

Información Importante

La Universidad Santo Tomás, informa que las autoras han autorizado a usuarios internos y externos de la institución a consultar el contenido de este documento a través del Catálogo en línea de la Biblioteca y el Repositorio Institucional en la página Web de la Biblioteca, así como en las redes de información del país y del exterior con las cuales tenga convenio la Universidad.

Se permite la consulta a los usuarios interesados en el contenido de este documento, para todos los usos que tengan **finalidad académica**, nunca para usos comerciales, siempre y cuando mediante la correspondiente cita bibliográfica se le dé crédito al trabajo de grado y a su autor.

De conformidad con lo establecido en el Artículo 30 de la Ley 23 de 1982 y el artículo 11 de la Decisión Andina 351 de 1993, la Universidad Santo Tomás informa que “los derechos morales sobre documento son propiedad de las autoras, los cuales son irrenunciables, imprescriptibles, inembargables e inalienables.”

Bibliotecas Bucaramanga

Universidad Santo Tomás

**Tercerización de servicios en las instituciones de educación superior del área metropolitana
de Bucaramanga**

Lizeth Patricia Pardo Wandurraga, Lelis Consuelo Guerra Pacheco

Maestranter Cohorte 44

Director

José Alfonso Martínez Molina

Maestría en Ciencias Económicas

**Proyecto presentado como requisito ante el comité de Investigación en el proceso para
optar el título de Magister en Administración de Empresas**

Universidad Santo Tomas, Bucaramanga

Maestría en Administración de Empresas

Facultad de Administración

2016

Dedicatoria

Este proyecto lo dedico con todo mi amor antes que a nadie, a DIOS quien me ha brindado la sabiduría necesaria para avanzar en mi crecimiento personal y profesional; así como a mi hijo Santiago quien es el motor de mi vida y a mi familia quienes siempre me han brindado su apoyo y me han animado constantemente para que evolucione en todas las metas que me propongo.

Lizeth Patricia Pardo Wandurraga.

Dedico con especial cariño este proyecto a DIOS, a mi familia quienes me han brindado su amor y comprensión y han apoyado cada uno de los proyectos que me planteo en la vida; también a mi hija Angie Valeria, el angelito que desde el cielo me acompaña y quien se sentiría muy orgullosa de mis logros.

Lelis Consuelo Guerra Pacheco.

Agradecimientos

Las autoras expresan al director del proyecto, Dr. José Alfonso Martínez, su agradecimiento por el apoyo y colaboración durante todo el proceso de formulación y desarrollo del mismo, brindando valiosas asesorías y por su dedicación de tiempo en atender todas las inquietudes que surgieron en el proceso.

También expresan su gratitud a la Dra. Carolina Monsalve, por sus importantes aportes al proyecto.

Al jurado que dedicó su tiempo y sus conocimientos para evaluar objetivamente el Trabajo de grado.

Finalmente y no menos importante, las autoras agradecen a los Vicerrectores Administrativos de las IES del Área Metropolitana de Bucaramanga que brindaron la información pertinente para el desarrollo del proyecto y por su valioso tiempo.

Contenido

Introducción	14
1. Tercerización de Servicios en las Instituciones de Educación Superior del Área Metropolitana de Bucaramanga.....	20
1.1 Planteamiento del Problema	20
1.1.1 Sistematización del Problema	33
1.2 Justificación	33
1.3 Objetivos	36
1.3.1 Objetivo general.....	36
1.3.2 Objetivos Específicos.....	37
2. Marco Referencial.....	37
2.1 Antecedentes	37
2.2 Marco Conceptual	44
2.2.1 Tercerización.....	44
2.2.1.1 Operaciones mediante la tercerización	44
2.2.1.2 La tercerización en las IES	47
2.3 Marco Teórico.....	48
2.3.1 Teorías sobre tercerización	48
2.3.2 Contrato de Outsourcing.....	56
2.3.3 Técnicas de análisis de Demanda	58
2.3.3 Técnicas de análisis de Demanda	58
2.4 Marco Legal	63

2.5 Marco Contextual.....	66
2.5.1 Las Instituciones de Educación Superior (IES) en el Área Metropolitana de Bucaramanga (AMB).....	66
2.5.2 Las IES y la tercerización.	69
2.6 Marco Histórico	71
2.6.1 Surgimiento de la Tercerización	71
2.6.1.1 El manejo de los efectos de la globalización:	77
2.6.1.2 El Mejoramiento de la calidad.	80
2.6.1.3 Los Cambios o transformaciones pedagógicas en la enseñanza superior	81
2.6.1.4 Emprenderismo:	82
2.6.2 La investigación como un servicio comercializable.	84
2.6.3 Las nuevas concepciones acerca de la Universidad.....	85
2.6.3.1. Las fuentes de financiamiento.	86
2.6.3.2 El capitalismo académico.	86
2.6.3.3 La producción de conocimiento útil.	87
2.6.3.4 La comercialización de la educación superior.	87
2.6.3.5 Experiencias de Outsourcing en las Universidades.	88
3. Diseño Metodológico.....	90
3.2 Tipo De Investigación.....	90
3.1.1 Identificación y Definición de Variables	92
3.3 Operacionalización de las Variables	93
3.4 Proceso Metodológico	95
3.5 Población y Muestra	95

4. Análisis de Resultados	96
4.1 Diagnosticar la situación actual de la tercerización en las Instituciones de Educación Superior y las tendencias en el ámbito del Área Metropolitana de Bucaramanga.	98
4.1.1 Conocimiento de algún proceso de tercerización al interior de las IES en el área metropolitana de Bucaramanga.....	98
4.1.2 Razones que han propiciado la tercerización en las IES.....	99
4.1.3 Servicios tercerizados en las IES del área metropolitana de Bucaramanga.....	100
4.1.4 Requisitos que deben cumplir los proveedores de servicios para ser contratados.....	102
4.1.5 Tiempo que llevan tercerizando las IES del área metropolitana de Bucaramanga.....	104
4.2 Determinar los factores claves y exitosos en el proceso de Tercerización de servicios en las Instituciones de Educación Superior del Área Metropolitana de Bucaramanga.....	104
4.2.1 Tiempo que llevan tercerizando las IES del área metropolitana de Bucaramanga.....	105
4.2.2 Opinión que tienen las IES acerca de los procesos de tercerización que se llevan a cabo.	106
4.2.3 Razones que han propiciado la tercerización en las IES.....	107
4.2.4 Requisitos que deben cumplir los proveedores de servicios para ser contratados.....	108
4.2.5 Razones por las cuales no tercerizan las IES.	109
4.3 Identificar los aspectos del proceso de tercerización de servicios que favorecen el fortalecimiento de la competitividad de las Instituciones de Educación Superior del Área Metropolitana de Bucaramanga.	110
4.3.1 Destino de los recursos para aumentar la competitividad de las IES del AMB.	110
4.3.2 Factores que favorecen la competitividad en las IES del AMB.	112
4.4 Discusión de los Resultados.....	113
5. Conclusiones	118

5.1. Conclusiones	118
5.2 Limitaciones de la Investigación	119
5.3 Futuras Líneas de Investigación.....	120
Bibliografía	122
Apéndices.....	131

Lista de Tablas

Tabla 1. Identificación de variables a partir de la literatura y su definición aplicada en este estudio	92
Tabla 2. Operacionalización de variables	93

Lista de Figuras

Figura 1.	Instituciones de Educación Superior ubicadas en Bucaramanga y su área metropolitana.....	21
Figura 2.	Comportamiento de la demanda de estudiantes en las IES del sector privado de Bucaramanga año 2007-2013.....	22
Figura 3.	Comportamiento de la demanda de estudiantes en las IES en Santander año 2007-2013	22
Figura 4.	Reporte de estudiantes graduados de las IES del sector privado de Bucaramanga año 2007 – 2014.....	23
Figura 5.	Semestre en el cual los estudiantes de nivel de formación universitaria desertan de sus estudios.	24
Figura 6.	Estrategias Competitivas Según Michael Porter.....	61
Figura 7.	Instituciones de Educación Superior (IES) en el área metropolitana de Bucaramanga (AMB).	66
Figura 8.	Programas de Pregrado certificados de alta calidad en las IES del AMB.	68
Figura 9.	Cuadro por población objeto de estudio	96
Figura 10.	Asignación de etiquetas a cada universidad.....	97
Figura 11.	Conocimiento de algún proceso de tercerización al interior de las IES en el área metropolitana de Bucaramanga	98
Figura 12.	Razones que han propiciado la tercerización en las IES.....	99
Figura 13.	Servicios tercerizados en las IES del área metropolitana de Bucaramanga.	101
Figura 14.	Requisitos que deben cumplir los proveedores de servicios para ser contratados	103
Figura 15.	Tiempo que llevan tercerizando las IES del área metropolitana de Bucaramanga.....	104
Figura 16.	Opinión que tienen las IES acerca de los procesos de tercerización que se llevan a cabo.....	106
Figura 17.	Razones que han propiciado la tercerización en las IES.....	107

Figura 18.	Requisitos que deben cumplir los proveedores de servicios para ser contratados	108
Figura 19.	Razones por las cuales no tercerizan las IES	109
Figura 20.	Destino de los recursos para aumentar la competitividad de las IES del AMB.	110
Figura 21.	Factores que favorecen la competitividad en las IES del AMB.....	112

Lista de Apéndices

Apéndice A: Entrevista aplicada a Directores Administrativos de las IES del AMB.....	131
---	-----

Resumen

Con la globalización, las empresas deben ser más competitivas, afrontar retos en cuanto a innovación, mejoramiento de la calidad, aplicación de nuevas tecnologías entre otros; para ello utilizan estrategias que le faciliten lograrlo, una de ellas es la tercerización de servicios que les permite subcontratar algunos de sus procesos internos, esto con el fin de concentrar todos los esfuerzos a desarrollar su objeto social. Es por ello que con este trabajo investigativo se contribuye a identificar cuál es la incidencia de la tercerización de servicios en el mejoramiento de la competitividad en las Instituciones de Educación Superior del Área Metropolitana de Bucaramanga.

Inicialmente se examina cuál es la situación actual de la tercerización de las IES en el AMB; se determina que el 70% de las IES terceriza algunos de sus procesos internos mostrando un alto grado de satisfacción frente a la estrategia aplicada. Se observa que dentro de los factores que han favorecido el proceso de tercerización en las IES se encuentra el hecho de contratar un proveedor de servicios que reúna los requisitos necesarios como: calidad en el servicio, experiencia, solidez económica y personal calificado, puesto que de esta forma las IES concentran sus esfuerzos en mejorar la calidad de los servicios educativos y optimizar sus recursos, dedicándolos a procesos internos que conllevan al mejoramiento de los programas académicos y su pertinencia, así como la búsqueda de la acreditación de las IES.

La investigación desarrollada es de tipo exploratorio, en la que se utiliza el método científico cualitativo, basado en la aplicación de la entrevista como instrumento de medición. La información fue procesada a partir de software, utilizando como herramienta de análisis las escalas de Likert.

Palabras claves: Tercerización de Servicios, Competitividad, Globalización.

Abstract

With globalization, companies must become more competitive, face challenges in terms of innovation, quality improvement and the application of new technologies, among others. They use strategies that will facilitate the achievement of this goal; one of them is the outsourcing of services that allows them to contract out some of their internal processes, this in order to concentrate all efforts to develop its corporate purpose. That is why this research work helps to identify what the impact of outsourcing services in improving competitiveness in Higher Education Institutions of The Metropolitan Area of Bucaramanga.

Initially it examines what is the current situation of outsourcing of HEIs in the MAB; it is determined that 70% of HEIs outsources some of its internal processes showing a high degree of satisfaction with the applied strategy. It is observed that among the factors that have favored the outsourcing process in the IES, the fact of hiring a service provider that meets the necessary requirements: service quality, experience, financial strength and qualified personnel, it is a key element, because in this way the IES would be able to concentrate their efforts on improving the quality of educational services and optimize their resources, dedicating them to internal processes that will lead to the improvement of academic programs and their relevance, as well as the search for the accreditation of higher education institutions.

This paper presents exploratory research, which was developed from the qualitative scientific method, based on the application of the interview as a measuring instrument. The information was processed from software, using The Likert scales as an analysis tool.

Keywords: Outsourcing of Services, Competitiveness, Globalization.

Introducción

La globalización conlleva cambios acelerados y profundos en la economía mundial que se ven reflejados en tres dimensiones como son: el comercio, la inversión y los fondos. Los flujos del comercio internacional se han expandido fuertemente a partir de la segunda mitad del siglo XX logrando que una proporción mayor de la producción mundial entre a formar parte de éste. Las exportaciones aumentaron tanto en los países industrializados como en los de vía de desarrollo; de igual manera ocurrió con los flujos de inversión internacional; la cantidad de inversión directa extranjera en el mundo como proporción de la cantidad mundial aumentó, se disparó el crecimiento de los recursos financieros internacionales, se hizo excelente la expansión de la banca internacional, y el tamaño de los mercados de las divisas fue sorprendente (Nayyar 2008).

La globalización ha marcado la diferencia entre ricos y pobres, está visto que quienes no tienen ingresos no pueden comprar bienes o servicios en el mercado, generando frustración y alienación en la gente que sufre al ser excluida. Se podría decir que la globalización tiende a afectar la estabilidad social. Por estos y otros aspectos es necesario mencionar que la globalización se extiende más allá de la economía volviéndose multidimensional en lo político, social y cultural.

Según Deppak Nayyar, en la dimensión política, el empuje de la globalización es tan fuerte que el poder de los gobiernos nacionales en el espacio económico y político en el que ejercen la soberanía absoluta se está aminorando, y no encuentran una cooperación efectiva o un gobierno supranacional que lidere o regule este proceso, es decir hay descoordinación entre las economías globales y los gobiernos nacionales. Análogamente la globalización está

contribuyendo a la creación de instituciones que ayuden a afrontar los problemas a nivel mundial, así como propender por la integración y unión de los países para apoyarse y proceder conjuntamente, como es el caso de la Unión Europea .

En cuanto a la dimensión social: la Comisión mundial sobre la dimensión social de la globalización manifiesta que “la dimensión social en la globalización se refiere al impacto que este proceso tiene en la vida y en el trabajo de las personas, así como en sus familias y sociedades. De igual manera incluye los problemas y preocupaciones relacionados con el impacto de la globalización, en el empleo, condiciones de trabajo, los ingresos y la protección social así mismo abarca las cuestiones relativas a la seguridad, la cultura y la identidad, la inclusión o exclusión social y la cohesión de las familias y las comunidades”. Las instituciones sociales y las normas sociales esenciales en una economía de mercado que es una característica deseable para la globalización, podrían debilitarse si la búsqueda de un bienestar económico es su único objetivo; la cultura del materialismo puede extenderse a todas las áreas de la vida afectando los valores y debilitando normas de una sociedad.

Acerca de la dimensión cultural; la influencia cultural que recibe la juventud en todo el mundo está globalizada, lo podemos observar en la moda de la ropa, zapatos, comidas rápidas, música, cine, televisión, internet, etc. El consumismo es un efecto global. La revolución de los medios electrónicos y las comunicaciones han permitido que incluso el crimen y la corrupción sean casi iguales en todo el mundo. La cultura homogenizada no es anhelada ya que es necesaria una diversidad cultural solo comparable y guardando la distancia con la biodiversidad. Genera entusiasmo que cada cosa que se pueda crear en el mundo, siempre pueda ser descubierta, con la influencia cultural infinita, estos descubrimientos podrían darse cada segundo o tal vez el tiempo en su medida no alcanza para hacerlo con todos.

El proceso de la globalización vincula a la educación superior, pues ésta es parte integrante de la infraestructura social y un componente esencial del consumo social. Dentro de este contexto la globalización enmarca dos aspectos a establecer: si la Educación Superior es tratada como un objeto comercial más, es decir entrará en el libre comercio de los servicios con el peligro de que las transnacionales la vean como una mercancía para ser explotada y no como un bien público al servicio del desarrollo social; el otro aspecto es la expansión de la educación a distancia y de los campos educativos virtuales, modalidad que crece vertiginosamente; la virtualidad es sin duda uno de los grandes motores de la globalización tanto en información, economía y educación. (Restrepo G. 2005)

Como lo manifiesta Deppak Nayyar, la transformación que ha tenido la educación superior en las últimas décadas ha sido sustancial. Las leyes del mercado, influenciadas por la amenaza de la competencia o por el atractivo de los beneficios, han llevado a la aparición de la educación superior como negocio; de igual forma la revolución tecnológica ha propiciado una transformación contundente en la educación a distancia como forma de enseñanza así como en los medios de proporcionar la educación. Igualmente los mercados y la globalización están determinando el contenido de la educación superior e influenciando en la naturaleza de las universidades, tanto en lo que se enseña, como en lo que se investiga, debido a la necesidad de empleabilidad de los egresados y a la necesidad de las empresas de encontrar personas calificadas para los cargos, por lo tanto también se han creado varios programas con el fin de cubrir esta demanda la cual no sólo es local, regional, nacional sino internacional. De igual modo las crisis han afectado a las universidades y estas se han visto en la necesidad de buscar formas de financiación alternativas y han realizado adecuación en los programas asegurando su

estabilidad; implementando iniciativas empresariales y tecnológicas para estar a la vanguardia de la demanda en el mercado.

La globalización ha marcado tres dimensiones en la educación superior a saber: la primera corresponde al aumento de estudiantes que se desplazan a los países industrializados para estudiar maestrías, doctorados y carreras, por otra parte las universidades de los países en vía de desarrollo han implementado en sus programas temáticas acordes a las exigencias de los estándares internacionales, aunado a la capacitación que han tenido los estudiantes en lenguas extranjeras. La segunda es la fuga de cerebros que se refiere a la movilidad de profesionales a países donde se requerían personas altamente cualificadas y capacitadas, esto facilitado por las leyes de inmigración. La tercera es la proliferación de empresas multinacionales donde se contrata mano de obra tanto de países industrializados como en vía de desarrollo, quienes son trasladados de un país a otro para ejercer su labor. (Deepak Nayyar, 2008).

La globalización genera nuevos retos para la educación superior que van desde lo económico, lo informático, la competencia en la oferta del servicio con otros países, las modalidades diversas de entrega de la formación, la innovación, mejoramiento de la calidad, y la investigación entre otros; es así como las universidades han debido actualizarse en el servicio para estar a la vanguardia frente a las nuevas tecnologías, que hacen parte de la educación que requieren los estudiantes y aunque es un deber en sí de las universidades, ellas deben encontrar un valor agregado o diferenciador que les permita afrontar la competencia que es cada vez mayor entre universidades nacionales e internacionales por lograr una participación en el mercado de servicios, promoviendo en ellas la revisión y modificación de sus procesos internos, con el fin de aumentar su competitividad. Para lograr afrontar todos estos retos las empresas prestadoras de servicios pueden subcontratar algunos de sus procesos internos con el fin de

concentrar todos los esfuerzos a desarrollar el objeto social por el cual es reconocida, a esto se le llama servicio de tercerización también conocido como outsourcing.

Santander es un Departamento que cuenta con Instituciones de Educación Superior, ubicadas en su mayoría en la capital y su área metropolitana. Con el fin de determinar cuál ha sido la experiencia con el proceso de tercerización en las Instituciones de Educación Superior del Área Metropolitana de Bucaramanga, así como indagar si se ha favorecido la competitividad de las IES como efecto de la tercerización de servicios, se procedió a llevar a cabo la investigación exploratoria, la cual arrojó información valiosa al respecto.

Inicialmente se realizó una revisión bibliográfica para encontrar información al respecto, teorías, modelos y metodologías. Asimismo, se construyó y aplicó una entrevista a los directivos de las IES de carácter privado del AMB con el fin de aclarar si se estaban llevando a cabo procesos de tercerización, cuáles fueron los servicios con mayor tendencia a ser tercerizados, y la incidencia de esta práctica en la competitividad de las IES.

El proceso y los resultados de la investigación se presentan en los siguientes capítulos, donde se encontrará la información en forma más descriptiva y concreta. En el capítulo uno se hace referencia al planteamiento del problema, donde se exponen ampliamente los acontecimientos que presentan a la Tercerización de Servicios como una alternativa para que las Instituciones de Educación Superior del Área Metropolitana incrementen su competitividad, se justifica el trabajo investigativo y se plantean los objetivos. En el segundo capítulo, se exponen los antecedentes relacionados con el tema de investigación, un marco teórico y conceptual desde una construcción epistemológica.

En el tercer capítulo se plantea el diseño metodológico y la forma como se desarrolló para recolectar la información necesaria que permitiera resolver el problema de investigación, se

presenta la identificación y Operacionalización que sirvieron de soporte para la elaboración de la entrevista. Se estableció la población objeto de estudio.

El cuarto y quinto capítulos presentan el análisis de los datos de la investigación. Las autoras presentan la discusión para dar respuesta a la pregunta planteada al inicio de la investigación y las conclusiones resultantes de la investigación, así como las líneas futuras de investigación.

Finalmente, es necesario destacar que las investigaciones se realizan con el objetivo de presentar información que se desconoce y la cual se puede utilizar para generar cambios en el área donde se llevan a cabo, así como en otras áreas donde se desee replicar. Por lo tanto, se espera que esta investigación sirva para tener un conocimiento más profundo sobre el tema de la Tercerización de Servicios en las IES del AMB.

1. Tercerización de Servicios en las Instituciones de Educación Superior del Área Metropolitana de Bucaramanga

1.1 Planteamiento del Problema

La Educación Superior busca a través de sus procesos de calidad alcanzar un mejor posicionamiento a nivel social, económico y cultural, y a su vez mejorar su oferta de servicios, traduciendo sus actividades en desafíos educativos que permitan responder a la demanda que exige la sociedad. Para ello, considera necesario la subcontratación de proveedores de servicios, como lo manifiesta el Doctor Jorge Enrique Silva, rector de la Universidad EAN quien participó en el “Congreso Business Process Colombia” con la conferencia “Retos educativos” (2012) en la cual manifiesta que: “la tercerización de la educación permite responder a la formación de líderes que cumplan con las exigencias de las organizaciones.”

La preocupación por los cambios del entorno y su incidencia en cómo deben ser gestionadas las instituciones educativas es compartida por otros autores como Martín, Segredo y Perdomo (2013) quienes afirman “en la actualidad los altos niveles de competitividad exigen nuevas formas de compromiso, de ver los hechos, de decidir y dirigir, de pensar y sentir, así como de gestionar las relaciones humanas en las organizaciones de una forma más efectiva” (2013 p. 12).

Por lo tanto, es deber de las Instituciones de Educación superior, mejorar la calidad de los programas académicos y, para tal efecto en la Ley 30 de 1992 se encuentran promulgados los procesos que deben cumplir y los organismos designados para llevar a cabo esta labor como son: El Sistema Nacional de Acreditación en Colombia SNE, Consejo Nacional de Acreditación CNA

y la Comisión Nacional Intersectorial de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior CONACES. Por medio de estos organismos, el Estado da testimonio de la calidad de los programas e instituciones de educación superior con base en un proceso de evaluación.

Como se puede observar en la Tabla 1, en la actualidad en el departamento de Santander se encuentran 12 Instituciones de Educación Superior del sector privado y 2 del sector público.

INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR								
Código Institución	Nombre Institución	Estado	Principal/Seccional	Naturaleza Jurídica	Sector	Carácter Académico	Departamento Domicilio	Municipio Domicilio
3810	CORPORACION EDUCATIVA -ITAE-	ACTIVA	PRINCIPAL	CORPORACION	PRIVADA	INSTITUCION TECNOLOGICA	SANTANDER	BUCARAMANGA
5801	CORPORACION ESCUELA TECNOLOGICA DEL ORIENTE	ACTIVA	PRINCIPAL	CORPORACION	PRIVADA	INSTITUCION UNIVERSITARIA/ESCUELA TECNOLOGICA	SANTANDER	BUCARAMANGA
4829	CORPORACION INTERAMERICANA DE EDUCACION SUPERIOR-CORPOCIDES	ACTIVA	PRINCIPAL	CORPORACION	PRIVADA	INSTITUCION TECNICA PROFESIONAL	SANTANDER	BUCARAMANGA
2847	CORPORACION UNIVERSITARIA DE INVESTIGACION Y DESARROLLO - UDI	ACTIVA	PRINCIPAL	CORPORACION	PRIVADA	INSTITUCION UNIVERSITARIA/ESCUELA TECNOLOGICA	SANTANDER	BUCARAMANGA
9902	FUNDACION UNIVERSITARIA COMFENALCO SANTANDER	ACTIVA	PRINCIPAL	FUNDACION	PRIVADA	INSTITUCION UNIVERSITARIA/ESCUELA TECNOLOGICA	SANTANDER	BUCARAMANGA
3716	TECNOLOGICA FITEC	ACTIVA	PRINCIPAL	FUNDACION	PRIVADA	INSTITUCION TECNOLOGICA	SANTANDER	BUCARAMANGA
3201	UNIDADES TECNOLOGICAS DE SANTANDER	ACTIVA	PRINCIPAL	DEPARTAMENTAL	OFICIAL	INSTITUCION TECNOLOGICA	SANTANDER	BUCARAMANGA
1823	UNIVERSIDAD AUTONOMA DE BUCARAMANGA-UNAB-	ACTIVA	PRINCIPAL	CORPORACION	PRIVADA	UNIVERSIDAD	SANTANDER	BUCARAMANGA
1817	UNIVERSIDAD COOPERATIVA DE COLOMBIA	ACTIVA	SECCIONAL	CORPORACION	PRIVADA	UNIVERSIDAD	SANTANDER	BUCARAMANGA
2832	UNIVERSIDAD DE SANTANDER - UDES	ACTIVA	PRINCIPAL	CORPORACION	PRIVADA	UNIVERSIDAD	SANTANDER	BUCARAMANGA
1204	UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER	ACTIVA	PRINCIPAL	DEPARTAMENTAL	OFICIAL	UNIVERSIDAD	SANTANDER	BUCARAMANGA
9122	UNIVERSIDAD MANUELA BELTRAN-UMB-	ACTIVA	SECCIONAL	FUNDACION	PRIVADA	UNIVERSIDAD	SANTANDER	BUCARAMANGA
1723	UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA	ACTIVA	SECCIONAL	FUNDACION	PRIVADA	UNIVERSIDAD	SANTANDER	BUCARAMANGA
1705	UNIVERSIDAD SANTO TOMAS	ACTIVA	SECCIONAL	FUNDACION	PRIVADA	UNIVERSIDAD	SANTANDER	BUCARAMANGA

Figura 1. Instituciones de Educación Superior ubicadas en Bucaramanga y su área metropolitana. Fuente: Ministerio de Educación Nacional – SNIES

La información encontrada en la página de SNIES y presentada en la Tabla 2, sobre el reporte de la educación superior en Bucaramanga refleja datos a nivel de estudiantes inscritos, admitidos, matriculados de primer curso y matrículas en los demás semestres. Los datos condensados en este informe reflejan una realidad de la Educación Superior, donde año tras año ingresa un número representativo de estudiantes, desde el año 2007 con 11.219 matrículas de

primer curso hasta el 2013 con 20.506. Esta cantidad de estudiantes continúa su proceso académico, sumados con los estudiantes activos de todos los semestres y de todos los programas. Estas cifras son preocupantes porque a pesar de mantenerse un promedio de estudiantes inscritos, el número de estudiantes graduados ha mostrado una disminución. Ver tabla 3.

	AÑO 2007	AÑO 2008	AÑO 2009	AÑO 2010	AÑO 2011	AÑO 2012	AÑO 2013
INSCRITOS	31604	32746	35827	48221	55718	50868	57282
ADMITIDOS	23009	26030	27064	39786	38911	36165	40569
MATRICULADOS PRIMER CURSO	11219	15596	11799	24786	21139	19042	20506
MATRICULAS	117073	129767	136560	134189	171995	190165	195925

Figura 2. Comportamiento de la demanda de estudiantes en las IES del sector privado de Bucaramanga año 2007-2013 datos tomados del Ministerio de Educación Nacional – SNIES.

Mayo 2014

Para una mejor comprensión de este comportamiento remítase a la Figura 1. Es importante anotar que aunque las matrículas totales han aumentado, los matriculados de primer curso se han mantenido en niveles bajos.

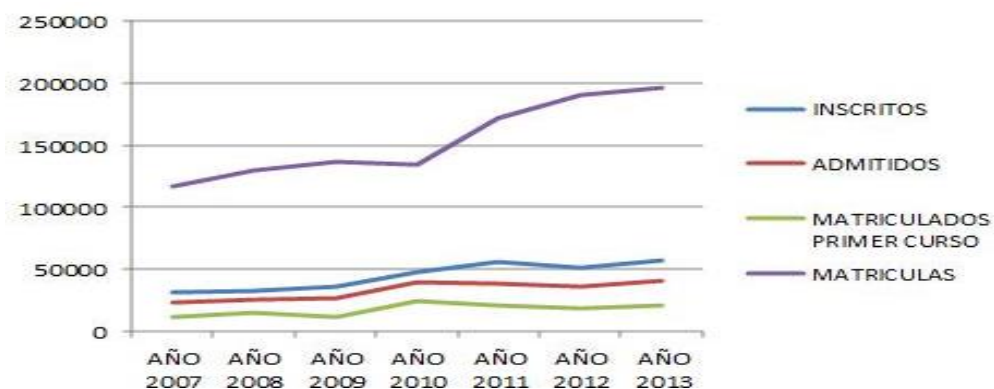
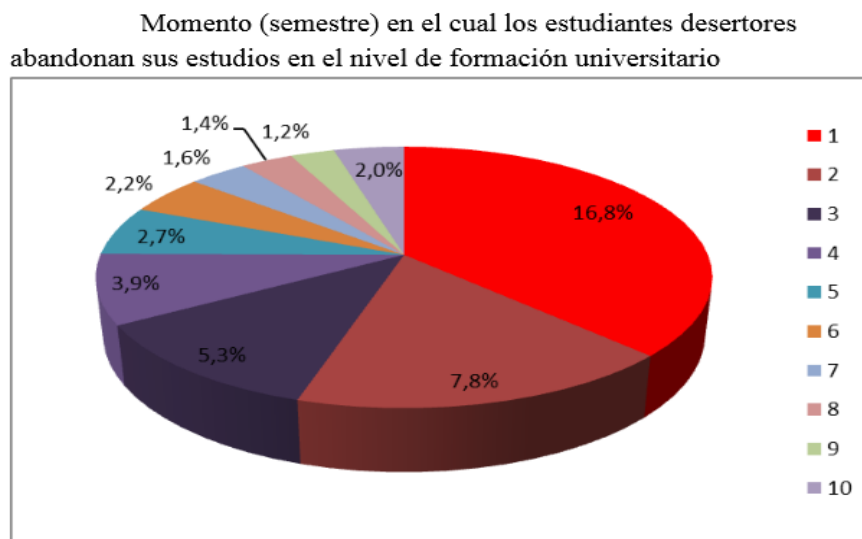


Figura 3. Comportamiento de la demanda de estudiantes en las IES en Santander año 2007-2013 datos MEN – SNIES.

	PERIODO GRADUACION							
ORIGEN INSTITUCION DE EDUCACION SUPERIOR								
SANTANDER	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Total	4890	4508	4058	5892	9595	14764	11423	11027

Figura 4. Reporte de estudiantes graduados de las IES del sector privado de Bucaramanga
año 2007 – 2014 datos MEN.

Lo descrito anteriormente refleja una problemática de la Educación Superior, relacionada en cierta forma con la eficiencia de la organización. Para entender este fenómeno es necesario hablar de deserción escolar universitaria: Uno de los principales problemas que enfrenta el sistema de educación superior colombiano concierne a los altos niveles de deserción académica en el pregrado. Pese a que los últimos años se han caracterizado por aumentos de cobertura e ingreso de estudiantes nuevos, el número de alumnos que logra culminar sus estudios superiores no es alto, dejando entrever que una gran parte de éstos abandona sus estudios, principalmente en los primeros semestres. Durante el año 2013 en Colombia, la deserción en el nivel universitario alcanzó el 44,9%, lo anterior quiere decir que uno de dos estudiantes que ingresa a la educación superior, no culmina sus estudios, el nivel de deserción en el nivel técnico alcanza el 62,4% y en el nivel tecnológico el 53.8%; el periodo crítico de deserción se presenta en los primeros cuatro semestres, como lo podemos observar en la Figura 2. (SPADIES sp)



Fuente: SPADIES. Abril de 2014

Figura 5. Semestre en el cual los estudiantes de nivel de formación universitaria desertan de sus estudios.

La deserción tiene implicaciones que se pueden analizar desde varias perspectivas como son la económica y la social que se ven reflejadas en la pérdida de recursos invertidos en un proceso educativo truncado, desestabilizando a las universidades por la falta de estudiantes, de igual forma la deserción afecta a los estudiantes quienes no pueden ver cumplidos sus sueños de ser profesionales, mejorar su calidad de vida y hacer un aporte significativo a la sociedad. Colombia registra una tasa de deserción anual, es decir los estudiantes que ingresan a un programa y un año después se retiran, del 10.3% al 2014, cifra que es superada por Brasil 18% y Estados Unidos 18.3%. De acuerdo a la información consolidada en el Sistema para la Prevención de la Deserción en la Educación Superior (SPADIES sp),

La deserción obedece a múltiples factores que afectan la permanencia en los programas académicos. De ahí la necesidad de atender el tema desde una política integral. Dentro de los principales factores determinantes de la deserción en educación superior del país se tienen las

competencias académicas de entrada, las condiciones económicas de los estudiantes, la orientación vocacional y profesional, todo esto sumado a sus actitudes, aptitudes y expectativas. Con el propósito de promover la permanencia y la graduación de quienes acceden a la educación superior, el Ministerio ha venido trabajando en el apoyo directo a las Instituciones de Educación Superior para fortalecer su capacidad en el desarrollo y ejecución de políticas y programas de fomento de la permanencia y graduación estudiantil, en términos de lineamientos, estrategias, metodologías de enseñanza y aprendizaje, así como en la capacitación del equipo humano, académico y administrativo responsable del tratamiento integral y preventivo del problema.(MEN. 2015)

Elías Barrios en su artículo: Deserción Universitaria, publicada en el periódico el Universal de Cartagena en el 2008, menciona esta problemática y manifiesta que algunas de las alternativas de solución que proponen las universidades y el Estado ante esta situación, se encuentran: mayor apoyo económico mediante créditos, becas, pagos flexibles y programas que incentivan a los estudiantes de bajos recursos económicos que obtienen las mejores calificaciones a ingresar a la universidad; apoyo psicológico para tratar los temas personales y en la parte académica asesorías y talleres que les ayudan a mantener un buen nivel académico. (Barrios, 2008).

Una de las alternativas de solución frente a la deserción universitaria que ha propuesto el Gobierno y las Universidades es la ampliación en la cobertura de la educación superior en el país, de acuerdo con el estudio realizado en 2012 por la Organización para el Desarrollo y la Cooperación Económicos (OCDE)

Sobre el sistema de educación superior colombiano, el aumento en la cobertura evidencia enormes avances demostrando un fortalecimiento de la educación técnica profesional, tecnológica y universitaria, al presentar un aumento de las tasas de cobertura el 24,4% al 46,1% entre 2002 y

2014. Sin embargo, estos logros en la cobertura significan retos para el país, pues la calidad, la pertinencia y la inclusión implican el mejoramiento de la permanencia y la graduación de estos nuevos estudiantes. (MEN, 2015)

El Ministerio de Educación Nacional, ha elaborado junto con un equipo interdisciplinario y algunas universidades del país, el libro “Estrategias para la permanencia en educación superior”, donde con la ayuda de casos se toma la permanencia en la educación superior como eje central; con la información allí contenida pierde validez el factor económico como la mayor causa de la deserción en las universidades.

En ese sentido, las líneas de acción propuestas fueron más amplias y orientadas a esfuerzos como: Mejorar competencias de los estudiantes para el ingreso a la educación superior por medio de programas de transición y una mejor articulación entre la educación media y la superior, actualizar las prácticas pedagógicas de los docentes, brindar apoyo académico y socio-afectivo, proporcionar subsidios de sostenimiento y oportunidades de generación de ingreso para los estudiantes de más bajos recursos y profundizar en un programa masivo de orientación socio-ocupacional. Estas líneas vinculadas a un plan estratégico, han permitido fomentar la sostenibilidad en el tiempo de los programas implementados e impactar, con el trabajo coordinado y comprometido de los diferentes actores de las Instituciones, en un aumento de la permanencia y la graduación. Estos esfuerzos son fundamentales para alcanzar la meta del Plan Nacional de Desarrollo 2014- 2018, de disminuir la deserción a un 8% en el nivel universitario y a un 15% para el tecnológico y técnico (MEN. 2015).

Retomando el tema, las IES acreditadas en alta calidad cuentan con reconocimiento nacional e internacional, pueden convalidar los títulos universitarios en otros países y de esta forma se puede facilitar la movilidad de estudiantes y docentes, por lo tanto deben buscar tener

acreditados sus programas y hacer las renovaciones respectivas para seguir contando con estos beneficios.

Es necesario aclarar que existen dos tipos de acreditación, uno es la acreditación de los programas académicos, y otro es la certificación de las instituciones donde se evalúan procesos internos. El registro calificado de los programas académicos, es obligatorio para las IES, mientras que la acreditación en alta calidad es voluntaria. Con el fin de aumentar los programas académicos con acreditación en alta calidad así como la certificación para las instituciones, es necesario que las IES dediquen todos sus esfuerzos para que el nivel académico sea de excelente calidad.

Es de gran importancia para las Instituciones de Educación Superior conocer y hacer uso de la existencia de Servicios Tercerizados donde la función de estos es ofrecer servicio de calidad mediante los contact centers o centro de llamadas, así como cualquier otro servicio que requiera la IES para su funcionamiento pero que no pertenezca a las tareas misionales y que por tanto sea factible delegar a través de estrategias de tercerización que conduzcan a una mayor eficacia de los procesos exigidos para una acreditación de alta calidad y un producto que esté a la altura de las exigencias de la modernidad y de la sociedad del futuro.

La tercerización debe tener un tratamiento con altos estándares de formación desde la academia; tener una formación a nivel directivo, manejar las competencias del servicio que define como "saber hacer", contar con tecnología e infraestructura para ir más allá de lo descrito en un libretto, tener una cultura empresarial y una formación en relacionamiento y temas humanísticos. Para lograr estos propósitos el rector de la EAN pone a disposición la experiencia de la institución. (Silva, 2012).

Las universidades, tal como lo señala Fernández y Bernasconi (2012) se encuentran regidas por un marco común legislativo, contemplado en la Ley 30 de 1992, que crea en ellas

homogeneidad organizacional o como estos autores la llaman “isomorfismo coercitivo”. Si bien la intención de esta legislación es legitimar y construir condiciones mínimas de institucionalidad en las universidades, también es cierto que pueden generar en ellas problemas de eficiencia al concentrar esfuerzos en el cumplimiento de estas normas y olvidar la esencia de la universidad y las necesidades de su entorno. Este isomorfismo coercitivo resulta de presiones tanto formales como informales que sobre unas organizaciones ejercen otras de las que dependen y que representan también las expectativas culturales en la sociedad dentro de la cual funcionan las organizaciones, en este caso sobre las IES, la tercerización hace que esta homogeneidad organizacional se dé buscando la adaptación a un mercado globalizado.

No obstante, las universidades en Colombia han manejado a partir de su autonomía universitaria el equilibrio entre el cumplimiento de la normatividad educativa colombiana y las exigencias y transformaciones del entorno. Para tal fin, han buscado hacer alianzas con otras universidades con el fin de ofrecer programas académicos con los cuales benefician a la comunidad estudiantil y cubrir las necesidades que tienen las empresas de encontrar personal capacitado en la región, así como ampliar la oferta de programas. Para esto es necesario reconocer la importancia que el conocimiento aplicado en la economía en la que participan las IES, conlleva a la mejora continua de procesos, productos, servicios y la innovación permanente, es decir, a través del estudio de cada característica, ventaja y desventaja; mediante la academia se busca contrarrestar con propuestas generadas allí mismo, creando las soluciones y estrategias para crecer y mantenerse en el mercado. La globalización y la fuerte competencia, requieren de la ejecución de procesos de alta calidad que permitan lograr cumplir con los objetivos de las empresas; por tal motivo, es necesario contar con una serie de recursos humanos, tecnológicos y de infraestructura, que garanticen la calidad de los bienes, o servicios que se comercializan y las

IES hacen su aporte con la capacitación adecuada al capital humano, para que de esta forma las empresas puedan afrontar los retos.

Al mismo tiempo, las universidades deben tomar precauciones en no limitar la oferta de sus servicios educativos a cursos por los que cobran tasas elevadas o centrarse simplemente en la investigación que recibe financiación externa; igual de importante es que las universidades garanticen que la cultura de los mercados y los beneficios no defina sus actividades o decisiones, ya sea con respecto al acceso o la contratación (Deepak Nayyar, 2008).

Según el último Informe Nacional de Competitividad 2014 - 2015, el cual presenta un análisis de las áreas fundamentales que de manera importante afectan la competitividad en el país, a fin de brindar información al gobierno nacional y a algunos sectores privados, presentando alternativas de mejoramiento, indicó que Colombia ha mostrado un descenso en la educación, ocupando el puesto 66 en educación superior dentro de 144 países, ubicándose por encima países como Chile, Brasil y Panamá.

El país ha presentado un incremento en el cubrimiento de los programas Técnicos y Tecnológicos, esto se debe a la gratuidad de los programas ofrecidos por el SENA 12%, pero en cuanto a estos mismos programas ofrecidos por IES privadas, el panorama es diferente 5.7% y en programas de pregrado universitario el 5%, datos periodo 2010 – 2013.

El carácter gratuito de los programas ofrecidos por el SENA, representa una competencia que para las IES es considerada desleal, aunque el enfoque educativo de las IES con respecto al SENA parece ser diferente, ya que el SENA ofrece capacitación para el trabajo, los jóvenes prefieren el SENA precisamente por las nuevas disposiciones: Al recibir los registros calificados (permisos) para 14 programas de estudio de nivel tecnológico ya creados, el SENA podrá otorgarles a sus estudiantes un título reconocido en todo el sistema de educación superior.

Esto quiere decir que un egresado del SENA podrá ir a una universidad y con unos semestres más de estudio, graduarse de profesional, mencionó Gabriel Burgos, viceministro de Educación Superior.(El Tiempo, 2010)

A los aspirantes y alumnos de esa institución oficial la noticia los beneficia, pero para algunas instituciones que tradicionalmente han copado los primeros niveles de educación superior, se trata de una señal de alerta.

No es pertinente que el SENA incursione abruptamente, aprovechando su condición de líder oficial en los temas de formación para el trabajo, en los espacios que por casi cincuenta años han venido construyendo otras instituciones. Esta decisión podría ser un golpe de gracia para muchas de nuestras instituciones, afirma Gilberto Giraldo, rector del Politécnico Colombiano y Jaime Isaza Cadavid, institución pública de Medellín. (El Tiempo, 2010).

Así como el esquema de financiación en Colombia, el cual se encuentra estipulado en la Ley 30 de 1992, artículos 86 y 87, no ha permitido direccionar los recursos para incentivar la investigación y una mayor pertinencia en la formación y una mejor calidad en la educación.

El Consejo Nacional de Acreditación del MEN, con corte a 31 de Diciembre de 2013, informó que solamente el 8.5% de los programas del país se encuentran acreditados en alta calidad, la mayoría de estos en programas de pregrado y en cuanto a Instituciones acreditadas en alta calidad, solamente se encuentra el 11.5% y durante el 2014 pasó de 20 a 33, vale aclarar que de estas IES acreditadas, solo 3 aparecen en el ranking mundial y con puntajes promedio de 39.1%, encontrándose Argentina, Brasil y Chile con una mayor participación.

En este mismo informe del MEN, Santander se ubica en el 5 lugar en los resultados de las pruebas PRO que realiza el ICFES a los candidatos al grado de Educación Superior, después de Cundinamarca, Bogotá, Valle del Cauca y Antioquia.

La tercerización o outsourcing surge como una alternativa de las empresas para hacer frente a la competitividad, subcontratando procesos internos que no forman parte de los objetivos misionales de la entidad ni de su razón social, es decir procesos que pueden ser desarrollados por empresas especializadas en estas labores de forma tal que es una opción para las empresas que deseen disminuir los costos de operación, mejorar la calidad de los productos o servicios y que no cuentan con la infraestructura, tecnología o conocimiento mejor desarrollado que el de la empresa proveedora del servicio para poder hacer uso de los mismos.

Con esta investigación se pretende presentar la realidad sobre las IES que tercerizan, cuáles son los servicios que tercerizan y esta información sea utilizada por los proveedores de servicios que puedan ofrecer a las IES del AMB alternativas para mejorar la competitividad, ya que aunque Santander está ubicado dentro de los primeros 5 lugares en los resultados de saber PRO, hay muchos elementos que podrían mejorar la competitividad.

Este mismo interés ha provocado en las IES cuestionamientos acerca de los retos que se imponen con la competitividad. Es el caso de la Corporación universitaria de ciencia y desarrollo UNICIENCIA, que en el año 2012, desarrolló una tesis llamada: Factores de competitividad aplicables en una IES - Estudio de caso UNICIENCIA extensión Bucaramanga, donde se pone de manifiesto que los avances en investigación en cuanto a competitividad en las IES se han centrado en temas como la acreditación de programas y certificación de las IES, por lo tanto tomaron de referencia los factores de competitividad de Orlando Salinas y presentaron los

siguientes factores de competitividad que las IES pueden tomar como punto de referencia: Visión a largo plazo, Vocación exportadora, Ubicación geográfica y Marcar la diferencia.

La indispensable necesidad que tienen las IES para que sean competitivas, les exige ser eficientes en todos sus procesos, por lo tanto es necesario preguntarnos ¿Las IES del Área Metropolitana de Bucaramanga, han realizado procesos de tercerización?; si es así cuáles de sus servicios han tercerizado? ¿Qué ventajas y desventajas han identificado en el proceso? ¿Qué proveedores han prestado los servicios?, En caso de no tercerizar, por qué?

No hay investigaciones que respondan a estos interrogantes, por ello el estudio aquí propuesto plantea la exploración acerca de los procesos que se llevan a cabo actualmente en las IES del AMB mediante estrategias de tercerización, de forma tal que se puedan dedicar de forma exclusiva a mejorar la calidad de sus programas académicos y a buscar la certificación como Institución, para que el departamento de Santander pueda llegar a ser un referente de calidad en educación superior.

Para el desarrollo de esta investigación se tuvo en cuenta a las IES del departamento de Santander ubicadas en el AMB de naturaleza privada, las cuales según información del MEN son 12. Se espera que los resultados que esta investigación arroje, aporten información necesaria para que aumente su nivel de competitividad frente a las IES privadas a nivel nacional. Las IES de carácter público al ser regidas por una normatividad diferente, en esta investigación no se tendrán en cuenta.

Por consiguiente con base en lo expuesto anteriormente, la pregunta principal que dirige esta investigación es ¿Cómo establecer la incidencia de la tercerización de servicios en la competitividad de las Instituciones de Educación Superior (IES) del Área Metropolitana de Bucaramanga (AMB)?

1.1.1 Sistematización del Problema

¿Cuál es la situación actual de la Tercerización en las IES del AMB?

¿Cuáles son los factores claves y exitosos en el proceso de tercerización de servicios en las IES del AMB?

¿Cuáles aspectos del proceso de tercerización de servicios favorecen el fortalecimiento de la competitividad de las IES en el AMB?

1.2 Justificación

La tercerización en los servicios es un tema que en las últimas décadas se ha desarrollado en las empresas a nivel mundial, utilizándola como una estrategia para mejorar eficiencia y competitividad; de esta manera las empresas se pueden enfocar en el cumplimiento de sus objetivos. Domínguez, (2010).

En Colombia la tercerización ha ido creciendo paulatinamente, siendo aún baja, comparada con países como Estados Unidos, donde esta tendencia ha evolucionado de forma vertiginosa. Lacity (2011).

Según informe de la ANDI, boletín 80 zona informativa marzo 3 al 7 del 2014, se realizó en Santander un estudio del sector de la tercerización de servicios y encontró que el departamento ha mostrado un crecimiento notable durante los últimos años, con la presencia de la zona franca y reiteró la importancia de integrar el gobierno y las entidades privadas para precisar actividades necesarias que permitan el posicionamiento de Santander como destino atractivo en el sector de la tercerización de servicios. ANDI (2014).

Es así como el departamento de Santander y específicamente Bucaramanga su capital, ha sido una ciudad que ha mostrado los mejores indicadores sociales en Colombia, su economía ha crecido comparándola con las principales ciudades del país y esto básicamente se relaciona con el capital humano capacitado y la articulación de las universidades con las empresas y el Estado, buscando mejorar la competitividad y productividad del departamento. (Aguilera, 2013).

