2013
88	5067-12-L113	U. de Santiago de Chile	Soporte, vigilancia y mant. (TI)	2013
89	5485-22-LP13	U. de Chile	Vigilancia y seguridad	2013
90	5590-4-L113	U. de Chile	Extracción basura y/o residuos	2013
91	5177-50-LP12	U. de Chile	Mantenimiento y reparación	2012
92	5382-48-LE12	U. de Magallanes	Extracción basura y/o residuos	2012
93	5416-155-L112	U. de La Serena	Áreas verdes	2012
94	5441-12-LP12	U. de Chile	Vigilancia y seguridad	2012
95	5416-15-L112	U. de La Serena	Fotocopiado	2012
96	5641-4-LE12	U. de Chile	Mantenimiento y reparación	2012
97	542343-1-LE12	U. de Chile	Vigilancia y seguridad	2012

Fuente: elaboración propia

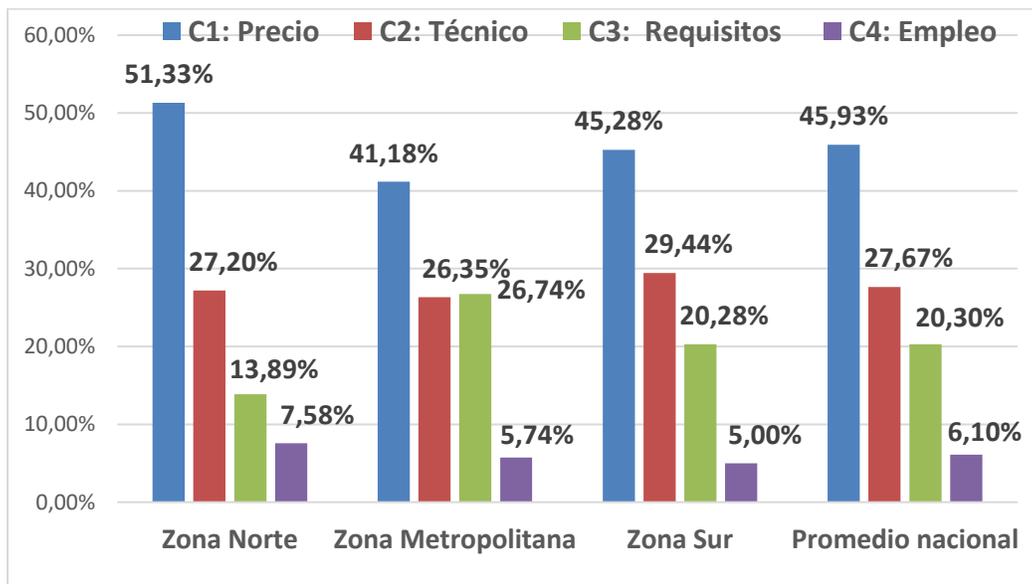
Anexo 5. Porcentaje promedio de criterios de evaluación por cada institución