La Zona Franca de Santander y las IES crearon la primera cátedra de procesos de tercerización de servicios BPO (Business Process Outsourcing) en Colombia en el programa de pregrado de negocios internacionales de la Universidad Santo Tomás de Aquino en Bucaramanga, con el ánimo de formar el talento humano en este sector, de acuerdo con las tendencias globales. ANDI (2014)

En ese orden de ideas, para mejorar la competitividad de Santander, el Ministerio de Educación Nacional ha presentado un pacto para el fortalecimiento de la Educación Superior en Santander (2013), donde se proyecta que el departamento sea uno de los tres más competitivos a nivel nacional, con elevados niveles de calidad de vida y el más alto ingreso per cápita del país, lo cual se logrará a través del desarrollo de cuatro líneas estratégicas:

- Infraestructura
- Ciencia, Tecnología e innovación.
- Integración y fortalecimiento Metropolitano
- Estado eficiente y transparente.

La oferta de capital humano altamente calificado es relevante en la generación de conocimiento e innovación; así como la relación entre universidad, estado y empresas crea un conjunto de fuerzas que aceleran la productividad, la competitividad de las empresas y el

crecimiento de las regiones, además favorece la investigación, la innovación y transferencia de tecnología al sector productivo. Aguilera (2013)

Siendo las IES organizaciones que han sido influenciadas cada vez más por las transformaciones en la cobertura de la educación y por los desarrollos tecnológicos que se han planteado, optan por la aplicación de estrategias que les ayuden a ser cada vez más competitivas en el sistema educativo, incorporando la tercerización de algunos de sus procesos no misionales, es decir que no se encuentren contemplados en el capítulo II de la Ley 30 que las regula, donde se ven especificados los objetivos de las Instituciones de Educación Superior, estos son indelegables.

El fenómeno de la tercerización en el sector de la educación superior en el AMB parece ser evidente, para dar una mirada a esta tendencia y confirmar su utilización se plantea un estudio que explore y describa qué procesos de tercerización se están desarrollando y cuáles son las razones por las cuales han optado desarrollar esta estrategia y la incidencia que tiene este proceso en la competitividad de las mismas. De esta manera se podrá conocer el ingreso del fenómeno de tercerización a las entidades educativas y a sus procesos internos, conocer cuáles son los procesos que se han tercerizado, cuáles son algunas de las empresas dedicadas a tercerizar servicios para las Universidades y qué criterios de selección se han empleado para contratar con determinada empresa de tercerización. Paralelamente se indagarán los factores que están generando procesos de tercerización exitosos o efectivos y las complicaciones que se viven en estos procesos entre las empresas tercerizadoras y las IES.

Con esta información se puede así presentar la descripción del fenómeno de la tercerización para IES y también vislumbrar el futuro de esta tendencia y la incidencia en el fortalecimiento de la competitividad de las mismas.

Entre los efectos esperados al culminar este estudio están los que se relacionan con el uso de la información que aquí se capture. Los resultados pueden ser utilizados por las empresas actuales o potenciales interesadas en trabajar para las IES de tal manera que aumenten la probabilidad de éxito y ofrezcan un mejor servicio. El desarrollo de empresas proveedoras para las IES se constituirá como lo es para otros sectores empresariales en factores competitivos, debido al perfeccionamiento que se obtiene mediante la especialización y la reducción de costos para las IES, así como la mejora en la calidad al permitir a las IES concentrar sus esfuerzos en sus procesos misionales: ofrecer educación de calidad, pertinencia en los programas educativos ofrecidos en la región y el cumplimiento de los objetivos planteados en el pacto por el fortalecimiento de la educación superior en Santander.

Por lo tanto, los estudios en el sector educativo son justificables para las autoras puesto que tienen contacto directo con éste desde la empresa donde actualmente trabajan y donde ya se realiza una labor de tercerización para el proceso de mercadeo de algunas universidades. De esta manera el proyecto brinda una posibilidad para las autoras, de aumentar el conocimiento de sus clientes y a la vez establecer nuevos conceptos estratégicos para la orientación futura de la actividad empresarial desarrollada.

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo general

Establecer la incidencia de la tercerización de servicios en las Instituciones de Educación Superior del Área Metropolitana de Bucaramanga, en el fortalecimiento de su competitividad.

1.3.2 Objetivos Específicos.

- Diagnosticar la situación actual de la tercerización en las Instituciones de Educación Superior y las tendencias en el ámbito del Área Metropolitana de Bucaramanga, desde una construcción epistemológica.
- Determinar los factores claves y exitosos en el proceso de Tercerización de servicios en las Instituciones de Educación Superior del Área Metropolitana de Bucaramanga.
- Identificar los aspectos del proceso de tercerización de servicios que favorecen el fortalecimiento de la competitividad de las Instituciones de Educación Superior del Área Metropolitana de Bucaramanga.

2. Marco Referencial

2.1 Antecedentes

Acerca de la tercerización en las IES a nivel mundial se encuentra un referente en Whitney University System, la cual tiene su sede principal en Miami – Florida (U.S.A.); esta entidad tiene alianzas con Universidades de África del Norte, Medio Oriente, Panamá, Colombia, Brasil, Argentina.

El objetivo de Whitney University System es la tercerización en servicios, brindando a las IES apoyo en áreas tales como:

- Gestión humana
- Gestión contable

- Gestión de tecnología
- Gestión de planeación financiera y tesorería.
- Gestión de mercadeo
- Gestión de compras
- Gestión de educación virtual
- Gestión de asuntos corporativos.

En América Whitney ha creado la Red Ilumno o Sistema Universitario de las Américas de la cual hacen parte las siguientes Instituciones de Educación Superior:

- Universidad Veiga de Almeida UVA – Brasil
- UNIJORGE – Brasil
- Politécnico Grancolombiano – Colombia
- Fundación Universitaria del Área Andina – Colombia
- UNITEC – Colombia
- Universidad Americana – Paraguay
- Universidad del Istmo – Panamá.
- Instituto Profesional Providencia IPP – Chile
- Universidad Siglo 21 – Argentina
- Universidad San Marcos – Costa Rica

La Red Ilumno tiene como objetivo integrar a las Universidades miembros, promoviendo programas presenciales y virtuales que permitan la inclusión de miles de estudiantes y promover la movilidad.

A propósito de la incursión de Whitney University System como proveedor de servicios, ha sido seleccionada por la OEA para servir de proveedor y socio estratégico en el diseño, implementación y gestión del campus virtual de las Américas en el programa Virtual Educa.

Según el informe mensual de FEDESARROLLO de Agosto de 2013, se expone el fenómeno de la tercerización de servicios en Colombia el cual se ha desarrollado y multiplicado en las últimas dos décadas. Dentro de los servicios que se han tercerizado se encuentra el de administración de personal, donde los altos costos de contratación, despidos de personal, pagos relacionados con la nómina, necesidad de las empresas de dedicarse a las tareas misionales así como la búsqueda permanente de la reducción del índice de desempleo; han sido factores que han permitido que la tercerización de administración de personal haya aumentado y se presente en los diferentes sectores económicos, en especial en momentos en los cuales las empresas requieren una fuerza de trabajo adicional por un tiempo determinado con el fin de mejorar su productividad, así como para las compañías que dedican sus esfuerzos en las actividades misionales y prefieren tercerizar las actividades de apoyo a empresas que puedan ejercer estas labores con calidad y experiencia. (Parra, M. 2012)

Sylvia Margarita Rey Parra, consultora de desarrollo de clientes de LOGyCA, señala: Teniendo en cuenta un estudio que se realizó sobre los clientes o usuarios de operadores logísticos, se demostró que alrededor del 40% de las empresas colombianas está tercerizando, y un 8% lo ha considerado (Vargas, 2012). La tercerización de los servicios logísticos en Colombia es una tendencia en crecimiento, por lo cual, saber qué se debe tener en cuenta al contratar un operador logístico es vital para cualquier compañía.

De acuerdo con Sylvia Rey,

Cuando se decide tercerizar una operación, es precisamente para buscar alternativas que logren optimizar recursos y costos, para que un proceso logístico sea más eficiente. Es por esta razón que un operador logístico debe ofrecer una mejor operación a la que actualmente realiza la compañía, la cual debe agregar valor, ayudar a disminuir los costos en que las empresas incurren y visibilizar los productos a lo largo de la cadena de abastecimiento (Vargas, 2012)

De acuerdo al estudio realizado por una de las empresas más importantes en investigaciones de tecnología y economía del mundo, GARTNER, Colombia se encuentra dentro de los 30 líderes mundiales en servicios de offshore, el éxito en Colombia para la tercerización de servicios se concentra en 10 puntos fundamentales: el idioma, el sistema educativo, la mano de obra, la infraestructura, la reducción de costos, la compatibilidad cultural, la madurez global y legal, la propiedad intelectual, el ambiente político y económico y el apoyo gubernamental (Garcés, 2013).

En el departamento de Santander hay varios ejemplos para los diferentes sectores económicos de tercerización, como es el caso de las empresas de recursos humanos y de call center, así como servicios financieros, consultorías y desarrollo de software. Algunos ejemplos de estas empresas son: Atento Teleservicios España, Asesorías & Proyectos SIGMA, Sistemas y Archivos Ltda., SIAR Organización, Servicios y Asesorías S.A.S OSYA y Arvato Bertlesmann ubicada en la zona Franca, entre otras.

Para ampliar la forma de como en Santander ha evolucionado la tercerización de los procesos en las organizaciones cabe resaltar un artículo de Vanguardia Liberal que muestra a Bucaramanga y su área metropolitana con un factor competitivo para evolucionar y perfeccionar los procesos de tercerización. Para Santiago Pinzón Galán, director ejecutivo de la Cámara de Procesos Tercerizados de la ANDI:

En el negocio del BPO el factor clave es el recurso humano, que permite desarrollar procesos que optimicen el funcionamiento de una compañía. Ustedes, en Bucaramanga, tienen 16 universidades con 60 mil estudiantes, es decir tienen lo que muchos quisieran tener en este momento, que es recurso humano. (Celedón, 2010)

De igual forma otra oportunidad que hay en Bucaramanga y su área metropolitana, para desarrollar el mercado del outsourcing es la Zona Franca de Santander, donde se ubican empresas dedicadas al BPO que operan con los beneficios que el Régimen Franco de Colombia les otorga.

Pinzón infiere que Bucaramanga debe canalizar estas ventajas, Zona Franca y recurso humano y apostarle a un tema (por ejemplo salud, tecnología) y posicionarse en el mundo por la diferencia, por aquello que los hace tan especiales. Estos servicios que se ofrezcan deben tener un valor agregado, porque en el mundo hay países que ya se han especializado en estos servicios, como India y Filipinas, y para competir con ellos no sólo basta con la estabilidad política y la posición estratégica del país. Debe haber elementos adicionales que hagan más rentable la contratación de outsourcing con empresas locales.

Pinzón menciona a su vez las debilidades que tiene el país en cuanto a la falta de recursos, infraestructura, organización y corrupción; indica también que se debe hacer una inversión en infraestructura para crecer en este segmento potencial del Mercado y señala: “El lento desarrollo de la infraestructura de vías terrestres en Santander, es uno de los problemas que ponen a prueba la capacidad de la región para exportar sus bienes y servicios.

En cuanto al segmento de la exportación de Servicios, el tema de la infraestructura vial no cobra demasiado interés, aunque se emplea para este fin el Internet y la conectividad aeroportuaria, no debe dejarse de lado.

Nivea Santarelli, directora de la Zona Franca Santander, lo explica de esta manera: “geográficamente tenemos una serie de barreras para llegar a puertos, para llegar a fronteras, pero el conocimiento no tiene fronteras, puede transportarse rápido a cualquier parte del mundo” (Celedón, 2010).

Para Nohora Rodríguez Chacón, decana de la Facultad de Negocios Internacionales de la Universidad Santo Tomás: “el desarrollo de la ciudad en el área de servicios podría ser un avance muy importante para mejorar la capacidad exportadora de la región y ampliar la oferta de empleos para los profesionales que se educan en el área.

Esta sería una forma muy acertada para evitar la fuga de cerebros, sumado a otros procesos que se están haciendo bien en la región en el tema de salud, de los clústers, de la Zona Franca” (Celedón, 2010)

Posteriormente se presentaron los resultados del estudio Nacional de BPO (Business Process Outsourcing o en español Tercerización de Procesos de Negocios) en Santander, realizado por la ANDI, Cámara de Comercio de Bucaramanga, Comisión Regional de Competitividad, Invest in Santander, Fenalco Santander y el Centro de Liderazgo y Gestión, por parte del Programa de Transformación Productiva (PTP) del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (2014)

En este informe se evidenció el considerable crecimiento en el sector del BPO que ha tenido Santander en los últimos años, así mismo señala la necesidad de integrar el trabajo del gobierno con las entidades privadas para desarrollar actividades que permitan desarrollar los focos estratégicos definidos para el posicionamiento de Santander como destino atractivo en el sector de tercerización de servicios.

Pilar Trujillo Gerente de la Línea BPO del Programa de Transformación Productiva (PTP) afirma que:

Santander ha tenido un crecimiento muy grande en los tres últimos años, de pasar de un nivel bajo en el sector, al estar representado por Zona Franca Santander que lo está jalonando de lleno, que está trayendo empresas que generan empleo formal, lo que hace que el posicionamiento de Santander tenga un muy buen futuro en materia de tercerización de servicios. Cabe resaltar que Zona Franca Santander lideró en conjunto con la academia en el año 2013 la inclusión de la primera Cátedra BPO de Colombia en el programa de pregrado de Negocios Internacionales de la Universidad Santo Tomás de Aquino en Bucaramanga con el ánimo de formar el talento humano de la región en este sector, de acuerdo con las tendencias globales.

De acuerdo con los resultados arrojados por el estudio nacional de BPO, señala “que en Santander cada vez se genera más conciencia acerca de la importancia que tiene este sector, logrando que se conozca a fondo cómo la tercerización de servicios dinamiza la economía de una región, genera valor agregado y por supuesto genera empleo. Asimismo, con los resultados del estudio a nivel nacional, se reveló, entre otros aspectos, que el sector exportó más de 1.000 millones de dólares en 2012, una cifra que demuestra que la transformación productiva del sector va por buen camino”.

La gerente de Zona Franca Santander, Nívea Santarelli Franco, agregó que:

Estos primeros resultados son sólo una muestra de las capacidades y el gran potencial que tiene la región en la industria de Servicios Globales como generadora de empleo y desarrollo. Adicionalmente a las fortalezas de factores como: infraestructura, conectividad, calidad de vida, ambiente y dinámica de negocios, Santander tiene en su gente, el gran pilar para potenciar el sector. Casi 10.000 Santandereanos egresan anualmente de excelentes universidades, especialmente en ingenierías, ciencias administrativas y de la salud, y en promedio unos 2.000 de

instituciones técnicas y tecnológicas, recurso que garantiza tanto la calidad como la escalabilidad de los negocios. (Zona franca, 2014).

2.2 Marco Conceptual

2.2.1 Tercerización

El diccionario de la Real Academia Española, no reconoce el término de Tercerización, pero sí aparece el término de Subcontratación, el cual se emplea como sinónimo. “La tercerización o subcontratación es una práctica llevada a cabo por una empresa cuando contrata a otra empresa para que preste un servicio el cual debería ser llevado a cabo por la primera. Este proceso suele llevarse a cabo con el objetivo de reducir costos” (RAE, 2015)

2.2.1.1 Características de los servicios objeto de tercerización.

Uno de los intereses de este trabajo subyace en el interés de las IES en soportar parte de sus operaciones mediante la tercerización en unidades empresariales u organizacionales. Esto implica desde la concepción de demanda, que exista el deseo por un servicio o producto y que este deseo se materialice en una compra (Llosa et al., 2012). De aquí hay que rescatar que esta demanda en las IES es además una demanda secundaria, es decir depende de otra primaria prioridad para las IES (Demanda de servicios educativos por parte de los estudiantes). No obstante no es el interés revisar cuánta demanda o qué demanda el estudiantado sino en su

defecto cómo estos intereses se ven reflejados en la demanda por servicios tercerizados desde las IES.

Al respecto, es de aclarar que la demanda específica es de servicios y que el producto se excluye en el análisis. En este sentido, los servicios se definen como aquellos procesos o realizaciones intangibles que satisfacen las necesidades humanas individuales o colectivas y que involucran al cliente de alguna manera o éste hace parte del mismo (Galindo, 2013).

Entre las diferencias de los servicios con los productos se resalta la intangibilidad, es decir la imposibilidad de almacenar, medir físicamente o transportar el servicio. Entre los tipos de servicios más conocidos por esta característica se encuentran: asesorías legales, agencias de empleo, seguros, servicios financieros y la educación. Otra característica relevante es que no pueden ser probados antes de su uso, aunque ésta necesidad se suple mediante la experiencia de otros clientes. La intangibilidad ha dado lugar a nuevas formas de protección como las licencias, patentes y marcas.

Otra característica de los servicios es la inseparabilidad y se refiere a la relación entre el servicio, el vendedor o prestador del servicio y el cliente. La heterogeneidad que caracteriza los servicios se refiere a la difícil forma de estandarizar un mismo servicio, puesto que un servicio puede variar según quien lo proporcione.

El precio de un servicio se constituye en una promesa de satisfacción, y es éste el más vulnerable y a la vez indicador del éxito, puesto que una satisfacción del cliente inferior al precio acordado implicará con claridad una disminución del valor futuro de la empresa, lo que constituye una operación ineficiente como un riesgo para la perdurabilidad. De estas características nace la necesidad del factor humano como relevante en el éxito de este tipo de

empresas, tanto desde sus aptitudes como en las capacitaciones o desarrollo ofrecido por la empresa.

En cuanto al servicio prestado por las IES es bien definido por la legislación colombiana: *“Las Instituciones de Educación Superior (IES) son las entidades que cuentan, con arreglo a las normas legales, con el reconocimiento oficial como prestadoras del servicio público de la educación superior en el territorio colombiano.”* (Congreso de la República, 1992). Aunque es esta la función social directa que cumple, existe otra función indirecta para el desarrollo del país conocida como la investigación. "La investigación puede ser definida como una serie de métodos para resolver problemas cuyas soluciones necesitan ser obtenidas a través de una serie de operaciones lógicas, tomando como punto de partida datos objetivos." (Arias, 1974:53), por lo tanto, siguiendo esta definición se puede evidenciar que su papel dentro de la universidad constituye un acto de solución para las problemáticas de la sociedad; pero existe otra definición relacionada con el acto de investigar y sus formas que afirma que

...la investigación es un procedimiento reflexivo, sistemático, controlado y crítico que tiene por finalidad descubrir o interpretar los hechos y fenómenos, relaciones y leyes de un determinado ámbito de la realidad...-una búsqueda de hechos, un camino para conocer la realidad, un procedimiento para conocer verdades parciales,-o mejor-, para descubrir falsedades parciales (Ander-Egg, 1995:57)

Con el cual se establece la seriedad con la que ésta debe realizarse, enfoque que es compartido por otros actores como Zorrilla et al. al afirmar que "...la búsqueda de conocimientos y verdades que permitan describir, explicar, generalizar y predecir los fenómenos que se producen en la naturaleza y en la sociedad.... es una fase especializada de la metodología científica" (Zorrilla et al., 1997:29).

2.2.1.2 La tercerización en las IES.

La tercerización ha sido adoptada en el mundo empresarial como un mecanismo de reducción de costos o para aumentar la eficiencia o calidad de la operación; en ambos casos se requiere que estas condiciones sean provistas por la empresa tercerizadora de manera óptima. La tercerización es un contrato en el cual se contrata a un tercero (especialista o empresa especializada) que realiza un proceso que antes realizaba la empresa por su cuenta utilizando para ello sus propios recursos, en algunas ocasiones dentro de la empresa y en otras de forma externa. En el fondo esta asociación es una relación simbiótica que puede definirse en otras palabras como un medio para “Contratar y delegar a largo plazo uno o más procesos no propios o esenciales del negocio focalizado, a un proveedor más especializado respecto de la propia empresa, para conseguir una mayor efectividad que nos permita orientar los mejores esfuerzos a las necesidades neurálgicas para el cumplimiento de los objetivos de la empresa” (Domínguez, 2010).

Mediante la Tercerización se pueden obtener componentes, servicios, productos o sistemas, a través de proveedores especializados, en lugar de utilizar los que se podrían fabricar o prestar internamente. En síntesis, la contratación por Tercerización es una acción gerencial que busca mediante la realización de los procesos internos de la empresa por parte de un ente externo la mejora de las condiciones de costos y de calidad cuando las condiciones de oferta del mercado proveen o existe un proveedor que puede satisfacer esta condición. Por lo general, en la tercerización las empresas no delegan o desprenden sus actividades o habilidades principales sino aquellas consideradas de apoyo o en el menor de los casos componentes o procesos parciales de su corebusiness.

Por otra parte, se busca con este estudio analizar la tercerización como instrumento de fortalecimiento de las actividades administrativas que no son misionales en las IES. Al respecto

vale aclarar la definición de tercerización, que surge como instrumento que facilita la gestión a organizaciones e instituciones puesto que permite afrontar los diversos retos que se presentan en el desarrollo de sus actividades. Con la práctica de esta herramienta se crea una alianza estratégica entre cliente y proveedor. (Vásquez, 2010)

El observatorio de la Universidad Colombiana, publica un artículo donde hace referencia a la tercerización de servicios en las IES, el grupo internacional Whitney, apoya a la academia en procesos no misionales tales como becas, sistemas de información, programas de inglés y formación virtual. Este apoyo lo ha brindado en universidades de 7 países de América Latina y en Colombia las universidades Politécnico Grancolombiano y la Fundación Universitaria del Área Andina han realizado alianzas con Whitney, de forma que se ha creado la Red Ilumino o Sistema Universitario de Las Américas.(2012)

Esta red ofrece la tercerización de servicios que busca dar solución a problemas de gestión administrativa para las IES y compartir las mejores prácticas. (2012)

2.3 Marco Teórico

2.3.1 Teorías sobre tercerización

Dado que un proceso de tercerización requiere de una transformación en las IES, se decide traer a recordación algunas teorías específicas al respecto. Una de ellas es la teoría neo institucional y otra acerca de la elección racional; la primera intenta explicar los factores que influyen sobre la creación y estructuración de las organizaciones, resaltando que los factores

socioculturales como fuerzas predominantes definen las estructuras organizacionales al punto de considerar como concepto central al isomorfismo como patrón de la homogeneidad de las formas y prácticas organizacionales, mediante la emulación entre organizaciones (Fernández & Bernasconi 2012). Autores como Hannan & Freeman (1977), DiMaggio y Powell (1999) plantean el concepto de isomorfismo y lo definen como “un proceso limitador que obliga a una unidad en una población a parecerse a otras unidades que enfrentan las mismas condiciones ambientales” Estos autores manifiestan similitud de prácticas y comportamientos entre organizaciones pertenecientes a un determinado campo organizacional. (López, L.).

Meyer, Rowan, DiMaggio y Powell, consideran que el isomorfismo es el rasgo distintivo de cualquier institucionalización, es decir, que una de las fuerzas sociales poderosas como la competitividad en un sector induce a las organizaciones a adoptar características semejantes entre sí, conllevando a encontrar la legitimidad de la organización en el medio en que se encuentre, permitiendo por un lado, lograr el éxito o la expansión y aminorar la incertidumbre y por otro lado, obtener un mecanismo por el cual, las normas y reglas compartidas, se homogenicen y se sancionen las derivaciones sobre lo instituido, conservándose de esta manera las organizaciones isomórficas, y remediando la ilegitimidad. Los autores intentan explicar la homogeneidad en las organizaciones, indicando que en las etapas iniciales del ciclo de vida de un campo organizacional, este muestra una multiplicidad de estructuras y conductas entre sus organizaciones, pero una vez que se estabilizan, presentan un forzoso impulso hacia la homogeneización. También definen al campo organizacional como el “conjunto de organizaciones que constituyen un área o campo de la vida institucional y en la que confluyen la totalidad de los actores internos y externos, que complementan y regulan su actividad.” (López, L.)

Para describir mejor el proceso de isomorfismo, DiMaggio y Powell (1999) presentan tres variantes isomórficas predominantes: coercitivo, mimético, y normativo. El primero señala que las fuentes de isomorfismo entre las organizaciones se encuentran en el exterior de éstas, generalmente del Estado o a través de un marco legal común; es decir que la adaptación de las organizaciones puede producirse debido a una nueva legislación del gobierno o a normas impuestas por empresas matrices a las filiales o por la competencia cuando hay innovación en productos sustitutos o tecnologías. . El isomorfismo mimético se da cuando las organizaciones tienden a copiar a otras organizaciones similares, generalmente aquellas que son líderes; las políticas, estrategias, tecnologías, bienes, servicios y prácticas administrativas. Es contemplado como una respuesta a la incertidumbre y ambigüedad organizacional. El normativo se da como resultado de la profesionalización que establece las normas y procedimientos caracterizados por una ocupación definida. Establece una base cognitiva común que legalice la autonomía profesional. En esta variante se da la transferencia de funcionarios entre una organización y otra, donde el funcionario intenta replicar lo que realizaba en la anterior organización. (Daza, 2011).

Como segunda teoría se encuentra la teoría de la elección racional, propuesta contraria a la teoría neo institucional para explicar la forma de organización de las empresas. En esta teoría, debe esperarse que aun cuando un conjunto de organizaciones operen en el mismo entorno debe predominar la diversidad sobre la homogeneidad organizacional, basado en el criterio de que las empresas se organizan en búsqueda de eficiencia.

Una vez aclaradas estas teorías retomamos el tema de la tercerización; ésta se lleva a cabo, cuando cumple ciertas condiciones, en primer lugar debe ser un servicio el objeto del contrato, se lleva a cabo por un tiempo relativamente largo, usualmente mayor a un año; el contratante tiene cierto nivel de autonomía en su labor; las responsabilidades que el contratante

tenía sobre el proceso o servicio tercerizado, pasan a manos del contratado; al ser un servicio objeto de tercerización, así mismo presenta riesgos y responsabilidades ante terceros; lleva implícitos parámetros de calidad que deben ser evaluados periódicamente; las condiciones del servicio son establecidas desde el inicio del contrato; por último el cliente o beneficiario del servicio debe percibir el servicio obtenido como si lo estuviera recibiendo del contratante del servicio y cualquier inconformidad, se debe dirigir al contratante, no a la empresa contratada. (Forneas, 2008)

Así mismo menciona las razones principales para llevar a cabo contratos de tercerización en las empresas, como son:

- Reducción de los costos de los servicios tercerizados.
- Concentración en las actividades principales de la empresa
- Mejora la calidad del servicio
- Acceso a personal calificado
- Simplificación de los procesos del negocio
- Reducción de los tiempos de la llegada de los productos o servicios al mercado de la empresa contratante.
- Reducción de los riesgos indirectos de la empresa contratante

En un contrato de tercerización no es necesario que se cumplan todas las razones anteriores, al menos una de ellas que tenga la suficiente relevancia para que el proceso de la organización se desarrolle a través de tal contrato.

De igual forma menciona los posibles riesgos de contratar un servicio de tercerización:

No alcanzar los objetivos principales: Mayores costos de los esperados, menor calidad en el servicio, insatisfacción del personal interno de la empresa. Pérdida de control sobre el proceso,

dependencia del proveedor, riesgos al elegir el proveedor, conflictos con el proveedor, cualquier otra eventualidad producto del proceso de tercerización.

Los riesgos que corre una empresa al tercerizar uno o varios de los procesos, son riesgos que habitualmente la empresa enfrenta y como tal debe pensar en una solución. Es decir que al realizar un análisis sobre cuál es el proceso o servicio que será objeto de un contrato de tercerización, debe tomar las debidas precauciones para minimizar los riesgos y los efectos de estos en caso de que se presenten.

Por lo tanto, dependiendo de la razón por la cual pretende tercerizar un servicio, la empresa debe enfocarse en buscar un proveedor que cumpla con todos los requisitos y el contrato debe quedar muy específico para que se pueda realizar un seguimiento de cada acción. El proceso de la contratación lleva implícitos unos requisitos, los cuales se deben analizar antes de iniciar el contrato, estos son:

- Identificar el proceso objeto del contrato.
- Establecer los objetivos que se pretenden alcanzar con este contrato
- Establecer los pasos que conlleva el proceso
- Determinar el líder que tendrá a cargo el proceso y las condiciones que debe cumplir.
- Selección de los negociadores en el proceso y las responsabilidades que tendrán a cargo y la delimitación en la toma de decisiones.
- Delimitación del proceso, costos, personal vinculado, duración del contrato, penalidades que se impondrán en caso de incumplimiento y todo lo necesario para que quede el contrato definido en su totalidad.

Para Adriana Bastidas Patiño (2011) “La Tercerización se ha convertido en una herramienta esencial de las empresas para asumir los retos de la competitividad y permanencia

dentro de una economía globalizada”. También afirma que la aplicación de la Tercerización “determina una actuación empresarial planificada y responsable, pues ella no solo debe favorecer los intereses empresariales, sino ser coherente con la responsabilidad social que le es inherente” (2011). Establece para ello

Se hace necesario identificar los riesgos y beneficios a nivel jurídico, económico y social en su implementación, para luego fijar unos parámetros en tales ámbitos, posibilitando una adecuada aplicación, partiendo, claro está, del hecho de que efectivamente la tercerización debe ser tratada como estrategia y por tanto ser visto y aplicada como un verdadero contrato empresarial de corte estratégico (2011)

De igual forma se ha establecido un modelo empleado por los directivos de empresas que toman la decisión de externalizar o tercerizar teniendo en cuenta el riesgo estratégico y la ventaja competitiva, es decir que si el riesgo es bajo, se puede optar por tercerizar como estrategia competitiva, mientras que si el riesgo estratégico es alto y determinante en la competitividad de la entidad, este servicio o producto merece especial atención y control y por lo tanto no se recomienda tercerizar. En el punto medio, se desea lograr un equilibrio entre el proveedor y la empresa, entre el control y la independencia, por esta razón se hace necesario controlar las relaciones establecidas con los proveedores. (Espino T. y Padrón V. 2004)

Las razones por las cuales las empresas recurren a la Tercerización son de tres tipos: tácticas, estratégicas y transformacionales, según lo manifiestan Douglas Brown y Scott Wilson.

Dentro de las razones tácticas se refieren a problemas específicos de las empresas como son: reducción de costos, falta de recursos para hacer inversiones de capital, competencias inadecuadas de su management y falta de talentos; que buscan en la tercerización como una alternativa de solución para estos problemas puntuales.

En cuanto a las razones estratégicas se refieren a las relaciones que surgen entre las empresas que se encuentran tercerizando y donde la relación entre comprador y proveedor ha evolucionado a tal nivel que los beneficios son mutuos.

Las razones transformacionales se refieren al aporte significativo de las empresas proveedoras en la tercerización, las cuales al ser especialistas, pueden innovar, favoreciendo a las empresas clientes permitiendo que estas se focalicen en sus actividades misionales y de esta forma puedan hacerle frente al mercado.

Mientras que para Tomas Espino y Víctor Padrón, las decisiones que tradicionalmente han motivado la tercerización de tareas no misionales en las empresas, son de dos categorías: tácticas y estratégicas; donde las razones tácticas hacen referencia a la reducción de costos en planta y equipos, debido al aprovechamiento de la experiencia y especialización de las empresas proveedoras, siendo por esto más eficientes que las empresas clientes.

Entre tanto los beneficios estratégicos que puede traer la tercerización para las empresas clientes son: mayor acceso intelectual, mejor visualización, mejor innovación, fiabilidad y calidad y mejores soluciones; los cuales se logran al elegir la tercerización como una estrategia a largo plazo.

Por lo tanto al elegir la tercerización como una estrategia supone ampliar las razones y motivos para tercerizar donde la reducción de costos pasa a un segundo plano y la razón más importante se convierte en la búsqueda de la ventaja competitiva a largo plazo, la concentración en las competencias básicas, esto se relaciona directamente con altos niveles de tercerización.

Es decir que la dirección puede dedicar recursos de forma exclusiva a otros propósitos, llevando a la empresa a la flexibilización, dinamismo y mayor capacidad para afrontar los cambios y oportunidades que se presentan.

Por lo tanto la decisión estratégica que debe tomar la empresa, es si tiene las capacidades para lograr mejorar su competitividad llevando a cabo las actividades no misionales o por el contrario decide tercerizar estas actividades y dedicarse a las misionales. Por consiguiente la empresa debe tomar la decisión de elegir las tareas o actividades que puede tercerizar sin que representen riesgos innecesarios que influyan negativamente en su competitividad y adicionalmente cultivando excelentes relaciones con sus proveedores donde se tenga como resultado la mejora sustancial en los servicios tercerizados y la dedicación total en sus tareas misionales, redundando en beneficios para todas las partes, empresas contratantes, proveedores y clientes.

Por otra parte, la selección de proveedores es un tema importante, debido a que si se trata de una tarea muy específica o que no se encuentre un proveedor que tenga la trayectoria o experiencia es mejor realizarla internamente, debido a que esto puede llevar a la dependencia de un proveedor o en aumento de costos, es decir no se lograría una de las razones básicas de la tercerización. (2004)

Entretanto Ben Schneider, establece que las actividades que son ajenas al objetivo misional de una empresa, se consideran como actividades de apoyo, logística o no distintivas, a su vez considera que estas serían las actividades que pueden ser delegadas para ser desarrolladas por un socio estratégico mediante un contrato de Tercerización a un bajo costo, donde la empresa cliente encuentra beneficios en cuanto a la optimización y eficiencia en la realización de las labores internas que conformar su core business y a su vez la empresa proveedora del servicio, proporcionara el personal idóneo, la tecnología y los recursos necesarios para integrarse al proceso de su cliente. (2004)

Peter Drucker, menciona los cambios que se han dado tanto a nivel de los procesos gerenciales, en las estructuras de las empresas, así como los cambios en la contratación de los servicios profesionales, donde un profesional ya no puede depender de una sola empresa, ofrece sus servicios a varias compañías. Las empresas han encontrado en la asociación con otras empresas, una alternativa para continuar vigentes en el mercado, ya que o no cuentan con los recursos suficientes o con la tecnología necesaria, así ha crecido la asociación con otras empresas con las cuales se puedan apoyar mutuamente. (2002)

2.3.2 Contrato de Outsourcing

Debido a la dinámica que se da con el Outsourcing en la contratación de personal, muchas entidades en aras de reducir costos y aumentar la productividad han hecho una mala interpretación del Outsourcing o la tercerización, cayendo en fraudes en los contratos laborales, afectando negativamente a los trabajadores, a quienes se les han vulnerado sus derechos.

Las empresas que han caído en estos fraudes, a fin de eludir sus responsabilidades como empleadores buscaron subcontratar a los empleados y profesionales bajo contratos de Outsourcing con Cooperativas de Trabajo Asociado, Empresas de Trabajo Temporal, entre otros, donde operarían como intermediarios y no como patronos de los empleados. Las empresas que participan en un contrato de Outsourcing deben respetar en todo momento la legislación laboral vigente, puesto que se está dando la figura de contratar a un contratista independiente, sea persona natural o jurídica, cuyas características y alcances están contempladas en el Artículo 34 del Código Sustantivo de Trabajo.

Debido al abuso y mal uso de la tercerización, donde se dejaba a los empleados en situación de desprotección, explotación y sin acceso a la salud, el Estado intervino con el fin de ejercer mayor supervisión y control, por lo tanto se han venido desarrollando medidas legislativas que buscan que los empleados contratados por empresas proveedoras de servicios laborales se encuentren en mejores condiciones. De esta forma la tercerización laboral ha sido favorable en la última década. Las leyes que se han promulgado con el fin de proteger a los empleados son las siguientes:

- Ley 50 de 1990. Código Sustantivo de Trabajo, donde se plantea la base de contratación laboral en Colombia.
- Ley 789 de 2002. Código Sustantivo de Trabajo. El Congreso de la República de Colombia expide normas para apoyar el empleo y ampliar la protección social.
- Decretos 4369 de 2006. Presidencia de la República de Colombia. Reglamenta el ejercicio de la actividad de las Empresas de Servicios Temporales y dicta otras disposiciones. Con este decreto se pretende defender los derechos de los empleados contratados por las empresas de servicios temporales.
- Decreto 4588 de 2006. Presidencia de la República de Colombia. Se reglamenta la organización y el funcionamiento de las cooperativas y pre cooperativas de trabajo asociado.

El Ministerio de Trabajo ha desarrollado la tarea de vigilar que se cumplan las condiciones laborales en las empresas de trabajos temporales.

2.3.3 Técnicas de análisis de Demanda.

La demanda, se entiende como la cantidad de bienes o servicios que requiere un mercado determinado para satisfacer sus necesidades teniendo en cuenta los precios a los cuales está en capacidad de adquirirlos, esto permite reconocer las fuerzas que inciden en las transacciones entre agentes económicos, por lo tanto las técnicas de análisis de demanda son útiles para el descubrimiento de las oportunidades de outsourcing porque vislumbran las viabilidades operacionales y de mercado entre ofertantes y posibles tercerizados (Casado & Sellers, 2010).

2.3.4 Competitividad

Una de las fuerzas más poderosas de una organización es la Competencia, pues precisan de estrategias para ofrecer un valor agregado a sus clientes. Para darnos una comprensión adecuada de lo que es la competitividad se presentan a continuación la definición por algunos autores:

El Estado colombiano la precisa así:

La competitividad de una nación se define como el grado en el que un país puede producir bienes y servicios capaces de competir exitosamente en mercados globalizados y a la vez mejorar las condiciones de ingreso y calidad de vida de su población. La competitividad es el resultado de la interacción de múltiples factores relacionados con las condiciones que enfrenta la actividad empresarial y que condicionan su desempeño, tales como infraestructura, recursos humanos, ciencia y tecnología, instituciones, entorno macroeconómico, y productividad (DNP, 2006)

Rocío Jaramillo la define así

La competitividad es el conjunto de características que posee una organización, que le permiten competir de manera decorosa contra sus contrapartes a nivel mundial. Una empresa competitiva

se caracteriza por desarrollar y mantener ventajas para operar de manera exitosa, además de ampliar y profundizar su mercado, proporcionando bienes y servicios con calidad, oportunidad y precios competitivos por encima de sus competidores. (2008)

Ahora bien, las características o factores de competitividad planteadas por Salinas son:

1. Visión a Largo Plazo: Habla sobre la sostenibilidad, lo importante de mantenerse en el mercado y tener espíritu empresarial.
2. Vocación Exportadora: Si se es bueno en un país, se debe ser bueno para el mundo.
3. Una empresa competitiva tiene calidad.
4. Ubicación Geográfica.
5. El Cliente es el que determina si una empresa es competitiva.
6. Marcar la diferencia. (Salinas, 2011)

Las Organizaciones competitivas tienen la capacidad de ofrecer continuamente productos y servicios con características mejoradas o renovadas las cuales son valoradas por sus clientes. A este conjunto de características que diferencian al producto de una empresa de sus competidores lo denominamos ventajas competitivas. Estas ventajas son dinámicas, debido al cambio constante de las exigencias de los mercados.

Para Michael Porter

La ventaja competitiva crece fundamentalmente en razón del valor que una empresa es capaz de generar. El concepto de valor representa lo que los compradores están dispuestos a pagar, y el crecimiento de este valor a un nivel superior se debe a la capacidad de ofrecer precios más bajos en relación a los competidores por beneficios equivalentes o proporcionar beneficios únicos en el mercado que puedan compensar los precios más elevados. (...) Una empresa se considera rentable si el valor que es capaz de generar es más elevado de los costos ocasionados por la creación del producto. A nivel general, podemos afirmar que la finalidad de cualquier estrategia

de empresa es generar un valor adjunto para los compradores que sea más elevado del costo empleado para generar el producto. Por lo cual en lugar de los costos deberíamos utilizar el concepto de valor en el análisis de la posición competitiva. (Porter 1985)

Según Michael Porter: “La base del desempeño sobre el promedio dentro de una industria es la ventaja competitiva sostenible”. El modelo de ventaja competitiva de Porter, presenta tres propiedades: liderazgo por costos (bajo costo), diferenciación y enfoque.

- **Liderazgo por Costos.** Para lograr este liderazgo, la organización debe conocer el costo que dan sus competidores y ofrecer el precio más bajo posible; eso significa que se consolida como el productor de más bajo costo en la industria, de esta forma atrae un mayor número clientes. Porter argumenta que es mucho más fácil cuando se trabaja en una economía de grandes volúmenes a bajos costos. Para consolidar ventaja competitiva, un líder de costos debe lograr paridad o proximidad, con bases a diferenciación.
- **Diferenciación.** La diferenciación significa lograr que una firma sea única en su industria, que los clientes o las personas que sepan de ella, tengan un concepto diferente de la misma y sean altamente apreciadas. Un diferenciador debe intentar disminuir costos; éstos deben ser menores que la percepción de precio adicional que pagan los compradores por las características diferenciales.

Las áreas de la diferenciación pueden ser: producto, distribución, ventas, comercialización, servicio, imagen, etc.

- **Enfoque.** Lograr el enfoque del negocio significa que se consolida para ser la mejor en un segmento, para ello debe tener en cuenta cuales son las bases de la empresa y enfocar toda su energía en vender un solo producto a la vez. Hay dos variantes: enfoque por costos y enfoque por diferenciación.

En su libro

Estrategias Competitivas” Michael Porter, nos habla del modelo de las cinco Fuerzas Competitivas que moldean la estrategia, el cual argumenta que “una empresa está rodeada de cinco factores fundamentales dentro de una industria y que hay que aprender a controlarlos muy bien para sobrevivir en el mercado y tomar buenas decisiones, de tal manera que nos lleven al éxito tomando en cuenta altas tasas de rentabilidad

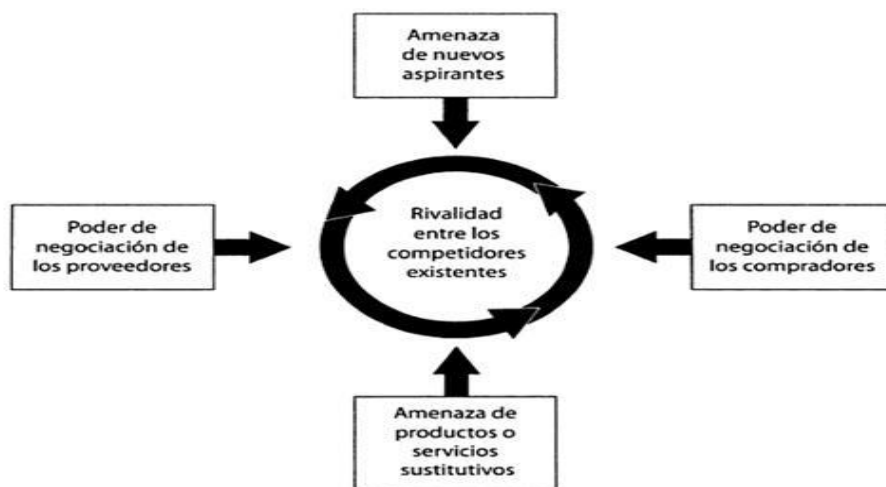


Figura 6. *Estrategias Competitivas Según Michael Porter*

Fuente: Michael Porter. Modelo de las cinco fuerzas

- **Rivalidad entre competidores existentes.** En el centro de las fuerzas está la rivalidad entre competidores existentes, es el elemento más determinante del modelo de Porter. Esta fuerza es utilizada por las empresas para tomar acciones que permitan fortalecer su posicionamiento en el mercado, protegiendo su posición competitiva respecto a la de sus rivales en el sector. La rivalidad se caracteriza porque los competidores están enfrentados y crean grandes estrategias con el propósito de superar a sus oponentes que ofrecen el mismo producto. Ver figura 4.

- ***Amenaza de nuevos aspirantes.*** Se describe como la entrada de empresas con las mismas características económicas o que venden o comercializan el mismo tipo de producto en el mercado. Para Porter “Los aspirantes a entrar en una industria aportan nueva capacidad y un deseo de obtener una cuota de mercado que ejerce presión en los precios, los costes y el índice de inversión necesario para competir”. Sin embargo ingresar a un mercado no es fácil debido a unas barreras de entrada, éstas son ventajas de las que gozan los miembros establecidos en comparación con los nuevos aspirantes. Hay 6 tipos de barreras diferentes: la economía de escalas, la diferenciación, el requerimiento de capital, el acceso a canales de distribución o las ventajas de los costos independientes.

- ***Amenaza de entrada de productos o servicios sustitutos.*** Se refiere al ingreso potencial de empresas que producen o venden productos alternativos a los de la industria.

La presencia de productos sustitutos pone en problemas a las empresas, cuando son eficaces y más baratos, obligando a bajar el precio de sus productos, lo que conlleva a una reducción de los ingresos de la misma.

- ***Poder de Negociación de los Proveedores.*** Hace alusión al poder que tienen los proveedores de la empresa de aumentar sus precios, ya que por lo general, mientras menos proveedores existan hay menor oferta de materias primas, permitiéndoles aumentar sus precios y ser menos concesivos. El poder de negociación también puede aumentar cuando existen pocas materias sustitutas, cuando el costo de cambiar un producto al otro es alto, y cuando se realizan compras con poco volumen. Por ello las empresas deben generar estrategias destinadas a reducir el poder de negociación de sus proveedores, que les permitan lograr mejores condiciones y tener un mayor control sobre ellos.

- ***Poder de Negociación de los Compradores.*** Este poder es utilizado por los consumidores o compradores de las empresas para obtener buenas condiciones y precios; mientras menor cantidad de compradores existan mayor será su capacidad de negociación, ya que al no haber tanta demanda de productos, éstos pueden requerir más bajos precios y mejorar las condiciones. (Porter, M. 2004).

Para Michel Porter, la competitividad se basa en la productividad, definiendo ésta como

La productividad de la economía se mide por el valor de los bienes y servicios producidos por unidad de capital humano, capital físico y recursos naturales. La productividad depende del valor de los bienes y servicios producidos, medidos a precios de mercado y la eficiencia con los cuales pueden producirse. Por tanto, la verdadera competitividad la mide la productividad (Porter, M. 2004)

Por lo tanto es de vital importancia analizar y advertir cuáles son los determinantes de la productividad con el objeto de identificar posibles opciones que influyan sobre ellos y así proponer un procedimiento adecuado en la consecución de la prosperidad individual y colectiva.

2.4 Marco Legal

Una reflexión al marco legal es muy importante en este estudio porque la tercerización de las operaciones en las instituciones de educación superior debe ceñirse a la aceptación de los organismos que la regulan como el Ministerio de Educación a través del Instituto para el Fomento de la Educación Superior (ICFES) y el Consejo Nacional de Educación Superior (CESU), es decir, estas estrategias de gestión no deben ir en contravía de los requisitos exigidos para la aprobación de la licencia para ofrecer programas académicos y su funcionamiento como universidad.

La primera reflexión alrededor de este tema debe contemplar la norma que la sustenta, la Constitución Política de Colombia de 1991 y la Ley 30 de 1992, la cual en su artículo 28 y 29 define grosso modo que esta autonomía es la libertad que se le da a las instituciones de educación superior para crear y modificar sus estatutos, designar sus autoridades académicas y administrativas, crear, desarrollar programas académicos y expedir títulos; definir y organizar las actividades académicas, docentes, formativas, culturales y de extensión; seleccionar y vincular a sus docentes, así como a sus estudiantes y adoptar el régimen de alumnos y docentes así como arbitrar y aplicar sus recursos para el cumplimiento de su misión social y su función institucional.

Interpretando lo anterior, se puede decir con respecto a la tercerización que una IES tiene la potestad para definir y organizar sus actividades académicas de docencia, formación, cultura y extensión, por lo tanto podría en algún momento organizarse a través de una tercerización, no obstante su potestad para seleccionar y vincular a su personal docente puede interpretarse como una restricción a la tercerización sobre las actividades de docencia, puesto que especifica que el docente debe vincularse a la Universidad, definición que limita las posibilidades de que la universidad asigne a una empresa para estas actividades y por ende la contratación de la misma de forma general.

Ahora bien, los requisitos del registro calificado condicionan la prestación de un servicio por tercerización de la siguiente manera:

- El artículo 5 del Decreto 1295 del 2010 en su numeral 5.3 sobre las condiciones del programa en términos de contenidos curriculares exige que cada programa defina entre otras cosas los lineamientos pedagógicos y didácticos adoptados en cada institución según metodología y modalidad, así como los contenidos y enfoque del programa, por lo tanto, si se

llegara a tercerizar el servicio para desarrollar estos contenidos, deberá ser flexible para adaptarse a las necesidades de cada programa y universidad.

- El artículo 5 del Decreto 1295 del 2010 en su numeral 5.5.3.4 exige que se dispongan de profesores para el fomento de la investigación y una carga horaria para su actividad investigativa con formación y resultados comprobados de investigación a través de publicaciones, patentes o debidamente registrados. Esta exigencia obliga a que los docentes sean contratados directamente por la universidad, por lo tanto un proceso de tercerización no puede ser viable tanto para la contratación de profesores para la actividad docente como para la actividad investigativa.