Fuente: elaboración propia

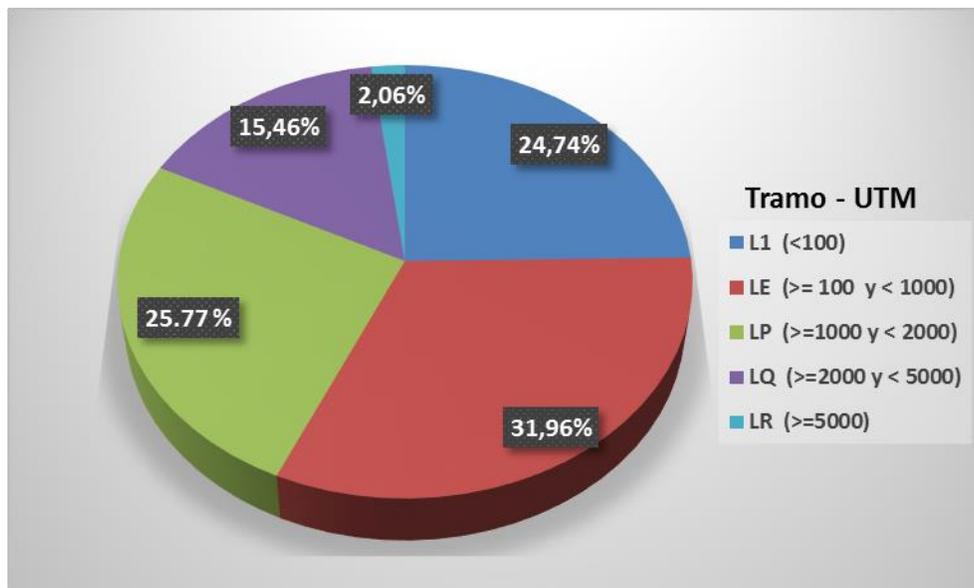
“Outsourcing como modelo de gestión en el sector público y sus criterios de evaluación. El caso universidades estatales en Chile.”

Anexo 6. De los criterio de evaluación, según zona geográfica



Fuente: elaboración propia

Anexo 7. Tipo de licitación pública según el monto de la adquisición o contratación



Fuente: elaboración propia

Anexo 8. Porcentaje máximo por criterio, según institución

<b>Instituciones</b>	<b>C1: Precio</b>	<b>C2: Técnico</b>	<b>C:3 Requisitos</b>	<b>C4: Empleo</b>
<b>U. Arturo Prat</b>	70,00%	50,00%	40,00%	10,00%
<b>U. de Antofagasta</b>	60,00%	63,00%	40,00%	0,00%
<b>U. de atacama</b>	80,00%	36,00%	15,00%	13,00%
<b>U. de Chile</b>	60,00%	50,00%	50,00%	40,00%
<b>U. de la Frontera</b>	50,00%	40,00%	0,00%	10,00%
<b>U. de La Serena</b>	60,00%	40,00%	45,00%	45,00%
<b>U. de Los Lagos</b>	60,00%	45,00%	20,00%	15,00%
<b>U. de Magallanes</b>	50,00%	15,00%	25,00%	10,00%
<b>U. de Playa Ancha de Cs. de la Educación</b>	40,00%	40,00%	20,00%	0,00%
<b>U. de Santiago de Chile</b>	50,00%	60,00%	65,00%	15,00%
<b>U. de Talca</b>	35,00%	20,00%	25,00%	20,00%
<b>U. de Tarapacá</b>	75,00%	65,00%	25,00%	35,00%
<b>U. de Valparaíso</b>	85,00%	40,00%	35,00%	29,00%
<b>U. del Bío-Bío</b>	45,00%	15,00%	70,00%	20,00%
<b>U. Metropolitana de Cs. de la Educación</b>	55,00%	25,00%	35,00%	0,00%
<b>U. Tecnológica Metropolitana</b>	40,00%	10,00%	25,00%	25,00%
<b><i>Promedio máxima</i></b>	<b><i>57,19%</i></b>	<b><i>38,38%</i></b>	<b><i>33,44%</i></b>	<b><i>17,94%</i></b>