Ante esto el numeral 5.5.3.2 exige que cada programa de pregrado y posgrado demuestre productos de investigación y más aún en el caso de los programas de maestría y doctorado, estos deben haber sido auspiciados por la misma institución. En resumen, las condiciones de registro calificado permiten la contratación de docentes para las actividades de investigación siempre y cuando demuestren resultados de investigación no necesariamente de la universidad pero ésta última sí debe señalar estos resultados.

- La interpretación sobre la limitación para contratar a una empresa en lugar de los docentes directamente se refuerza o comprueba con los requisitos del numeral 5.7 del Decreto 1295 de 2010 sobre personal docente que exige una estructura de la planta docente actual o futura (según sea el caso para una renovación o primer registro), con lo cual se excluye cualquier organización de tercerización porque una planta docente implica una pertenencia y/o relación más estrecha del docente con la institución y no una simple prestación del servicio. No obstante, bien es sabido que las universidades suplen estos requisitos con personal directamente vinculado como docentes de planta y para otros casos mediante contrataciones a término fijo. Pero esta última solución no viola la exigencia de este numeral mientras que una tercerización plena

implica desvinculación de los docentes de la universidad y por ende la universidad perdería la posesión de una planta de personal. Y como último argumento que corrobora lo anteriormente afirmado y/o analizado, el numeral 5.7.4 del mencionado decreto confirma que debe existir un reglamento o estatuto docente, lo cual excluye nuevamente una sustitución vía tercerización.

2.5 Marco Contextual

2.5.1 Las Instituciones de Educación Superior (IES) en el Área Metropolitana de Bucaramanga (AMB).

Nombre Institución	Estado	Principal/Seccional	Naturaleza Jurídica	Sector	Carácter Académico	Departamento Domicilio	Municipio Domicilio	Programas Vigentes	Acreditada Alta Calidad	Fecha Acreditación	Vigencia de la
CORPORACION EDUCATIVA -ITAE-	ACTIVA	PRINCIPAL	CORPORACION	PRIVADA	INSTITUCION TECNOLÓGICA	SANTANDER	BUCARAMANGA	17	NO		
CORPORACION ESCUELA TECNOLÓGICA DEL ORIENTE	ACTIVA	PRINCIPAL	CORPORACION	PRIVADA	INSTITUCION UNIVERSITARIA/ESCUELA TECNOLÓGICA	SANTANDER	BUCARAMANGA	10	NO		
CORPORACION INTERAMERICANA DE EDUCACION SUPERIOR-CORPOODES	ACTIVA	PRINCIPAL	CORPORACION	PRIVADA	INSTITUCION TECNICA PROFESIONAL	SANTANDER	BUCARAMANGA	9	NO		
CORPORACION UNIVERSITARIA DE INVESTIGACION Y DESARROLLO - UDI	ACTIVA	PRINCIPAL	CORPORACION	PRIVADA	INSTITUCION UNIVERSITARIA/ESCUELA TECNOLÓGICA	SANTANDER	BUCARAMANGA	65	NO		
FUNDACION UNIVERSITARIA COMFENALCO SANTANDER	ACTIVA	PRINCIPAL	FUNDACION	PRIVADA	INSTITUCION UNIVERSITARIA/ESCUELA TECNOLÓGICA	SANTANDER	BUCARAMANGA	3	NO		
TECNOLÓGICA FITEC	ACTIVA	PRINCIPAL	FUNDACION	PRIVADA	INSTITUCION TECNOLÓGICA	SANTANDER	BUCARAMANGA	31	NO		
UNIDADES TECNOLÓGICAS DE SANTANDER	ACTIVA	PRINCIPAL	DEPARTAMENTAL	OFICIAL	INSTITUCION TECNOLÓGICA	SANTANDER	BUCARAMANGA	67	NO		
UNIVERSIDAD AUTONOMA DE BUCARAMANGA-UNAB-	ACTIVA	PRINCIPAL	CORPORACION	PRIVADA	UNIVERSIDAD	SANTANDER	BUCARAMANGA	125	SI	14/12/2012	4
UNIVERSIDAD COOPERATIVA DE COLOMBIA	ACTIVA	SECCIONAL	CORPORACION	PRIVADA	UNIVERSIDAD	SANTANDER	BUCARAMANGA	31	NO		
UNIVERSIDAD DE SANTANDER - UDES	ACTIVA	PRINCIPAL	CORPORACION	PRIVADA	UNIVERSIDAD	SANTANDER	BUCARAMANGA	111	NO		
UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER	ACTIVA	PRINCIPAL	DEPARTAMENTAL	OFICIAL	UNIVERSIDAD	SANTANDER	BUCARAMANGA	176	SI	03/06/2005	8
UNIVERSIDAD MANUELA BELTRAN-UMB-	ACTIVA	SECCIONAL	FUNDACION	PRIVADA	UNIVERSIDAD	SANTANDER	BUCARAMANGA	18	NO		
UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA	ACTIVA	SECCIONAL	FUNDACION	PRIVADA	UNIVERSIDAD	SANTANDER	BUCARAMANGA	30	NO		
UNIVERSIDAD SANTO TOMAS	ACTIVA	SECCIONAL	FUNDACION	PRIVADA	UNIVERSIDAD	SANTANDER	BUCARAMANGA	54	SI	29/01/2016	6

Figura 7. Instituciones de Educación Superior (IES) en el área metropolitana de Bucaramanga (AMB). MEN - SNIES.

Las instituciones de educación superior que existen en el AMB están divididas entre oficiales y privadas, ofertando programas de pregrado y postgrado. Dentro de las IES privadas sobresalen las que han recibido acreditación en alta calidad:

- Universidad Santo Tomas:

Primera universidad privada con presencia nacional que recibe acreditación institucional multicampus.

Resolución 9264 de 10/18/2011

Cuenta con 40 programas de pregrado, 13 Maestrías y 3 Doctorados.

- Universidad Autónoma de Bucaramanga – UNAB:

Resolución 16515 de 12/14/2012.

Cuenta con 105 programas académicos, distribuidos en 26 profesionales; 11 pregrado técnico profesional; 46 especializaciones y 8 Maestrías.

Así mismo se destacan programas académicos que han obtenido la certificación de alta calidad, aunque la universidad a la cual pertenecen no se encuentre actualmente certificada en alta calidad.

En la tabla 4 se podrá encontrar la información relacionada a los programas académicos de pregrado que han sido certificados en alta calidad por la CNA, de las universidades objeto de estudio.

PROGRAMAS DE PREGRADO DE ALTA CALIDAD EN LAS IES DEL AMB					
Universidad	Programa Académico		Resolución Acreditación	Fecha Resolución	Vigencia Años
CORPORACION UNIVERSITARIA DE INVESTIGACION Y DESARROLLO UDI	ADMINISTRACION DE EMPRESAS	ACREDITADO	Resolución 7749	26/05/2014	4
	INGENIERIA DE SISTEMAS	ACREDITADO	Resolución 6026	01/06/2012	4
	DISEÑO GRAFICO	ACREDITADO	Resolución 945	24/01/2014	4
UNIVERSIDAD AUTONOMA DE BUCARAMANGA UNAB	PSICOLOGIA (SEGUNDA RENOVACION DE ACREDITACION)	REACREDITADO	Resolución 13200	16/10/2012	4
	COMUNICACION SOCIAL (RENOVACION DE ACREDITACION)	REACREDITADO	Resolución 16725	20/12/2012	4
	MUSICA (RENOVACION DE ACREDITACION)	REACREDITADO	Resolución 3998	18/04/2012	6
	INGENIERIA DE SISTEMAS	REACREDITADO	Resolución 8889	19/06/2015	6
	CONTADURIA PUBLICA (SEGUNDA RENOVACION DE ACREDITACION)	REACREDITADO	Resolución 12333	28/09/2012	4
	MEDICINA	ACREDITADO	Resolución 4369	02/06/2010	6
	ADMINISTRACION DE EMPRESAS (SEGUNDA RENOVACION DE ACREDITACION)	REACREDITADO	Resolución 12324	28/09/2012	6
	DERECHO (RENOVACION ACREDITACION)	REACREDITADO	Resolución 9084	23/11/2009	6
UNIVERSIDAD COOPERATIVA DE COLOMBIA UCC	INGENIERIA FINANCIERA	REACREDITADO	Resolución 5062	24/06/2015	4
	MEDICINA VETERINARIA Y ZOOTECNIA	ACREDITADO	Resolución 3992	18/04/2012	4
	ADMINISTRACION DE EMPRESAS	ACREDITADO	Resolución 5075	10/04/2014	4
UNIVERSIDAD DE SANTANDER UDES	INGENIERIA DE SISTEMAS	ACREDITADO	Resolución 5780	24/04/2014	4
	DERECHO	ACREDITADO	Resolución 5088	10/04/2014	4
	MEDICINA (RENOVACION DE ACREDITACION - ARCUSUR)	REACREDITADO	Resolución 171143	17/10/2014	8
	ENFERMERIA (RENOVACION DE ACREDITACION)	REACREDITADO	Resolución 15555	01/11/2013	4
UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA	INSTRUMENTACION QUIRURGICA	ACREDITADO	Resolución 5080	10/04/2014	4
	INGENIERIA ELECTRONICA (RENOVACION DE ACREDITACION)	REACREDITADO	Resolución 4294	30/06/2009	6
	INGENIERIA CIVIL (RENOVACION DE ACREDITACION)	REACREDITADO	Resolución 5792	24/04/2014	4
UNIVERSIDAD SANTO TOMAS	PSICOLOGIA (SEGUNDA RENOVACION DE ACREDITACION)	REACREDITADO	Resolución 5084	10/04/2014	6
	CONTADURIA PUBLICA (RENOVACION DE ACREDITACION)	REACREDITADO	Resolución 3338	25/04/2011	4
	CULTURA FISICA, DEPORTE Y RECREACION	REACREDITADO	Resolución 6985	15/05/2015	4
	INGENIERIA DE TELECOMUNICACIONES (RENOVACION DE ACREDITACION)	REACREDITADO	Resolución 5786	24/04/2014	6
	ECONOMIA (SEGUNDO PROCESO)	ACREDITADO	Resolución 7754	26/05/2014	6
	DERECHO (RENOVACION ACREDITACION)	REACREDITADO	Resolución 9265	18/10/2011	4
	ODONTOLOGIA (SEGUNDA RENOVACION DE ACREDITACION)	REACREDITADO	Resolución 5079	10/04/2014	6
	ADMINISTRACION DE EMPRESAS AGROPECUARIAS (RENOVACION DE ACREDITACION)	REACREDITADO	Resolución 1243	21/02/2011	4
	ARQUITECTURA (RENOVACION DE ACREDITACION)	REACREDITADO	Resolución 2499	30/03/2011	6
	NEGOCIOS INTERNACIONALES (Antes Comercio Exterior) (RENOVACION DE ACREDITACION)	REACREDITADO	Resolución 15088	12/09/2014	4
	OPTOMETRIA (RENOVACION)	REACREDITADO	Resolución 14970	19/11/2012	6

Figura 8. Programas de Pregrado certificados de alta calidad en las IES del AMB. Datos

MEN - CNA

Las IES, cuentan con fortalezas que les permiten participar en la oferta de servicios educativos para la comunidad en general, pero también presentan necesidades, falencias y requerimientos que buscan ser satisfechos con el fin de brindar un servicio de calidad con un mayor cubrimiento y mostrando mayor competitividad en el mercado de los servicios educativos.

A diferencia de la obligatoriedad del registro calificado, el cual se requiere para que el programa se pueda ofrecer, la acreditación de alta calidad es voluntaria, pero está igualmente planteada en la Ley 30, donde el Estado crea la CNA como garante de la calidad de la educación superior. De acuerdo a lo anterior, el proceso de acreditación de alta calidad en programas de Maestrías y Doctorados, ha cobrado especial importancia debido a que son los programas más avanzados de la educación superior e igualmente impulsan la mejora en la calidad de otros programas del sistema de educación superior. Este proceso se inició debido a la creciente

importancia de las Maestrías y Doctorados en la consolidación de una Educación Superior de alta calidad y a la globalización y procesos de generación de conocimiento.

Estos cambios se hacen necesarios debido a que estos programas se relacionan estrechamente con alianzas internacionales estratégicas que les permiten a los estudiantes la movilidad entre universidades de diferentes países, así como la oportunidad de hacer las pasantías en un país diferente de donde se estudió. Pero para que sea posible llevar a cabo estas alianzas, se requiere que los países participantes tengan sus programas de Maestría y Doctorados acreditados en alta calidad, de otra manera no pueden participar.

Como está estipulado en la Ley 30, el Estado ha delegado la responsabilidad de la acreditación en alta calidad en el Consejo Nacional de Acreditación – CNA. Aunque este proceso se encuentra en su parte inicial, Colombia ha participado en alianzas internacionales con programas de Maestría y Doctorado provenientes de universidades institucionalmente acreditadas en alta calidad.

2.5.2 Las IES y la tercerización.

Como lo manifiesta Michael Porter (1991) la ventaja competitiva de una empresa está basada en la cadena de valor que interviene en la prestación de un servicio, brindando las herramientas necesarias para la segmentación estratégica de la empresa y la evaluación para la diversificación, de forma tal que se benefician tanto los clientes como la empresa. Por tanto una exploración sobre la tercerización de servicios para instituciones educativas se justifica a la luz de una mejora en las condiciones competitivas de las universidades como actores principales en la economía de la región.

La tendencia en el uso de la tercerización en las IES puede reconocerse en la vinculación de personal para procesos de aseo y de seguridad, como una forma de externalizar la contratación de estos oficios. Este tipo de tercerización puede considerarse básico si se tienen en cuenta que puede darse según lo manifiestan en su análisis Fernández et al. (2012) Quien concluye que la tercerización se puede clasificar teniendo en cuenta la cercanía de la empresa proveedora con la empresa (Onshore cuando se encuentra geográficamente cerca y offshore cuando su distancia es mayor, específicamente fuera del país) y el tipo de contratación, la cual puede darse mediante provisión del servicio/producto en sitio, es decir dentro de la empresa o por fuera de sus instalaciones.

En el caso que se evidencia en las IES del AMB la contratación del personal para actividades específicas es un outsourcing onshore interno pero se puede hablar de que es básico en el sentido que los procesos para los cuales se hace la contratación son en actividades de apoyo indirectas con el core de las instituciones de educación.

No obstante, ya existen otras evidencias del uso del Outsourcing en procesos más relevantes dentro de las IES y aunque continúa tratándose de procesos de apoyo, estos tienen relación con el core, ya sea desde alguno de los ejes misionales de estas instituciones. La empresa WHITNEY filial Colombia (International University System), empresa tercerizadora de servicios que brinda soporte en diversas áreas a entidades de educación superior, dentro de su portafolio de servicios ofrece: servicios financieros, administrativos, tecnológicos, mercadeo, ventas, consultoría en desarrollo de programas virtuales. Esta empresa se encuentra vinculada con la RED ILUMNO, Sistema Universitario de las Américas, de la cual hacen parte diez instituciones que ofrecen programas de educación superior con modalidades presencial a distancia en países como: Argentina, Chile, Brasil, Costa Rica. Guatemala, Paraguay, Panamá,

Perú y Colombia. En Colombia WHITNEY trabaja para la Institución Universitaria Politécnico Grancolombiano, establecimiento ubicado en Bogotá.

En el Área Metropolitana de Bucaramanga ya se observan instituciones que brindan servicios similares a los de WHITNEY, como ENGLISH EASY WAY, empresa que tiene convenio con la Universidad de Santander UDES del AMB para administrar la logística y mercadeo de programas académicos a fin de ampliar el número de estudiantes, solo para dar un ejemplo.

2.6 Marco Histórico

2.6.1 Surgimiento de la Tercerización

Como consecuencia de la Revolución Industrial la cual inició en Inglaterra durante el siglo XVIII, se crearon las grandes fábricas, aumentó el número de empleados, se introdujo la maquinaria en los procesos de producción y se comenzó a contratar personal calificado. Con la apertura de fábricas en las capitales se desplazó la población del campo a la ciudad, aumentando la mano de obra de hombres, mujeres y niños quienes eran explotados y no estaban protegidos por leyes salariales ni sanitarias, esta última situación trajo consigo la creación del Cooperativismo y los sindicatos para la protección de los derechos de los trabajadores. (Silva, O. & Mata M. 2005).

Dentro de este proceso se presenta el capitalismo industrial y la independencia de Estados Unidos así mismo la Revolución Francesa con el derrocamiento del régimen monárquico, una sociedad basada en el absolutismo y el mercantilismo, que le brindaba grandes beneficios al clero y a la nobleza pero que a las demás personas no les daba derechos, el pueblo lo componían quienes no eran de sangre noble ni pertenecían a la Iglesia. (Silva, O. & Mata M. 2005)

Durante las transformaciones que trajeron consigo las revoluciones, tanto los pobres, como los ricos propietarios de fábricas y de grandes extensiones de tierra y comerciantes, logran poner fin a los privilegios de la nobleza y el clero; la nueva clase social es la burguesía que desde entonces es la clase social más poderosa. (Silva, O. & Mata M. 2005)

Como se mencionó anteriormente, la aparición de los sindicatos compuestos por la clase obrera se debió a las condiciones en las que se encontraban los trabajadores de las grandes fábricas; los sindicatos hacían huelgas de trabajo y de esta forma reclamaban mejores condiciones de trabajo y mejores salarios. (Gard, E. XX)

La revolución industrial trajo consigo modificaciones en los sistemas de producción que permitieron aumentar la productividad con personal especializado, producción en serie, división del trabajo, así mismo las empresas crecieron y las ventas se multiplicaban. Pero se vivieron crisis económicas y guerras que afectaron de manera negativa a las empresas y por ende a los empleados.

La crisis de los años 30's donde había sobreproducción pero baja demanda, trajo como consecuencia la quiebra de algunas empresas y el despido masivo de los trabajadores. Esta crisis inició en Estados Unidos pero afectó a Europa, Asia y Latinoamérica debido a la gran influencia económica de Estados Unidos, los préstamos que facilitaba y las exportaciones que permitían

que los países pagaran las deudas producto de la guerra. Por lo tanto sus efectos también fueron a nivel mundial.

La segunda guerra mundial que se presentó durante los años 1939 a 1945, dejó a Europa devastada y con grandes deudas con Estados Unidos, país que se convirtió en proveedor de bienes y servicios. La industria estaba dedicada a la producción de armas, por lo tanto al culminar la guerra, se debió hacer grandes ajustes para abastecer el mercado.

Henry Ford, quien funda en 1903 la Ford Motor Company, hace aportes importantes a la Administración y a la productividad, como la producción en línea, los salarios altos para sus empleados y los bajos costos de venta. Fordismo fue como se conoció el modelo administrativo y el cual se empleó después de la segunda guerra mundial para salir de la crisis postguerra, hasta los años 70' cuando este modelo pierde vigencia.

Durante los años 70's y principios de los 80's, una nueva crisis económica mundial afecta a los Estados Unidos, las causas de esta nueva crisis se debía a factores tales como alta inflación, incremento de la emisión de dólares sin respaldo en oro, el precio del petróleo se elevó. Japón y Alemania se convierten en competidores de Estados Unidos.

Con la llegada de la crisis de los 70, se evidencia que el sistema de producción en masa conocido como Fordismo, deja de ser eficiente debido a la acumulación de productos y el bajo consumo. El modelo que sigue la empresa japonesa de vehículos Toyota abre las posibilidades para implementar un nuevo modelo conocido como Toyotismo como se conoció en esa época evocando el nombre de la empresa donde se comenzó a implementar, también se conoce como Justo a Tiempo, el cual se diferenciaba de los métodos anteriores por las siguientes características: Flexibilidad en la producción, bajos inventarios, polivalencia laboral o rotación en los diferentes puestos de trabajo, subcontratación, trabajo en cuadrilla, gestión participativa y

gestión por estímulos, fabricación de pocas cantidades de productos, aparece el concepto de fábrica mínima, reducción de espacios, materia prima mínima y pocos trabajadores. Este modelo administrativo busca aprovechar la mano de obra trabajando al tiempo en un mismo producto, aprovechar el tiempo y no acumular existencias, ya que la producción inicia con las ventas.

La subcontratación, sinónimo de tercerización, es un elemento importante en este modelo y consistía básicamente en que la empresa Toyota se centraba en el diseño, el ensamble y la fabricación de los motores y piezas fundamentales de los vehículos y las demás tareas eran subcontratadas a empleados a quienes se les pagaba por debajo del salario y se les exigía trabajar más horas que a los empleados de planta. Los sindicatos en las empresas pequeñas no existían y esto brindaba un ambiente favorable para la explotación laboral.

La subcontratación en esta empresa se dio en forma de pirámide, donde en la cúspide se encontraban los proveedores más importantes, productores de módulos y piezas que se integraban al vehículo, los empleados de estas contaban con condiciones un poco peor que las condiciones de los empleados de la empresa constructora y en el segundo nivel se encontraban las empresas proveedoras de piezas para los del primer nivel y las condiciones laborales continuaban desmejorando a medida que bajaba la pirámide. En momentos en los cuales la producción disminuía, los empleados de Toyota que no se requerían en ese momento, eran enviados a las empresas proveedoras del primer nivel y los empleados de estas se enviaban al nivel inmediatamente inferior hasta que llegaban a la base de la pirámide donde ya no había más empleo, de esta forma se aprovechaba al empleado y se le aseguraba trabajo de forma permanente o vitalicia. Como se mencionó anteriormente, los sindicatos eran las agrupaciones de trabajadores que reclamaban sus derechos en las empresas, pero al implementarse el Toyotismo y

su movilidad de empleados entre empresa constructora y contratistas, se fueron disminuyendo los sindicatos.

Con la llegada de la década de los 80's se desató otra crisis en Latinoamérica causada por el alto endeudamiento externo, así como por la inconsistencia en el manejo de las políticas económicas. Por lo tanto los gobiernos de los países afectados realizaron ajustes a nivel macroeconómico de la década cuando fue más evidente la crisis. Estos ajustes básicamente estaban enfocados en el pago de la deuda externa. Para 1982, la mayoría de países latinoamericanos sufría la mayor de las crisis económicas de los últimos 50 años la cual alcanzó a llegar a los años 90's, cuando se comienza a reactivar la economía.

Colombia, país latinoamericano no es inmune a todos los efectos económicos que han afectado la región y que durante los años 90's se efectuaron ajustes que permitieron posteriormente la apertura económica, donde el país debía mejorar su producción interna para competir con productos que se comenzaron a importar, así como la progresiva exposición de productos nacionales en mercados externos, disminuyendo su participación nacional. (Garay, L)

La reforma laboral que el gobierno estableció con la Ley 50 de 1990, brindó a las empresas mayor flexibilidad en la contratación, motivando la subcontratación por parte de las empresas en áreas tales como asesoría, consultoría, mantenimiento, gestión, entre otras, sin que ello implicara adquirir obligaciones contractuales con los profesionales y técnicos en estas áreas. Por otra parte se realizaron cambios en la contratación directa a término fijo, flexibilizando el tiempo por parte de las empresas, motivando con esto el empleo temporal. De igual forma muchos de los logros conseguidos con muchos años de luchas por parte de los sindicatos se perdieron, como era la jornada laboral, el régimen de cesantías y las horas nocturnas con recargo. (Garay, L)

Con los cambios en la flexibilización en los contratos laborales a término fijo y las modificaciones que se aplicaron a las empresas asociativas de trabajo y de trabajo temporal, se le dio un respaldo a los empleados temporales para que obtuvieran el pago correspondiente a su cargo y los beneficios de seguridad social como cualquier empleado fijo. (Garay, L)

El mercado global crea necesidades precisas dentro de las empresas, donde se requiere por tiempos específicos cubrir alguna vacante, por lo tanto la ley 50 de 1990, estipuló que las empresas de servicios temporales son las únicas autorizadas para emplear formalmente a trabajadores en misión y enviarlos a empresas usuarias que requieren este servicio.

Las empresas que ofrecen la modalidad de tercerización o subcontratación, funcionan de forma autónoma para realizar las actividades ya que el servicio que han contratado con las empresas clientes, lo llevan a cabo con sus propios medios, ejecutando el objeto del servicio para el cual fueron contratados, es decir que no envían a sus trabajadores a realizar una labor, sino que se comprometen a cumplir con un servicio o un producto en determinado tiempo. Estas empresas que ofrecen servicios de Tercerización se presentan con las figuras de: Contratistas Independientes, Empresas Asociativas de Trabajo, Cooperativas de Trabajo Asociado y Contrato Sindical.

En conclusión, tanto el servicio temporal como la tercerización, son alternativas de solución para el desarrollo, competitividad y rentabilidad de las empresas contratantes, son las empresas quienes definen cuál es la mejor estrategia que se utilizará, teniendo siempre en cuenta no afectar los derechos de los trabajadores. (El Empleo, 2015)

- ***Tendencias de la Educación.*** Las tendencias e indicadores objetivos que marcan los rumbos de la Educación Superior en Colombia también demarcan los caminos de América Latina, Asia, África, Europa, Australia y Norte América. Hay situaciones que sacuden la

economía y política nacional que marcan necesidades y rumbos a la educación, en especial a la superior. Se expondrán cuatro de estas nuevas situaciones o tendencias que afectan la educación mundial y colombiana; estas tendencias aluden a: (Restrepo, B. 2006)

2.6.1.1 El manejo de los efectos de la globalización.

La globalización, es adjudicada por muchas instituciones como internacionalización y por la UNESCO como colaboración internacional que sobre delimita la economía y la política del mundo; se desenvuelve a partir de la segunda guerra mundial, y culmina con el tránsito de la polaridad dual a la multipolaridad después del derrumbe del bloque socialista. Su expresión más destacada es el acceso libre de las empresas a todos los mercados en igualdad de condiciones.

En Colombia el proceso de globalización dio inicio con diversos tratados de intercambio económico desde el Pacto Andino de 1969 hasta los tratados de Libre Comercio con Estados Unidos, América Central y otros países. Estos procesos afectan a la educación en la medida que no solo los productos sino también los servicios se hacen accesibles a los usuarios de los países que firman estos tratados, por lo tanto hoy las universidades tienen acceso a ofertar sus servicios por fuera de las esferas nacionales pero a su vez a recibir competencia de las universidades foráneas. Aquí no solo hay que advertir el hecho de una posible traslación de estudiantes sino el hecho también que la educación sea vista como un objeto comercializable y deje de verse como un bien público al servicio del desarrollo social.

Es claro que las instituciones de América Latina enfrentan una fuerte competencia en el servicio educativo frente a Estados Unidos y Europa, las instituciones de estos países tienen mayor desarrollo, mejor calidad, han adoptado en una instancia más temprana las TIC

(Tecnologías de información y Comunicación), presentan mejores resultados en docencia, investigación y producción intelectual de su profesorado y hasta pueden competir en costos con las instituciones colombianas y latinoamericanas. Después de 1980 los sistemas de evaluación, el desarrollo de los sistemas nacionales de educación y las categorías curriculares, se expone por modelos universales, más que por componentes nacionales; es decir, lo nacional declina y se imponen las normas, ideologías y la cultura mundial que afectan la educación. Por eso es de vital importancia investigar y formarse en lo propio para no caer en los extremos de la globalización.

De las ideas anteriores es importante resaltar la relación entre la globalización y el uso de las TIC como nuevo modelo de educación basado en la virtualidad. Esta ha ayudado a la expansión de la Educación como una nueva modalidad de lo que antes se estaba manejando como Educación a distancia. Su crecimiento ha sido acelerado hasta el punto que en Norte América existen más de cien mil escuelas, colegios y universidades que ofrecen cursos por internet. Según un listado emitido por la Unesco en su portal de internet existen instituciones que se denominan de carácter virtual en más de 40 países de todo el mundo entre ellos, Estados Unidos, Argentina; en Colombia está la Fundación Universitaria Católica del Norte. A esta tendencia se han unido las grandes empresas mediante la creación de universidades corporativas como un mecanismo de aprovechamiento de las TIC y a la vez para cubrir las deficiencias del sistema educativo formal. (Restrepo, B. 2006)

Según Derrick estas universidades se han planteado:

- Repensar la educación en la era de la globalización
- Apoyar mecanismos para el intercambio de ideas y experiencias en el uso de las tecnologías educativas.

- Fomentar la experimentación para impulsar las fronteras del potencial de las TIC en busca de un aprendizaje más efectivo.
- Diseñar comunidades de aprendizaje piloto que expandan el tiempo y el espacio en la educación.
- Montar esquemas colaborativos para el desarrollo del software educativo que pueda usarse en todo el mundo para lograr economías de escala.
- Apoyar el diseño de infraestructura de información más apropiado para la educación y que sea costo-efectivo y sostenible. (Derrick, 1999)

La globalización tiene otra implicación y es la tendencia a que se disminuya la inversión en educación por parte del estado y se incline por su privatización, convirtiéndola en un servicio competitivo. La Organización Mundial del Comercio (OMC) en 1994, adaptó el Acuerdo general sobre el comercio de servicios (GATS), que fue firmado por 40 de los 134 países de esa organización favoreciendo el comercio de los servicios educativos.

Europa, ya lo aplica sobre todo España; Francia no es seguidora del libre comercio en educación, aunque exceptúa el nivel de educación superior. Es necesario tener presente que el libre comercio del servicio educativo operará cuando este servicio no sea prestado totalmente por el sector público, como es el caso de Colombia. (Restrepo, B. 2006)

Hay cuatro formas de operar el comercio de servicios educativos, a saber:

- Suministro transfronterizo, como es el caso de la educación a distancia, semi-presencial y virtual.
- Consumo del servicio en el extranjero, como es el fomentado por el Instituto Colombiano de Crédito Educativo y Estudios Técnicos en el Exterior (Icetex), para estudios en el extranjero.

- Prestación del servicio físicamente, en un país miembro del tratado, por otro país miembro. En educación, universidades extranjeras abren sedes en otros países (Salamanca y la Universidad Central; la Universidad Cooperativa de Colombia —UCC— en Ecuador y Panamá; la Universidad Nacional Abierta y a Distancia —UNAD— en Estados Unidos...).
- Prestación del servicio por profesionales extranjeros. En educación, docentes de un país van a prestar el servicio en otros países. Es la presencia comercial de personas que se desplazan temporalmente.

El gobierno colombiano ha tomado medidas impulsado por estas tendencias mundiales de la educación superior con la Ley 30 de 1992, y decretos reglamentarios, particularmente los que tienen que ver con acreditación, condiciones mínimas, los Exámenes de Calidad de la Educación Superior (ECAES) y otros, lo mismo que la Ley 749 de 2002 y sus decretos reglamentarios. (Restrepo, B. 2006).

2.6.1.2 El Mejoramiento de la calidad.

La calidad se ha convertido en el factor diferenciador más acentuado desde que la globalización emergió en el escenario global; las listas de ranking y la posición en la mente de los aspirantes sobre cada universidad acentúan esta condición. Por otra parte, la movilidad entre universidades es un factor para compartir y mejorar la calidad de una universidad a otra. Las pruebas de Estado y la emisión de registros calificados y de acreditación de calidad hacen relevante el tema de la calidad y fortalecen la percepción de calidad relativa entre la población. El mejoramiento cualitativo de la educación superior, se dio en Colombia a través de la acreditación de alta calidad que se enuncia en la ley 30 de 1992. (Restrepo, B. 2006)

2.6.1.3 Los Cambios o transformaciones pedagógicas en la enseñanza superior.

Existen cinco campos que soportan los cambios pedagógicos actuales: la transformación del énfasis en contenidos hacia competencias, del método expositivo al pedagógico activo, del método magistral al investigativo, de la enseñanza al aprendizaje, y de la recepción de conocimiento a la construcción del mismo.

El paso del énfasis en los contenidos y los conocimientos hacia el desarrollo de competencias ha desencadenado una tendencia hacia la estrategia pedagógica y en los procesos de formación. Se enfoca ahora en el desarrollo de otras dimensiones como las habilidades, las actitudes, aptitudes y valores como factores que definen y repercuten directamente sobre las competencias. Se habla ahora de competencias genéricas como el análisis, la síntesis, la capacidad para transferir conocimiento y ser capaz de aplicarlo. El tránsito del método expositivo a pedagogías activas ha enriquecido la práctica académica y le ha impregnado dinamismo, generación de pensamiento crítico, creatividad y flexibilidad.

Por mucho tiempo se utilizó la clase magistral como método central en el proceso de enseñanza-aprendizaje pero ahora se habla de una formación en investigación y para la investigación. Se agregaron nuevos métodos como el estudio de casos, el aprendizaje basado en problemas y el método dialéctico. El paso de la enseñanza al aprendizaje. Antes la formación de las personas tal como se comentó anteriormente se basaba en el método de la clase magistral, la cual implicaba una transferencia de conocimiento del profesor al estudiante, la cual se reforzaba por actividades predefinidas y sólo el docente definía las metas de aprendizaje y el logro de las mismas. Ahora el proceso es enriquecido con los nuevos métodos que permiten a otras instancias participar en este proceso incluso el mismo estudiante.

Con base en estos cambios, ahora se habla de construcción propia del conocimiento por parte del estudiante en lugar de una simple recepción del docente a él. Esto ha implicado una ampliación de los métodos de evaluación, los cuales aunque hoy también utilizan la prueba de conocimiento, hay la opción de enriquecerse con los trabajos cooperativos, las simulaciones, los trabajos aplicados, las investigaciones dirigidas, la escritura de documentos reflexivos e incluso las prácticas. (Restrepo, B. 2006)

2.6.1.4 Emprenderismo.

En las últimas décadas, las IES en el mundo entero, están tomando conciencia sobre la pertinencia de sus programas académicos de pregrado, con las necesidades de los estudiantes, capacitándolos con competencias y actitud empresariales, de esta forma incentivar el emprendimiento.

De esta forma los estudiantes al culminar sus carreras profesionales no saldrán a buscar empleo, sino a generarlo, como solución al desempleo y la exclusión, así como una alternativa para fortalecer la economía de la región y del país.

Es así que se han implementado programas académicos enfocados al emprendimiento así como creación de semilleros o incubadoras de empresas que brindan asesoría necesaria, los contactos comerciales, financiamiento y acompañamiento de un plan de negocios estructurado. (Restrepo, B. 2006)

A escala mundial se evidencian grandes tendencias a saber:

- Bilingüismo: El enfoque de las Instituciones de Educación Superior en países como Corea del Sur, Malasia y Singapur, es el de promover alumnos bilingües, pues de esa forma,

logran la internacionalización de los estudiantes facilitando la apropiación, transferencia e intercambio del conocimiento a nivel mundial, para el desarrollo de la Ciencia, la Tecnología e innovación. En estos países, el Estado financia tanto a nivel de pregrado como de posgrado la formación de los estudiantes que se dediquen a la investigación y desarrollo con el objeto de innovar, generar teorías y desarrollar patentes; comprometiendo a los estudiantes, evitando de esa manera la fuga de cerebros. Pasando de ser países que reciben talento humano altamente cualificado, a ser países oferentes del mismo. (Vásquez, W. 2013)

- Movilidad docente e Investigación:
- Estados Unidos se caracteriza porque gran parte de la inversión de su PIB está destinada a la formación a nivel de maestrías y doctorados y a la investigación. (Vásquez, W. 2013)
- Europa: Tras la declaración de la Sorbona en 1988, firmada por los ministros de Educación de Francia, Alemania, Italia y Reino Unido, otros 25 países europeos, legalizaron la Declaración de Bolonia, que se instituyó con el objeto de proporcionar la concurrencia de los diferentes sistemas de enseñanza superior, hacia sistemas más transparentes basados en tres ciclos a saber: licenciaturas, máster y doctorado reconocidos y comparables fácilmente entre los diferentes países; permitiendo fomentar la movilidad de los investigadores, docentes y estudiantes, garantizando una enseñanza de alta calidad adoptando una dimensión de tipo europeo en la enseñanza superior. (Vásquez, W. 2013)

El proceso de Bolonia se caracteriza por tener un sistema de grados académicos reconocibles y comparables fácilmente, basado en dos ciclos: un primer ciclo encaminado al mercado laboral, el cual dura mínimo tres años, y un segundo ciclo (máster) al cual se permite su acceso sólo si se completa el primer ciclo; sistema de acumulación y transferencia de créditos, aumento del número de módulos, cursos y planes de estudios cuyo contenido, orientación u organización

tengan una dimensión europea y reformar los sistemas europeos de enseñanza superior, pero respetando la autonomía nacional sobre los contenidos y la organización de sus sistemas educativos. (Vásquez, W. 2013)

- América Latina: La Educación superior en América Latina, comparte las mismas preocupaciones que llevaron a Europa a crear el proceso de Bolonia como son: tasas elevadas de deserción, tasas altas de financiamiento de la educación, educación superior costosa por el tiempo de duración. (Vásquez, W. 2013)
- En el contexto internacional, la educación colombiana es grandemente reconocida por sus logros en el diseño de un sistema nacional de aseguramiento de la calidad de la educación superior. (Vásquez, W. 2013)

2.6.2 La investigación como un servicio comercializable.

En el ámbito industrial las empresas buscan básicamente dos objetivos comunes, aumentar su participación en el mercado y lograr niveles de rentabilidad o de valor que aseguren su perdurabilidad. Estos objetivos al ser comunes aumentan la rivalidad entre las empresas de cada sector industrial y por ende su única opción es innovar para generar ventajas distintivas. En este sentido la investigación se ha convertido no solo en un mecanismo para las instituciones educativas en su formación de profesionales sino también en una función social para apoyar estos procesos de innovación empresarial.

De acuerdo a la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE), existen tres tipos de investigación (Del Cid et al, 2011): 1. La investigación aplicada que

corresponde a la solución de problemas específicos en contextos empresariales, organizacionales y gubernamentales, caracterizados más por el interés en el hacer, corregir o generar que en el conocer; 2. La investigación científica cuyo centro de trabajo es el conocimiento profundo de la naturaleza y de las disciplinas generadas por el hombre como las matemáticas o las conocidas ciencias sociales; su objetivo es la creación de nuevos conocimientos sin preocuparse por su aplicación, la cual a lo largo de la historia se ha demostrado que en algún instante del tiempo llega a cumplir esta función pero no es su objetivo, sino el de responder a problemas del conocer por parte del cuerpo de investigadores dedicados a ella; 3. La investigación de desarrollo experimental que puede considerarse en cierta forma una interface entre el conocimiento generado en la investigación científica y la aplicada mediante la comprobación de los resultados del primero en la solución de problemas del segundo.

2.6.3 Las nuevas concepciones acerca de la Universidad.

Fernández y Bernasconi (2012) advierten de los cambios que ha experimentado la universidad en las últimas décadas, exige la necesidad de pensar en la construcción y reestructuración de nuevos conceptos de formación educativa que se deben dar desde este tipo de instituciones. La intención de esta información es la de aprovechar la reflexión de un grupo de estudiosos para enmarcar el trabajo investigativo a partir de las nuevas concepciones o dentro de los conceptos emergentes. Como cambios relevantes en el contexto universitario, Fernández y Bernasconi (2012) enuncian con respecto a:

2.6.3.1 Las fuentes de financiamiento.

En muchos lugares del mundo el Estado dejó de ser el único proveedor de la educación; no solo han emergido universidades privadas sino que también las fuentes de financiación se han extendido incluso a los sistemas financieros. En Colombia bien es sabido que el mismo estado financia la educación desde el subsidio financiando universidades públicas y también desde la banca mediante el ICETEX como institución que financia la educación con carácter reembolsable por parte del estudiante. A estos sistemas de financiación desde el Estado se suman las facilidades de financiación que ofrece la banca privada.

2.6.3.2 El capitalismo académico.

Eduardo Ibarra, cita a Sheila Slaughter y Larry Leslie, *Academic Capitalism* (1997); para definir al capitalismo académico como el uso que las universidades hacen del capital humano académicos, con el fin de incrementar sus ingresos; hace relación al conjunto de iniciativas y comportamientos económicamente motivados para asegurar la obtención de recursos externos. Esta tendencia permite nuevas prácticas de las universidades como la venta de productos y servicios con fines de autofinanciamiento, o tácticas que trabajan en espacios diseñados como si fueran mercados, como la competencia institucional bajo concurso por fondos escasos, o la competencia de los investigadores para financiar sus proyectos o para incrementar sus remuneraciones extras mediante programas de pago por mérito.

El capitalismo académico facilita la reestructuración de la educación superior en el contexto de la globalización, generando cambios organizativos fundamentales que conllevan a la adopción de nuevas formas de organización; cambios relacionados con la asignación interna de

recursos, como: la apertura, cierre o reorganización de departamentos y unidades académicas; cambios sustantivos en la división del trabajo académico con respecto a la docencia y la investigación y, por ende, en la modificación de la naturaleza, contenido y organización del trabajo académico y su control; es decir, cambios que inciden en la elaboración de proyectos conjuntos con el gobierno y el sector empresarial, tales como las incubadoras de empresa, los parques industriales y los contratos de servicio. (Ibarra, E.)

2.6.3.3 La producción de conocimiento útil.

Esta tendencia nace de la expansión económica basada en la producción de conocimiento transferible en servicios y productos innovadores que han llevado la mirada desde las empresas para apoyar estos procesos desde la universidad y de la misma forma los gobiernos como soporte o apoyo a la competitividad.

2.6.3.4 La comercialización de la educación superior.

La pugna entre una oferta de programas y la demanda de los mismos ha generado o permitido que las técnicas de mercadeo se impregnen en las labores de gestión de admisiones de los estudiantes.

Estos cambios o factores de cambio de las instituciones educativas no constituyen en este trabajo una crítica a su existencia sino una alerta y además una justificación sobre la necesidad de considerar nuevas formas organizativas que adapten y respondan a estos nuevos retos. Darraz & Bernasconi (2014).

2.6.3.5 Experiencias de Outsourcing en las Universidades.

En 1995 la Universidad de Wright State en los Estados Unidos después de un fuerte debate sobre la mejora a la calidad del servicio y la reducción en los costos de funcionamiento, decidió que la administración de la catalogación de la biblioteca debía ser externalizada, esto en razón a que el auge de la bibliografía digital conlleva un continuo cambio en la información bibliográfica y la consideración de tecnologías que podían llegar a ser una dificultad en materia de costos para la universidad, por lo tanto Winters (1995) realiza una descripción oportuna sobre esta transformación al interior de esta universidad y concluye las habilidades y cualidades que se requieren en la catalogación bibliográfica que la hacen hoy en día más especializada que en otros tiempos y que da pie a la externalización.

En el mismo sentido, Propas (1996) documentó el proceso de reorganización de la División de Servicios Técnicos de las Librerías de la Universidad de Stanford que incluía la transformación de los actuales departamentos, la creación de nuevos y la aceptación de delegar procesos vía outsourcing. Los objetivos que perseguía la universidad y sus logros por la vía de outsourcing fueron (Propas, 1996): diseñar una organización que prestase el servicio técnico de adquirir, organizar, catalogar, preservar y disponer al público los documentos de sus librerías de tal manera que se apoyara en mejor medida la investigación de cara a los retos del siglo XXI. Propas & Johnson (1998) posteriormente demuestran que las necesidades de outsourcing en los procesos de las librerías de la Universidad de Stanford no fueron puntuales sino que fueron aumentando.

De su experiencia, adicionalmente Propas & Johnson (1998) se concentran en describir los programas de control de calidad que implementó la universidad para realizar seguimiento a las empresas tercerizadoras. De estos programas se destacan las supervisiones en la entrega final

de los trabajos, lo que implicó el aprovechamiento del personal interno experimentado quien podría identificar la culminación apropiada de los servicios subcontractados. Al respecto sobre la tercerización de la adquisición y catalogación en las librerías, Bo et al. (2007) resaltan que ésta se ha convertido en uno de los procesos tercerizados dentro de las IES en el mundo que mejor desarrollo ha presentado, con beneficios no solo en la calidad de la colección registrada en cada librería sino también en la eficiencia en la asignación de recursos de software, físicos y humanos por parte de cada universidad.

Otro de los procesos reconocidos como de mayor uso en el outsourcing de las universidades en el mundo es el de servicios informáticos. Claver et al. (2003) revisaron las condiciones en la que los procesos tercerizados se dieron en las universidades españolas públicas desde sus inicios en los primeros años de la década de los noventa. Sus hallazgos demostraron que entre las razones por las cuales las IES españolas aceptaron la tercerización de los procesos de sistemas informáticos se encuentran (Claver et al., 2003): i) que el outsourcing informático es más eficiente que el in house porque las empresas tercerizadoras reparten sus costos fijos entre varias IES, por lo cual consiguen economías de escala, y al comprar en forma masiva reciben reducción de precios por compra en volumen de parte de los proveedores; ii) la mano de obra utilizada por las empresas de outsourcing informático es totalmente especializada, por lo que la confiabilidad del servicio se mejora; iii) la empresa tercerizadora no puede propiciar conductas oportunistas en sus empleados siempre y cuando exista una oferta suficiente en el mercado que la obligue a buscar fidelidad y satisfacción permanente; iv) la incertidumbre de los cambios tecnológicos puede inducir a la duda en la contratación del outsourcing o dar el efecto contrario según lo perciban las IES como ventaja o desventaja;

En contraposición, Claver et al. (2003), encontraron como factores desestimulantes en el uso del outsourcing en las IES: i) problemas de seguridad de la información o confidencialidad; ii)

En el año 2009 se constituyó la Alianza BPO&O, creada entre la IES Corporación Universitaria Minuto de Dios, empresas del sector productivo tales como Interactivo Contact Center, Multienlace, Teleacción y Avanza, del Gobierno la Secretaria de Educación de Cundinamarca, con el fin de beneficiar a estudiantes del departamento de Cundinamarca con programas Técnicos y Tecnológicos.

3. Diseño Metodológico

3.1 Tipo De Investigación

La investigación presente, según las clasificaciones de diseños de investigación propuestas por Vara (2010), es una investigación de alcance exploratorio, puesto que este tipo de investigación se da en aquellas situaciones en que el fenómeno ha sido poco estudiado como el caso presente en donde la Tercerización en IES no tiene un antecedente en el AMB ni en Colombia. Existen estudios sobre Tercerización empresarial pero no específico para el caso de IES. Dado este diseño de investigación, el proceso de investigación se convierte en una secuencia de preguntas que busca indagar si en las IES del AMB se han llevado a cabo procesos de tercerización, de qué clase, conocer acerca de los proveedores de los servicios, cuáles son los servicios que se han tercerizado o que se llegarían a tercerizar y cómo ha sido esta experiencia

desde la óptica de las IES. De esta forma se revelará información que hasta el momento ha sido del manejo interno de cada IES y de la cual no se encuentra documentación al respecto. Este mismo tipo de diseño investigativo delimita el enfoque utilizado, el cual será cualitativo. La herramienta diseñada para tal fin consiste en una entrevista estructurada o dirigida con preguntas cerradas y algunas abiertas. (Rojas 2006).

La tercerización de servicios en el sector empresarial es un tema ampliamente conocido a nivel mundial, encontrándose suficiente información al respecto; sin embargo como se ha expresado a nivel de las Instituciones de Educación Superior esta información no ha sido abordada aún o no ha sido suficientemente estudiada.

3.2 Identificación y Definición de Variables

Tabla 1. Identificación de variables a partir de la literatura y su definición aplicada en este estudio

Nombre	Autor(es)	Definición
Control de Calidad	Propas & Johnson (1998)	Actividades para supervisar que los servicios recibidos por empresas tercerizadoras se ajustan a los requisitos pactados
Costos	Claver et al. (2003)	Corresponde a las cantidades monetarias que constituyen una erogación para las IES al realizar los procesos in house o la erogación de pagar por la realización del proceso a un tercero
Especialización	Claver et al. (2003)	Cuando la actividad realizada por la empresa tercerizadora demuestra experticia y mejores resultados en calidad y atención del servicio / producto se dice que es especialista
Control de intereses	Claver et al. (2003)	La prestación de un servicio dentro de una institución diferente a la empresa que paga sus honorarios puede inducir desinterés del empleado por su trabajo o ausencia de compromiso y respeto por la empresa cliente.
Evolución de la tecnología	Claver et al. (2003)	La evolución de la tecnología puede ser determinante en la decisión de tercerización, ya que en ocasiones estos cambios pueden favorecer a la empresa y en otros casos lo contrario.
Estrategia	Claver et al. (2003)	El outsourcing no solo puede ser utilizado por cuestiones de costo sino como estrategia competitiva para hacer más flexible la empresa, descargarla operacionalmente, o aumentar la calidad del servicio prestado.
Dependencia	Claver et al. (2003)	La preocupación de la IES por perder autonomía en el outsourcing constituye un desestímulo por dependencia en la gestión
Conocimientos y habilidades	Claver et al. (2003)	La incapacidad de las universidades en ciertos procesos puede generar dudas en la aceptación del outsourcing por la pérdida de conocimientos y habilidades
Contratos de outsourcing	Claver et al. (2003)	La falta de experiencia y conocimiento sobre las implicaciones, estructura o consideraciones en un contrato de outsourcing puede desestimular su uso.
Costes ocultos del contrato	Claver et al. (2003)	La falta de claridad sobre los costes en que se incurre en el outsourcing puede generar dudas a la hora de tomar la decisión.