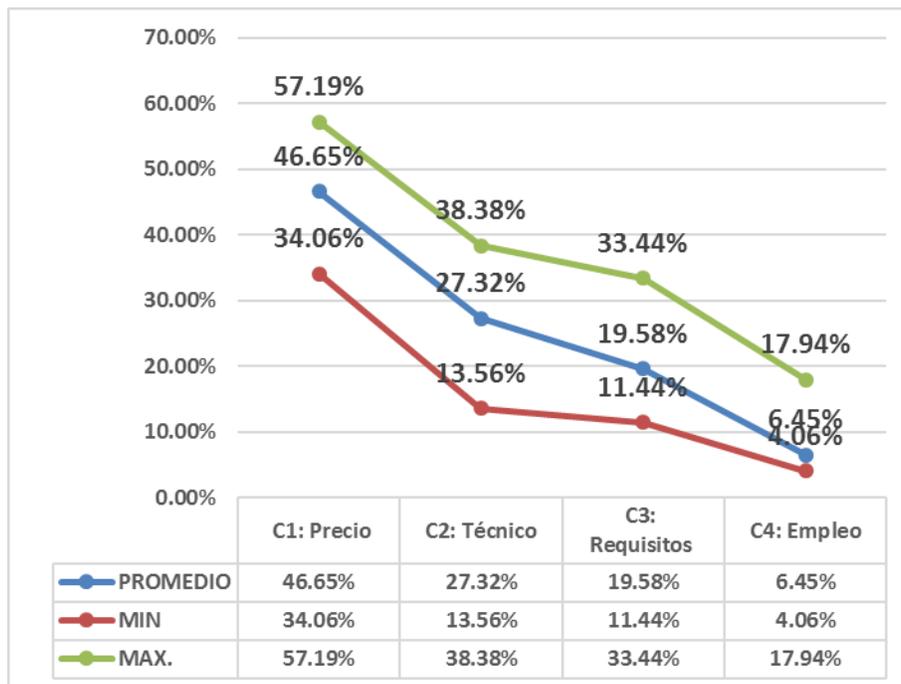
Fuente: elaboración propia

Anexo 9. Porcentaje mínimo promedio por criterio, según institución

<b>Instituciones</b>	<b>C1: Precio</b>	<b>C2: Técnico</b>	<b>C:3 Requisitos</b>	<b>C4: Empleo</b>
<b>U. Arturo Prat</b>	20,00%	0,00%	20,00%	0,00%
<b>U. de Antofagasta</b>	25,00%	0,00%	2,00%	0,00%
<b>U. de atacama</b>	40,00%	15,00%	0,00%	0,00%
<b>U. de Chile</b>	25,00%	0,00%	0,00%	0,00%
<b>U. de la Frontera</b>	50,00%	40,00%	0,00%	10,00%
<b>U. de La Serena</b>	30,00%	12,00%	10,00%	0,00%
<b>U. de Los Lagos</b>	30,00%	30,00%	5,00%	0,00%
<b>U. de Magallanes</b>	50,00%	15,00%	25,00%	10,00%
<b>U. de Playa Ancha de Cs. de la Educación</b>	40,00%	40,00%	20,00%	0,00%
<b>U. de Santiago de Chile</b>	35,00%	0,00%	0,00%	0,00%
<b>U. de Talca</b>	35,00%	20,00%	25,00%	20,00%
<b>U. de Tarapacá</b>	15,00%	0,00%	10,00%	0,00%
<b>U. de Valparaíso</b>	40,00%	10,00%	1,00%	0,00%
<b>U. del Bío-Bío</b>	30,00%	0,00%	20,00%	0,00%
<b>U. Metropolitana de Cs. de la Educación</b>	40,00%	25,00%	20,00%	0,00%
<b>U. Tecnológica Metropolitana</b>	40,00%	10,00%	25,00%	25,00%
<b><i>Promedio de la mínima</i></b>	<b><i>34,06%</i></b>	<b><i>13,56%</i></b>	<b><i>11,44%</i></b>	<b><i>4,06%</i></b>

Fuente: elaboración propia

Anexo 10. Ponderaciones promedio de la mínima y máxima del total de licitaciones analizadas por instituciones