3.3 Operacionalización de las Variables

Como la investigación es de carácter exploratorio no se formuló hipótesis, sin embargo se tuvieron en cuenta dos variables: una dependiente y otra independiente con sus indicadores de ponderación e instrumento de captación de información (Ver Tabla 5). Los indicadores permitieron orientar las preguntas de la entrevista. (Ver apéndice A).

Tabla 2. Operacionalización de variables

	Definición Conceptual	Indicadores A Medir	Indicadores Ponderación	De Instrumento	Porcentaje
Estado actual de los servicios tercerizados	Dependiente	1. Conocimiento de procesos de Tercerización que se lleven a cabo en las IES.	-SI -NO	Entrevista	
		2. Razones que han propiciado la tercerización de servicios en las IES	-Disminución de costos -Mejorar calidad de los servicios -Falta de infraestructura -Optimizar recursos -Seriedad y garantía		
		3. Procesos de tercerización actuales en la IES	-Aseo -Cafetería -Mantenimiento general -Docentes -Administración -Mercadeo -Ventas -Papelería -Software y Hardware -Consultoría en desarrollo de programas virtuales. -Adecuación de instalaciones -Edición de libros -Tenencia de libros contables, auditoría financiera, asesoría tributaria -Capacitación de Ingles -Actividades culturales, deportivas -Otros		

Tabla 2. (Continuación)

		4. Requisitos que deben tener los proveedores de servicios de tercerización para ser contratados.	-Requisitos de proveedores que contratan con la IES Respuesta Abierta	
		5. Tiempo que lleva la IES en proceso de tercerización.	-Más de 5 años -De 3 a 5 años -De 1 a 3 años -Menos de 1 año	
		6. Opinión de los procesos de tercerización llevados a cabo en la IES.	-Buena -Regular -Mala	
		7. Motivos para no Tercerizar	-Pérdida de control de los procesos -Pérdida de control de la calidad -Costos -Procesos de contratación -Falta de proveedores	
Competitividad de las IES.	Independiente	Mejoramiento de los programas en calidad y pertinencia	-SI NO	Entrevista
		Publicación de artículos de investigación	SI NO	
		Fortalecimiento de actividades para acreditación de la IES	SI NO	
		Actividades fortalecidas en las IES	-Aumento de programas certificados -Creación de grupos de investigación -Aumento de integrantes de grupo de investigación -Publicación de artículos de investigación	
		Factores que favorecen la competitividad en las IES del AMB	-Aumento de estudiantes -Mayor número de programas certificados -Mayor cubrimiento de la región -Certificación de la IES -Modalidad virtual -Convenios con otras Universidades Nacionales. -Convenios con	

3.4 Proceso Metodológico

Inicialmente, como en todo trabajo investigativo, se utilizó un marco teórico que permitió identificar las variables más frecuentes encontradas en los estudios sobre éxito y razones del uso de tercerización en las IES; estas fueron utilizadas para elaborar el cuestionario, el cual fue discutido entre el director de la investigación y las autoras del proyecto. La entrevista fue aplicada directamente a los Directores o Funcionarios encargados de la contratación de las IES seleccionadas para la muestra.

El instrumento de recolección de información, se diseñó con preguntas mixtas, con el fin de facilitar la comprensión de la situación actual del proceso de tercerización en las IES del AMB.

3.5 Población Objeto de Estudio

La población objeto de estudio estuvo conformada por IES de la AMB, quienes dieron a conocer la opinión que tienen acerca de esta alternativa de gestión, si han realizado contratos de tercerización, cuáles han sido los procesos que han delegado y cómo ha sido la experiencia.

Las IES presentes en el AMB son pocas y por lo tanto se aplicó la entrevista a todas las IES privadas que se encuentran en el AMB, puesto que las IES públicas se rigen por la normativa estatal. Es de destacar que la información que podamos recolectar será de gran importancia para las empresas que quieran ofrecer sus servicios a las IES.

REPORTE DE INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR								
INSTITUCIÓN DE EDUCACIÓN SUPERIOR								
Código de la institución	Nombre de la institución	Principal o seccional	Naturaleza Jurídica	Carácter Académico	Departamento del Domicilio	Municipio del Domicilio	Dirección del domicilio	Programas vigentes
3810	CORPORACION EDUCATIVA ITAE	PRINCIPAL	CORPORACION	INSTITUCION TECNOLÓGICA	SANTANDER	BUCARAMANGA	Calle de los Estudiantes 10-20 Ciudadela	11
5801	CORPORACION ESCUELA TECNOLÓGICA DEL ORIENTE	PRINCIPAL	CORPORACION	INSTITUCION UNIVERSITARIA/ESCUELA	SANTANDER	BUCARAMANGA	Calle 32 No 26-40-44	10
4829	CORPORACION INTERAMERICANA DE EDUCACION SUPERIOR-CORPOCIDES	PRINCIPAL	CORPORACION	INSTITUCION TECNICA PROFESIONAL	SANTANDER	BUCARAMANGA	Carrera 25 50-73	19
2847	CORPORACION UNIVERSITARIA DE INVESTIGACION Y DESARROLLO - UDI	PRINCIPAL	CORPORACION	INSTITUCION UNIVERSITARIA/ESCUELA	SANTANDER	BUCARAMANGA	Calle 9 23-55	66
9902	FUNDACION UNIVERSITARIA COMPENALCO SANTANDER	PRINCIPAL	FUNDACION	INSTITUCION UNIVERSITARIA/ESCUELA	SANTANDER	BUCARAMANGA	Avenida Gonzalez Valencia #52-69	3
5716	TECNOLÓGICA FITEC	PRINCIPAL	FUNDACION	INSTITUCION TECNOLÓGICA	SANTANDER	BUCARAMANGA	Carrera 36 No 48-99	33
1823	UNIVERSIDAD AUTONOMA DE BUCARAMANGA-UNAB	PRINCIPAL	CORPORACION	UNIVERSIDAD	SANTANDER	BUCARAMANGA	Calle 48 39-234	143
1817	UNIVERSIDAD COOPERATIVA DE COLOMBIA	SECCIONAL	CORPORACION	UNIVERSIDAD	SANTANDER	BUCARAMANGA	Calle 30A 33-51	32
2832	UNIVERSIDAD DE SANTANDER - UDES	PRINCIPAL	CORPORACION	UNIVERSIDAD	SANTANDER	BUCARAMANGA	Calle 70 No 55-210 Lagos del Cacique	108
9122	UNIVERSIDAD MANUELA BELTRAN-UMB	SECCIONAL	FUNDACION	UNIVERSIDAD	SANTANDER	BUCARAMANGA	Calle de los Estudiantes 10-20 Ciudadela Real de Minas	18
1723	UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA	SECCIONAL	FUNDACION	UNIVERSIDAD	SANTANDER	BUCARAMANGA	Autopista a Piedecuesta Km. 7	30
1705	UNIVERSIDAD SANTO TOMAS	SECCIONAL	FUNDACION	UNIVERSIDAD	SANTANDER	BUCARAMANGA	Carrera 18 No 9-27	59

Figura 9. Cuadro por población objeto de estudio. Datos MEN - SNIES

4. Resultados y Discusiones

En este capítulo se presentan los resultados de cada uno de los objetivos propuestos en esta investigación. Se da inicio a partir del deseo de conocimiento acerca de la manera como se desarrolla la tercerización de servicios en las IES del AMB. Posteriormente, se hace la revisión de la literatura, permitiendo identificar generalidades de esta estrategia que se ha empleado en empresas de diferentes sectores desde hace muchos años, pero que a nivel de las universidades no se encuentra de forma detallada. Esta información, soporta la aplicación de los instrumentos empleados a las IES privadas que participaron en esta investigación.

La tabla 7 describe el listado de universidades entrevistadas. Es preciso aclarar que el orden en que se presentan las universidades no tiene que ver con ningún criterio de categorización. Simplemente es una etiqueta que se asigna a cada universidad entrevistada para facilitar el análisis de datos. En adelante, las universidades se referenciarán por sus etiquetas numéricas.

Universidad	Nombre de la Institución Educativa
1	Corporación Escuela Tecnológica del Oriente
2	Corporación Interamericana de Educación
3	UNAB
4	Universidad Cooperativa de Colombia
5	UDES
6	Universidad Manuela Beltrán
7	UPB
8	USTA-Bucaramanga
9	Corporación Tecnológica ITAE
10	Fundación Universitaria Comfenalco Santander

Figura 10. Asignación de etiquetas a cada universidad.

Para el análisis de los resultados estadísticos, se utilizó el software en línea Statgraphics, el cual puede ser fácilmente accesado a través de la página web: <http://www.statgraphics.net>. Es importante aclarar que si bien se pudo utilizar cualquier otro software de análisis estadístico, se optó por esta herramienta por la variedad de gráficos y la facilidad en el manejo de bases de datos.

Se diseñaron las preguntas de forma tal que no pudieran generar respuestas ambiguas y confusión al entrevistado, o que simplemente, no aportara información relevante; asimismo, después de la mirada de los expertos y de la posterior corrección a sus observaciones; y luego de la aplicación de las entrevistas a cada director, subdirector o persona encargada del proceso de contratación de la Institución de Educación Superior se procedió a profundizar sus puntos de vista respecto al tema con el fin de argumentar las respuestas de cada uno mediante la aplicación de entrevista estructura y semiestructurada; a continuación se describe el análisis de resultados.

4.1 Diagnosticar la situación actual de la tercerización en las Instituciones de Educación Superior y las tendencias en el ámbito del Área Metropolitana de Bucaramanga.

Para dar respuesta al primer objetivo, se realizó una serie de preguntas a los directores o vicerrectores administrativos de las IES, las cuales permiten contextualizar de una manera clara y precisa la situación actual de la tercerización de servicios al interior de las IES privadas ubicadas en el área metropolitana de Bucaramanga: Procesos de tercerización al interior de las IES; razones que han propiciado la tercerización de servicios; los servicios que suelen tercerizar; los requisitos necesarios para contratar con los proveedores de servicios y el tiempo durante el cual han tercerizado.

4.1.1 Conocimiento de algún proceso de tercerización al interior de las IES en el área metropolitana de Bucaramanga.

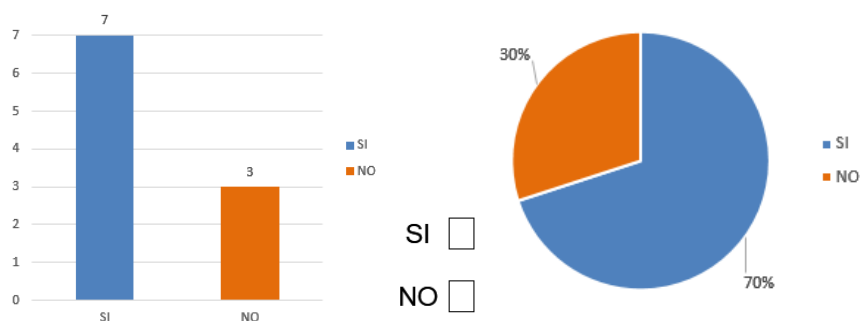


Figura 11. Conocimiento de algún proceso de tercerización al interior de las IES en el área metropolitana de Bucaramanga

Tres de las diez IES entrevistadas no tienen conocimiento de algún proceso de tercerización que se esté llevando al interior de las mismas. Este aspecto corresponde a un 30% del total de la población. Dentro de las razones para que esta respuesta negativa se haya dado, los

entrevistados manifestaron que en las Instituciones de Educación Superior a las cuales están adscritos propenden por contratar directamente todos los servicios, sin depender de terceros.

4.1.2 Razones que han propiciado la tercerización en las IES

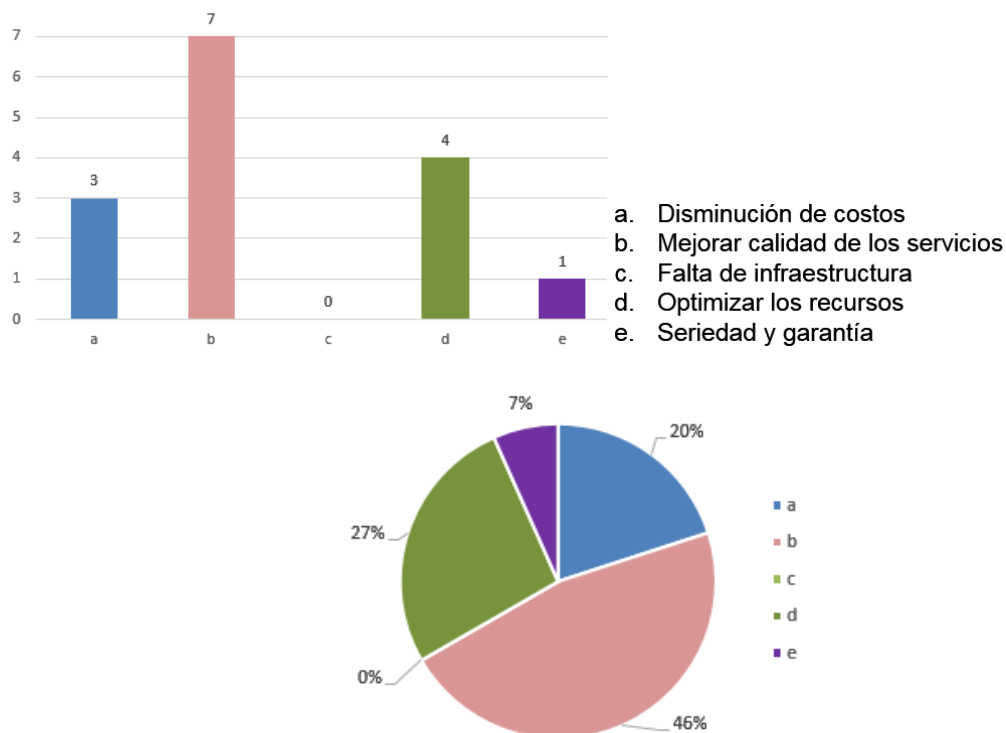


Figura 12. Razones que han propiciado la tercerización en las IES

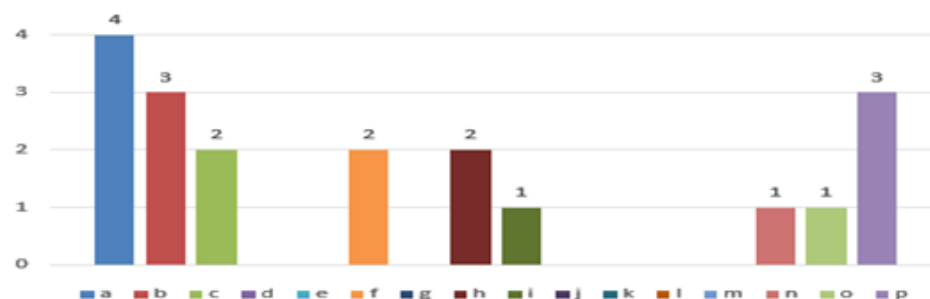
Las razones que han favorecido el proceso de tercerización de servicios en las IES, y el porcentaje de su preferencia son: mejoramiento en la calidad de los servicios: 46% optimización de recursos: 27%; disminución de costos: 20%; seriedad y garantía: 7%.falta de infraestructura: 0%;

Se observa una mayor tendencia hacia la opción “mejorar la calidad de los servicios”, con lo cual se podría concluir que la percepción de tercerización implica una mejora correlacionada de los servicios. Esto podría deberse en gran parte a que las empresas que ofrecen servicios de tercerización se especializan en un oficio o en una actividad complementaria a la razón social de la empresa contratante. Esto permite que la empresa contratante se dedique exclusivamente a su objeto social.

En cuanto a la optimización de recursos, la disminución de costos y la seriedad y garantía, se trata de aspectos manifestados, aunque no son tendencia. No obstante, esto no quiere decir que se consideren como aspectos poco relevantes, sino que no se trata de la mayor preferencia elegida por la población.

Un aspecto adicional muy interesante: ninguna universidad entrevistada manifestó falencias por la falta de infraestructura. Por el contrario, se exalta una muy consolidada infraestructura.

4.1.3 Servicios tercerizados en las IES del área metropolitana de Bucaramanga



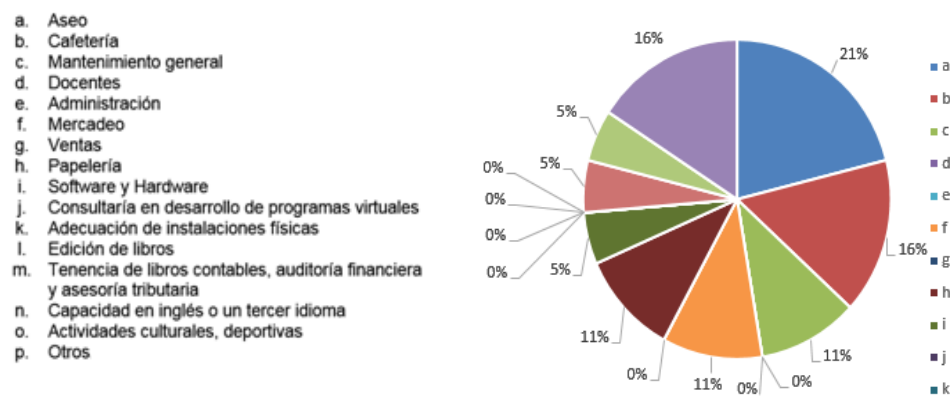


Figura 13. Servicios tercerizados en las IES del área metropolitana de Bucaramanga

Los servicios que las IES del área metropolitana de Bucaramanga están tercerizando en la actualidad son: aseo 21%; cafetería 16%; vigilancia 16%; mantenimiento general 11%; mercadeo 11%; papelería 11%; software y hardware 5%; capacitación en inglés u otro idioma 5%; actividades culturales y deportivas 5%.

La gran tendencia se presenta con los servicios de aseo. Lo que se manifiesta en esta entrevista es que ofrecer unos espacios apropiados para el desarrollo del servicio de educación es imprescindible para el logro de las funciones sustantivas de la universidad (docencia, investigación y proyección social) a través de una infraestructura limpia y adecuada para llevar a cabo dichas funciones.

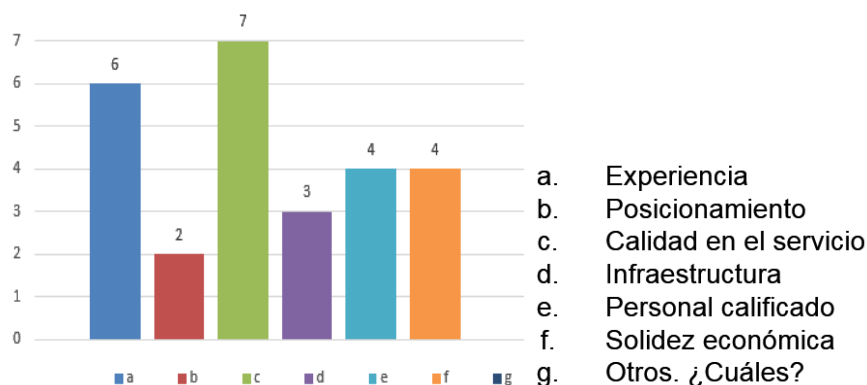
La segunda gran tendencia corresponde a los servicios de cafetería. Al igual que la anterior tendencia, lo que se manifiesta es que si bien se tiene claridad de que se debe ofrecer un óptimo servicio de cafetería como complemento al proceso educativo, no debería ser la misma universidad quien la ofrezca, pues esto desviaría la función educativa sustancial.

Un elemento importante que se encontraba dentro de las opciones de la entrevista correspondía a la opción “p Otros”. Donde los entrevistados manifestaron que el servicio de

vigilancia es una necesidad imprescindible, con lo cual, algunas universidades prefieren la opción de tercerización por cuanto se debe manejar aspectos como manejo de armas, vigilancia continua y constante rotación. Dado que no se encuentra dentro de las funciones de la universidad, se opta por tercerizar dichos servicios. En cuanto a las opciones de mantenimiento general, mercadeo y papelería, son servicios que se tienen como una opción tercerizada solo para tres universidades, con lo cual se podría inferir que usualmente estos servicios prefiere ofrecerlos la misma universidad.

Finalmente, se manifestaron opciones como: software y hardware; capacitación en inglés o un tercer idioma; y actividades culturales y deportivas; como opciones que usualmente se tercerizan, aunque no son una tendencia generalizada. Y como era de esperarse, los servicios como docencia, administración, programas virtuales, edición de libros y tenencia de libros definitivamente no se tercerizan, con lo cual, se correlaciona con la funciones sustantivas propias de una entidad de educación superior.

4.1.4 Requisitos que deben cumplir los proveedores de servicios para ser contratados.



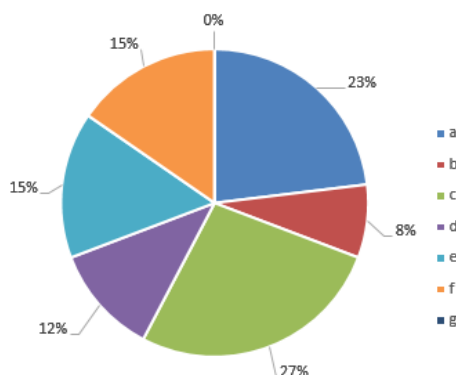


Figura 14. Requisitos que deben cumplir los proveedores de servicios para ser contratados

Dentro de los requisitos que exigen a los proveedores de servicios para contratar, se encuentra: La calidad de servicio se encuentra dentro del principal criterio que debe cumplir los oferentes para ser contratados con un 27%; de igual manera, junto con la experiencia con un 23%, hace que se consoliden como los aspectos más relevantes a la hora de tener en cuenta servicios de tercerización.

Otros aspectos manifestados, aunque en menor proporción están: solidez económica 15%; personal calificado 15%; infraestructura 12%; y posicionamiento 8%. Estos aspectos se correlacionan como criterios principales de contratación.

En general, no existe una tendencia generalizada a la hora de establecer criterios particulares a la hora de subcontratar servicios, sino que, de acuerdo a los resultados obtenidos, cada entidad de educación superior maneja sus propios criterios.

4.1.5 Tiempo que llevan tercerizando las IES del área metropolitana de Bucaramanga

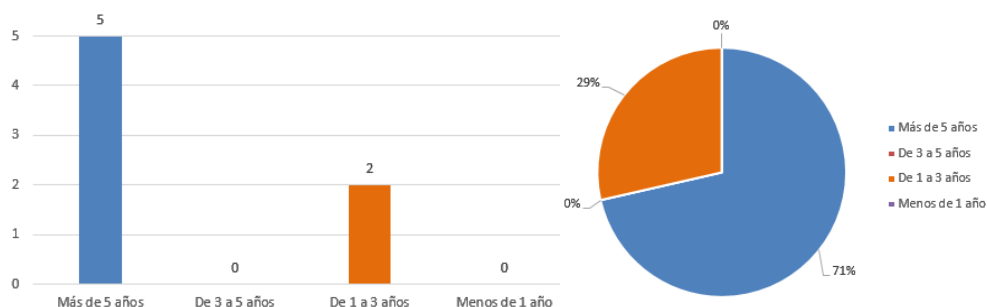


Figura 15. Tiempo que llevan tercerizando las IES del área metropolitana de Bucaramanga

Se encontró que 5 de las 7 universidades (es decir, un 71%) que optan por el servicio de tercerización de servicios, lo han venido haciendo desde hace más de 5 años, con lo cual se evidencia el impacto de este fenómeno. De igual forma, aunque existen entidades que han venido optando por este servicio desde uno a tres años, lo que se puede concluir sin inconvenientes es que prácticamente el fenómeno de tercerización se ha venido generalizando y se ha convertido en tendencia.

4.2 Determinar los factores claves y exitosos en el proceso de Tercerización de servicios en las Instituciones de Educación Superior del Área Metropolitana de Bucaramanga.

Para dar respuesta al segundo objetivo de investigación, se procede a indagar de manera inicial en las IES entrevistadas, cuáles han sido los factores que han motivado a optar por tercerizar algunos de los servicios y que esto conlleve a mejorar las condiciones de las mismas,

considerándose por lo tanto como factores claves y exitosos. Para lo cual se parte de información bibliográfica previamente revisada y plasmada en el marco teórico.