Fuente: elaboración propia

Anexo 11. Base de datos logit

Institución	Zona	Tipología	C1: Precio	C2: Técnico	C:3 Requisitos	C4: Empleo	Años acred.	Matrícula pregrado (2015)	Margen Utilidad
1	3	1	0,2	0,45	0,35	-	3	13.329	5,56%
1	3	3	0,3	0,3	0,4	-	3	13.329	5,56%
1	3	3	0,2	0,5	0,3	-	3	13.329	5,56%
1	3	17	0,7	-	0,2	0,1	3	13.329	5,56%
2	1	1	0,6	-	0,4	-	4	7.427	1,29%
2	1	5	0,5	0,4	0,1	-	4	7.427	1,29%
2	1	11	0,25	0,35	0,4	-	4	7.427	1,29%
2	1	13	0,5	0,3	0,2	-	4	7.427	1,29%
2	1	15	0,35	0,63	0,02	-	4	7.427	1,29%
2	1	15	0,25	0,4	0,35	-	4	7.427	1,29%
3	1	2	0,6	0,28	0,04	0,08	4	4.352	21,50%
3	1	2	0,6	0,32	0,04	0,04	4	4.352	21,50%
3	1	2	0,7	0,24	0,03	0,03	4	4.352	21,50%
3	1	2	0,6	0,32	0,04	0,04	4	4.352	21,50%
3	1	2	0,5	0,25	0,12	0,13	4	4.352	21,50%
3	1	3	0,6	0,28	0,04	0,08	4	4.352	21,50%
3	1	3	0,6	0,32	0,04	0,04	4	4.352	21,50%
3	1	3	0,7	0,24	0,03	0,03	4	4.352	21,50%
3	1	3	0,6	0,32	0,04	0,04	4	4.352	21,50%
3	1	3	0,7	0,3	-	-	4	4.352	21,50%
3	1	3	0,4	0,36	0,12	0,12	4	4.352	21,50%
3	1	3	0,5	0,25	0,12	0,13	4	4.352	21,50%
3	1	9	0,6	0,28	0,04	0,08	4	4.352	21,50%
3	1	9	0,7	0,24	0,03	0,03	4	4.352	21,50%
3	1	9	0,4	0,36	0,12	0,12	4	4.352	21,50%
3	1	16	0,8	0,2	-	-	4	4.352	21,50%
3	1	17	0,6	0,15	0,15	0,1	4	4.352	21,50%
3	1	17	0,6	0,15	0,15	0,1	4	4.352	21,50%
4	3	1	0,3	0,3	0,4	-	7	29.494	1,57%
4	3	1	0,3	0,45	0,25	-	7	29.494	1,57%
4	3	3	0,5	0,05	0,05	0,4	7	29.494	1,57%
4	3	3	0,6	0,08	0,16	0,16	7	29.494	1,57%
4	3	3	0,4	0,15	0,33	0,12	7	29.494	1,57%
4	3	3	0,35	0,17	0,33	0,15	7	29.494	1,57%
4	3	7	0,3	0,4	0,3	-	7	29.494	1,57%
4	3	7	0,4	0,5	0,1	-	7	29.494	1,57%

*“Outsourcing como modelo de gestión en el sector público y sus criterios de evaluación. El caso universidades estatales en Chile.”*

4	3	7	0,6	0,4	-	-	7	29.494	1,57%
4	3	8	0,4	0,3	0,3	-	7	29.494	1,57%
4	3	11	0,4	0,4	0,2	-	7	29.494	1,57%
4	3	12	0,35	0,45	0,2	-	7	29.494	1,57%
4	3	13	0,3	0,4	0,3	-	7	29.494	1,57%
4	3	13	0,5	0,25	0,25	-	7	29.494	1,57%
4	3	13	0,4	0,4	0,2	-	7	29.494	1,57%
4	3	15	0,3	0,2	0,5	-	7	29.494	1,57%
4	3	15	0,4	0,3	0,3	-	7	29.494	1,57%
4	3	15	0,5	0,3	0,2	-	7	29.494	1,57%
4	3	17	0,6	0,05	0,08	0,27	7	29.494	1,57%
4	3	17	0,35	0,1	0,35	0,2	7	29.494	1,57%
4	3	17	0,5	-	0,5	-	7	29.494	1,57%
4	3	17	0,25	0,35	0,4	-	7	29.494	1,57%
4	3	17	0,4	0,3	0,3	-	7	29.494	1,57%
4	3	17	0,4	0,36	0,24	-	7	29.494	1,57%
5	1	2	0,6	0,2	0,2	-	4	6.997	3,40%
5	1	7	0,4	0,15	0,45	-	4	6.997	3,40%
5	1	8	0,5	0,4	0,1	-	4	6.997	3,40%
5	1	17	0,3	0,12	0,13	0,45	4	6.997	3,40%
5	1	17	0,35	0,4	0,19	0,06	4	6.997	3,40%
5	3	1	0,5	0,4	-	0,1	5	9.388	3,40%
6	3	17	0,3	0,35	0,2	0,15	3	9.238	0,83%
6	3	3	0,5	0,45	0,05	-	3	9.238	0,83%
6	3	4	0,55	0,4	0,05	-	3	9.238	0,83%
6	3	6	0,4	0,3	0,2	0,1	3	9.238	0,83%
6	3	7	0,55	0,3	0,15	-	3	9.238	0,83%
6	3	7	0,55	0,3	0,15	-	3	9.238	0,83%
6	3	10	0,6	0,35	0,05	-	3	9.238	0,83%
6	3	10	0,5	0,45	0,05	-	3	9.238	0,83%
6	3	11	0,55	0,3	0,15	-	3	9.238	0,83%
6	3	17	0,45	0,3	0,15	0,1	3	9.238	0,83%
7	3	7	0,5	0,15	0,25	0,1	4	4.243	0,83%
8	1	7	0,4	0,4	0,2	-	4	8.209	-2,12%
8	1	7	0,4	0,4	0,2	-	4	8.209	-2,12%
8	1	7	0,4	0,4	0,2	-	4	8.209	-2,12%
9	2	3	0,4	0,6	-	-	6	21.988	-2,13%
9	2	5	0,35	-	0,65	-	6	21.988	-2,13%
9	2	11	0,4	0,6	-	-	6	21.988	-2,13%
9	2	15	0,4	0,15	0,45	-	6	21.988	-2,13%

*"Outsourcing como modelo de gestión en el sector público y sus criterios de evaluación. El caso universidades estatales en Chile."*

9	2	17	0,5	-	0,35	0,15	6	21.988	-2,13%
9	2	17	0,5	-	0,4	0,1	6	21.988	-2,13%
10	2	17	0,35	0,2	0,25	0,2	5	9.392	9,72%
11	1	1	0,5	0,4	0,1	-	5	8.722	4,82%
11	1	3	0,4	-	0,25	0,35	5	8.722	4,82%
11	1	6	0,15	0,65	0,15	0,05	5	8.722	4,82%
11	1	7	0,5	0,2	0,2	0,1	5	8.722	4,82%
11	1	13	0,75	-	0,2	0,05	5	8.722	4,82%
11	1	13	0,55	0,2	0,17	0,08	5	8.722	4,82%
11	1	17	0,6	-	0,2	0,2	5	8.722	4,82%
12	1	3	0,5	0,29	0,01	0,2	5	14.336	2,81%
12	1	3	0,5	0,2	0,01	0,29	5	14.336	2,81%
12	1	3	0,4	0,4	0,1	0,1	5	14.336	2,81%
12	1	8	0,85	0,14	0,01	-	5	14.336	2,81%
12	1	17	0,4	0,25	0,21	0,14	5	14.336	2,81%
12	1	17	0,4	0,1	0,35	0,15	5	14.336	2,81%
13	3	2	0,45	0,15	0,2	0,2	5	11.956	0,45%
14	3	7	0,3	-	0,7	-	5	11.956	0,18%
15	2	6	0,55	0,25	0,2	-	4	4.700	0,45%
15	2	13	0,4	0,25	0,35	-	4	4.700	0,45%
16	2	14	0,4	0,1	0,25	0,25	3	7.613	16,90%
			0,47	0,27	0,2	0,06	4,89	14.216,58	0,06

Fuente: elaboración propia