Por lo tanto se incluyen preguntas en el instrumento de medición que permiten conocer la opinión de los entrevistados sobre los procesos de tercerización que se han contratado en las IES. Los factores que exponen algunas de las IES al buscar tercerizar un servicio son: control en los procesos tercerizados por parte del contratista, mayor calidad en la producción de bienes y servicios y reducción de costos. Así mismo se incluye un ítem que busca conocer las razones por las cuales las IES no tercerizan.

4.2.1 Tiempo que llevan tercerizando las IES del área metropolitana de Bucaramanga

Este factor es necesario tomarlo en cuenta ya que se parte de un tiempo durante el cual se ha llevado a cabo procesos de tercerización, donde se deduce que se lleva una trayectoria en la aplicación de esta estrategia y puede considerarse un factor de éxito porque en la actualidad se sigue utilizando. Ver Figura 9.

4.2.2 Opinión que tienen las IES acerca de los procesos de tercerización que se llevan a cabo.

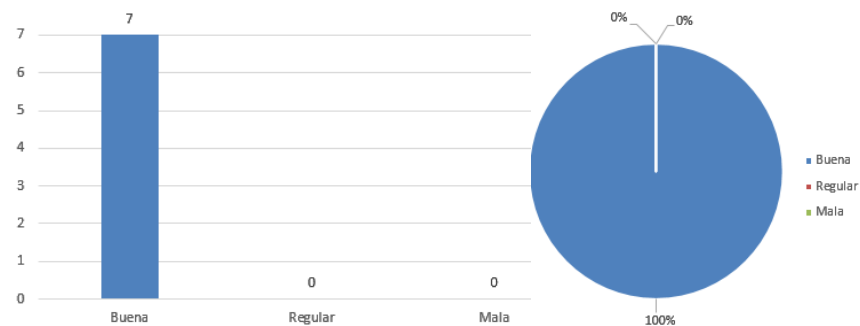


Figura 16. Opinión que tienen las IES acerca de los procesos de tercerización que se llevan a cabo

Es importante resaltar los resultados de esta pregunta pues ninguno de los entrevistados manifiesta alguna opinión desfavorable acerca de los servicios subcontratados por la universidad. Esta respuesta refleja no solo el excelente servicio prestado por las empresas subcontratadas, sino por la aceptación absoluta por parte de los entrevistados. Se trata de una relación causa-efecto perfecta, donde las dos partes ganan.

4.2.3 Razones que han propiciado la tercerización en las IES

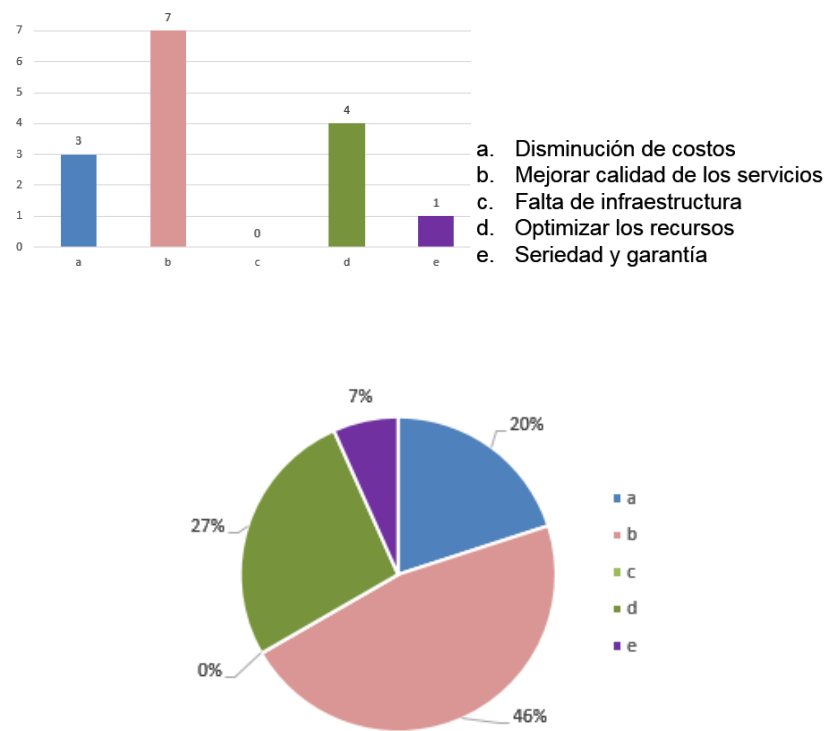


Figura 17. Razones que han propiciado la tercerización en las IES

Los factores claves que han motivado el proceso de tercerización de servicios en las IES son: mejorar la calidad de los servicios que ofrecen, optimizar los recursos, disminuir los costos, obtener seriedad y garantía en los servicios tercerizados.

4.2.4 Requisitos que deben cumplir los proveedores de servicios para ser contratados.

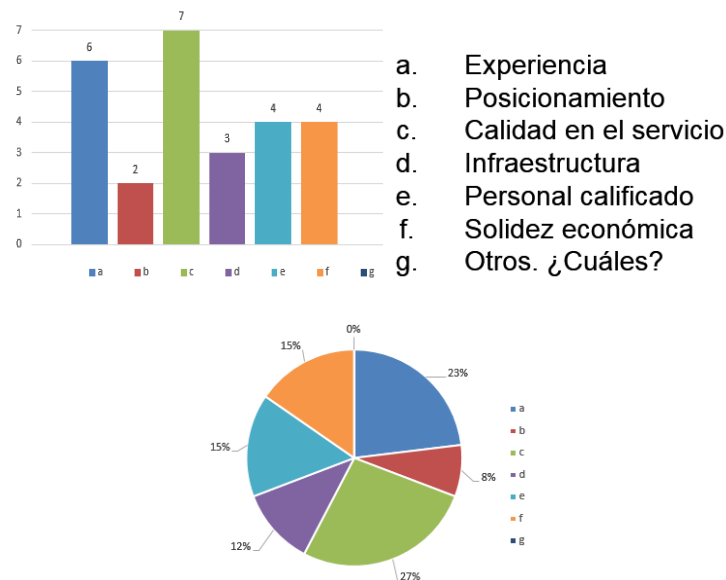


Figura 18. Requisitos que deben cumplir los proveedores de servicios para ser contratados

La selección adecuada de los proveedores se convierte en un factor determinante pues de ello depende el éxito en el objetivo trazado por las IES, cuando opta por tercerizar.

Es indispensable que este proceso de selección de proveedores este respaldado por un contrato debidamente legalizado, elaborado minuciosamente, donde las partes dejan claro sus compromisos, formas de pago, responsabilidades y términos.

4.2.5 Razones por las cuales no tercerizan las IES.

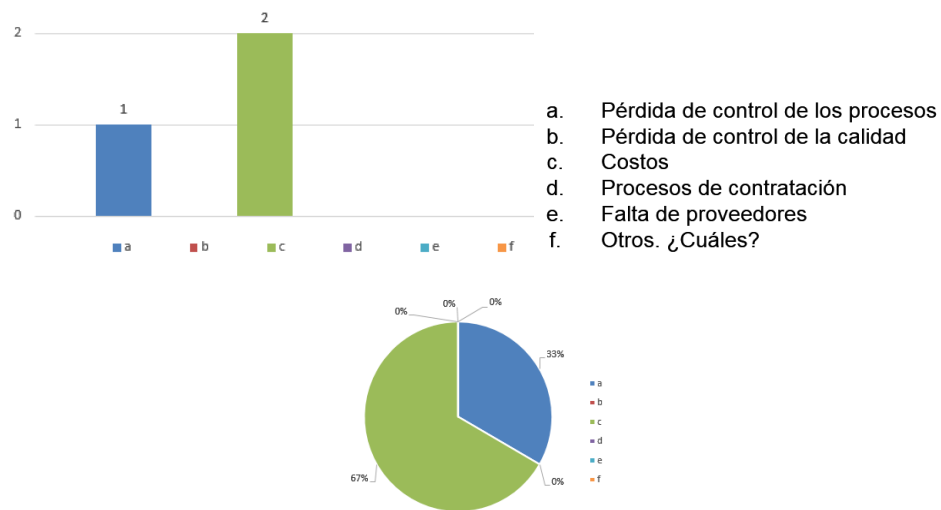


Figura 19. Razones por las cuales no tercerizan las IES

Para analizar esta pregunta, se cuenta con información proveniente únicamente de las universidades 2, 8 y 9 debido a que las demás universidades sí están llevando procesos de tercerización.

Los factores por los cuales no se llevan procesos de tercerización de servicios en estas IES son: Pérdida de control de procesos (a) 67% y Costos (c) 33%. Estas universidades realizan la contratación de manera directa debido a que quieren funcionar como unidad y no como células alternas de servicios.

4.3 Identificar los aspectos del proceso de tercerización de servicios que favorecen el fortalecimiento de la competitividad de las Instituciones de Educación Superior del Área Metropolitana de Bucaramanga.

Para dar respuesta al objetivo tres de esta investigación, se desea conocer inicialmente cuál es el destino que le han dado a los recursos las IES al tercerizar servicios, ya que al llevar a cabo directamente los procesos, se requiere de una inversión no sólo en dinero, también en infraestructura, personal y demás recursos que la actividad requiera, al llevar a cabo procesos de tercerización pueden disponer de estos para aumentar la competitividad de las mismas. Cada entrevistado manifestó una o varias opciones.

4.3.1 Destino de los recursos para aumentar la competitividad de las IES del AMB.

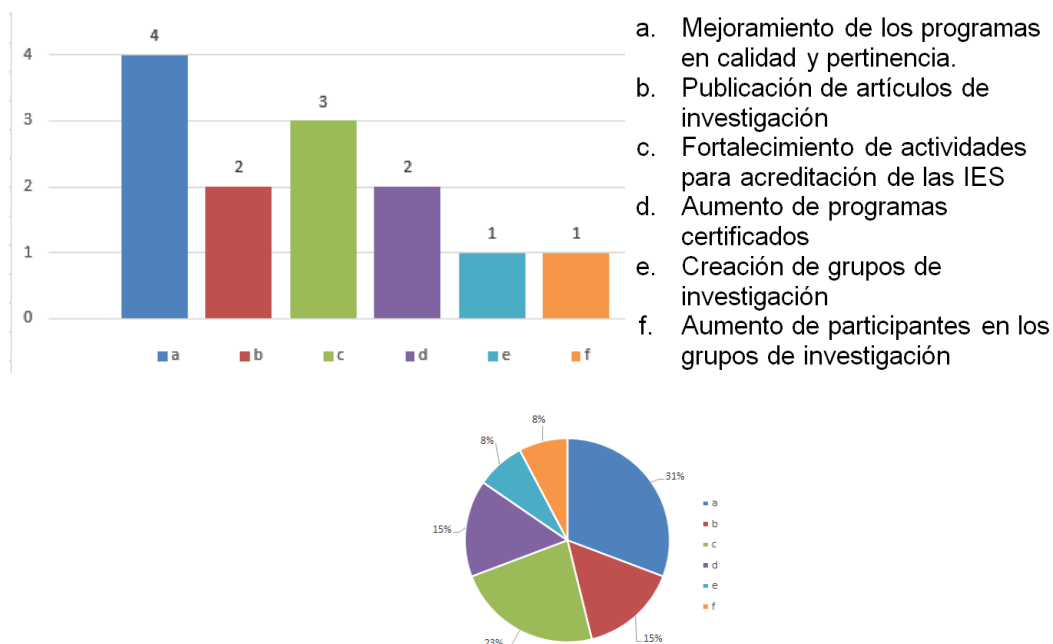


Figura 20. Destino de los recursos para aumentar la competitividad de las IES del AMB

Las IES del área metropolitana de Bucaramanga, que tercerizan servicios, han destinado sus recursos a diferentes actividades que favorecen su competitividad. Una vez más, nos encontramos con una pregunta cuyas respuestas son muy dispersas. Si bien se encuentra una tendencia generalizada debido a una mayor elección enfocada hacia el mejoramiento, no se deben desconocer las demás categorías que permiten deducir importantes resultados. De acuerdo con Cascón, sumar pequeñas tendencias conlleva a generar una nueva categoría de análisis así no aparezca dentro de las opciones preguntadas (Cascón, 2005). La ventaja de esta re-categorización es que aparecen nuevas grandes tendencias, lo cual ayudará a la proposición de estrategias más sólidas.

Se observó que la gran mayoría de universidades considera que los recursos destinados han servido para el mejoramiento de la calidad y la pertinencia de los programas y fortalecimiento de actividades para acreditación; las autoras desconocen el porcentaje o el valor de los recursos invertidos en esta gestión, debido a la reserva de la información por parte de las Instituciones entrevistadas.

Grosso modo, la pertinencia y la calidad, sumados a las estrategias del fortalecimiento de actividades de acreditación son los factores más notables a la hora de invertir recursos, con lo cual, se evidencia una tendencia hacia la búsqueda del mejoramiento de los programas constantemente, ya que no se propende por aspectos de forma, sino aspectos de fondo. De hecho, estos dos factores conjuntos conforman el 51% de la opinión de los entrevistados.

4.3.2 Factores que favorecen la competitividad en las IES del AMB.

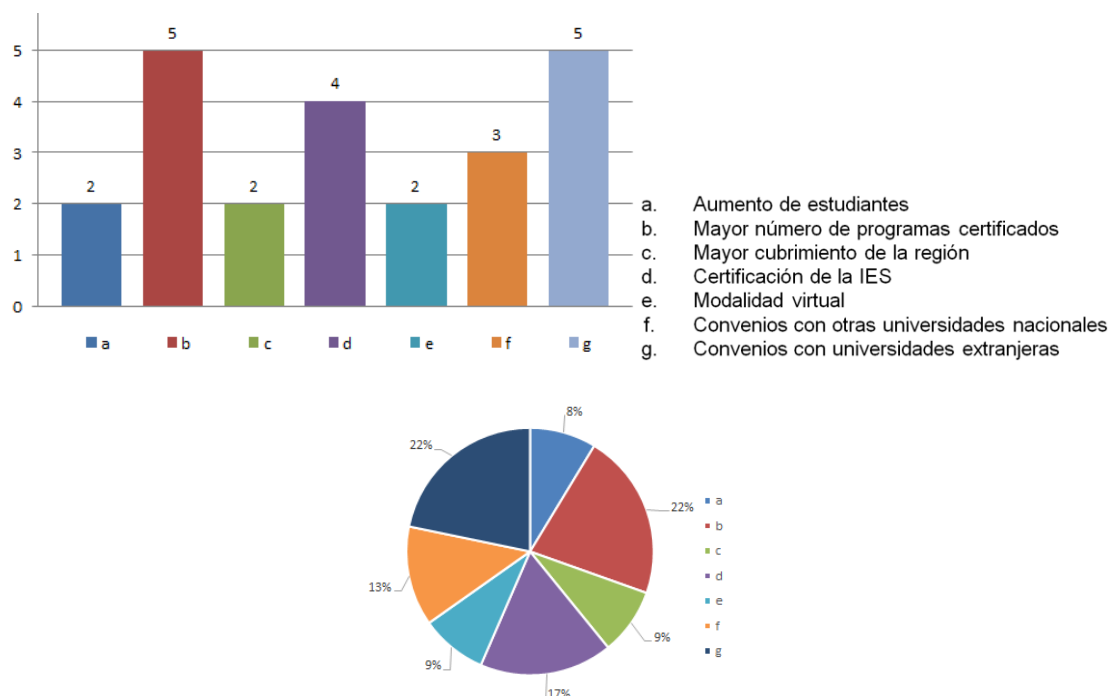


Figura 21. Factores que favorecen la competitividad en las IES del AMB

Se observan dos tendencias marcadas dentro de las respuestas. La mayoría de universidades propende por un mayor número de programas certificados, seguido por el establecimiento de convenios con universidades extranjeras. Estos dos aspectos suman un total de 44% de las respuestas obtenidas, considerándose así cerca de la mitad de las respuestas obtenidas.

La segunda gran tendencia la conforma la certificación de la universidad. Al parecer, se trata de una estrategia de mejoramiento dentro de los planes de acción de las universidades entrevistadas, según se manifestó en las entrevistas.

Finalmente, existe una tendencia (aunque no muy marcada) del planteamiento de estrategias para la búsqueda de convenios con otras universidades, una mayor cobertura de

estudiantes y un incremento en los cursos de modalidad virtual. Estos puntos se consideran dentro de la agenda de crecimiento de las universidades, aunque no son prioridad.

4.4 Discusión de los Resultados

La investigación realizada en las Instituciones de Educación Superior ubicadas en el área metropolitana de Bucaramanga, tuvo como objetivo principal: Establecer la incidencia de la tercerización de servicios en las IES del AMB, en el fortalecimiento de su competitividad, con la meta de ampliar el conocimiento sobre este tema.

Para lograr el cumplimiento de este objetivo, inicialmente se indaga desde la literatura lo relacionado con el tema de la tercerización de servicios y profundizando en la búsqueda de la tercerización en las IES.

En la etapa inicial del trabajo investigativo se decidió que la mejor estrategia para conocer la percepción acerca del proceso de tercerización de las IES era a través de una entrevista (Ver apéndice A)

De acuerdo con Del Valle López et al, es posible inferir razones a partir del consolidado de datos, y de esta manera, establecer la mejor estrategia de decisión (Del Valle López et al, 2005). Es así que, las razones que consolidaron dicha decisión atendieron a:

- Falta de tiempo por parte de los directivos en realizar una entrevista dirigida.
- Facilidad a la hora de recolectar información.
- Posibilidad de categorizar de manera cómoda los resultados obtenidos de las entrevistas.

Al utilizar escalas de Likert, se permite una correcta y apropiada correlación entre las respuestas cualitativas y las cuantitativas.

Al tener opciones de preguntas abiertas, como por ejemplo, ¿por qué? O bien, “Otras”, se posibilita conocer la percepción del entrevistado.

En seguida, la siguiente fase correspondió a la toma de datos; es decir, a la realización de la entrevista, en la cual, se transcribieron las opiniones de los directivos de las IES. El paso a seguir fue la categorización de los resultados obtenidos, los cuales se reflejaron pregunta a pregunta en los resultados precedentes.

Los resultados obtenidos en este proceso de investigación se encuentran en físico y en medio magnético. Es de anotar que a las IES que se visitó y a las cuales se les aplicó la entrevista, guardan celosamente toda información y solo algunos directores o vicerrectores administrativos marcaron las entrevistas con los datos de las IES. Por lo tanto los nombres de las IES solamente se tuvieron en cuenta para aquellas que no llevan procesos de tercerización. Se respeta por lo tanto esta decisión y solamente se tienen en cuenta los resultados obtenidos de dicha entrevista.

Los resultados obtenidos en el proyecto de investigación, son de gran contribución a las IES del AMB, debido a que en la revisión bibliográfica inicial, no se encontró información al respecto sobre estas instituciones. No obstante, este proyecto es la antesala para futuras investigaciones empresariales y académicas que faciliten el mejoramiento de aspectos tratados en esta investigación.

Por consiguiente el diseño metodológico e instrumento utilizado puede aplicarse en IES a nivel regional y nacional. Sin embargo, los resultados que se obtuvieron en esta investigación son específicos de las Instituciones objeto de estudio, por lo tanto no se puede inferir que la información obtenida sea aplicable a otras IES a pesar que están regidas por las mismas normas, debido a que son autónomas en las decisiones administrativas y estratégicas en cada Institución.

Se sugiere que si se desea investigar sobre el mismo tema de la tercerización y la incidencia en la competitividad en el sector industrial o de servicios, se debe modificar tanto el diseño metodológico como el instrumento, adecuándolo a cada caso.

Por otra parte, cabe resaltar que en los resultados obtenidos se observan similitudes con los autores de la literatura revisada en el marco teórico del proyecto. Es decir que, en la identificación de las razones por las cuales se opta por la tercerización son: de tres tipos: tácticas, estratégicas y transformacionales, según lo manifiestan Douglas Brown y Scott Wilson. Mientras que para Tomas Espino y Víctor Padrón, las decisiones que tradicionalmente han motivado la tercerización de tareas no misionales en las empresas, son de dos categorías: tácticas y estratégicas; donde las razones tácticas hacen referencia a la reducción de costos en planta y equipos, debido al aprovechamiento de la experiencia y especialización de las empresas proveedoras, siendo por esto más eficientes que las empresas clientes. De esta forma se sustenta que las decisiones de las empresas para optar por la tercerización, obedecen a factores de diversa índole, donde básicamente se busca la optimización de recursos y el mejoramiento en la competitividad. Michael Porter por su parte manifiesta que la base de la ventaja competitiva en una industria, presenta tres propiedades: liderazgo por costos (bajo costo), diferenciación y enfoque. Por lo tanto se sustenta que las IES para obtener ventaja competitiva en la prestación de servicios educativos se debe enfocar en mejorar sus programas, obtener certificaciones de alta calidad, tanto para los programas como para la institución, así como ampliar su aporte a la investigación, marcando la diferencia frente a las otras IES de la región y para esto requieren recursos, por lo tanto deben elegir la estrategia que más les convenga para optimizar los mismos, bajando costos.

Debido a que es una investigación de tipo exploratorio, no se plantearon hipótesis, pero se definieron dos variables, la primera se refiere al estado actual de los servicios tercerizados, esta información se recopiló con el instrumento elegido donde se encontró que la totalidad de la población tiene un conocimiento claro del concepto de tercerización, independientemente de que la IES en la que labora haga uso de esta figura o no. En derivado de esta percepción, se observó que alrededor del 70% de la población hace uso de los servicios de tercerización, con lo cual se concluye que se trata de un servicio altamente utilizado por las IES privadas.

Otro importante hallazgo, producto del análisis estadístico de la información tiene que ver con la percepción que las IES tienen acerca de las consecuencias de la tercerización. Se evidenció que aquellas entidades universitarias que optan por tercerizar servicios no misionales, consideran que conlleva a un evidente mejoramiento en aquel proceso que se subcontrate y se ofrece un mejor servicio educativo; es decir, mientras que las IES delegan las funciones propias de una cafetería, celaduría, mantenimiento, entre otras a expertos en el proceso, tendrán más tiempo para dedicarse a elaborar estrategias de mejoramiento de los tres pilares fundamentales de la educación: docencia, investigación y proyección social.

Un importante aspecto encontrado al analizar los datos de las entrevistas es el de la percepción de un incremento en la calidad hacia la comunidad universitaria. Esto es, cuando las entidades contratadas por las IES a través de los servicios de tercerización realizan a plenitud aquella función para la cual fueron contratadas, se percibe un incremento en la calidad del servicio educativo. Muchos de estos aspectos no se suelen tener en cuenta pues no hacen parte de las funciones sustantivas de la educación. Sin embargo, al ofrecerse un buen servicio de cafetería, de aseo, de vigilancia, entre otros, trae consigo un incremento en la calidad. Lo anterior, al considerarse una percepción por parte de los entrevistados, se hace necesario ahondar

en el tema; debido a que esta investigación es de carácter exploratorio se sugiere que se profundice en una futura línea de investigación.

Otro aspecto a notar fue que no se encontraron opiniones desfavorables significativas respecto a los servicios de tercerización. No obstante, se observaron aspectos por mejorar, pero no negativos en su totalidad, con lo cual, se concluye que la tercerización es ampliamente bien recibida por las IES. Una de las razones manifestadas es que se trata de un acuerdo entre dos partes, donde ambas partes ganan.

En cuanto a la segunda variable donde se analizó la competitividad en las IES, se encontró información acerca del destino que las IES entrevistadas le han dado a los recursos los cuales han servido para mejorar la calidad y pertinencia de los programas y fortalecer las actividades destinadas a la acreditación así como la participación en grupos de investigación, es el resultado de una estrategia efectiva de tercerización.

Los factores más notables a la hora de invertir recursos son: la pertinencia y la calidad, sumados a las estrategias del fortalecimiento de actividades de acreditación permitiendo evidenciar una tendencia hacia la búsqueda del mejoramiento de los programas constantemente.

Dentro de las tendencias que se observan en las universidades como estrategias de mejoramiento en la calidad, se encuentran: Un mayor número de programas certificados, seguido por el establecimiento de convenios con universidades extranjeras, así como la certificación de la universidad, búsqueda de convenios con otras universidades, una mayor cobertura de estudiantes y un incremento en los cursos de modalidad virtual.

En conclusión se consideran pertinentes las variables, aprobadas por los resultados obtenidos en la investigación, donde se encuentra información acerca de la situación actual de la tercerización en las IES del AMB y las actividades que están implementando con el objetivo

de mejorar su competitividad. Por lo tanto se justifica y da importancia al objetivo general que busca establecer el estado actual de la tercerización en las IES del AMB y su incidencia en el fortalecimiento de la competitividad.

5. Conclusiones

5.1. Conclusiones

El análisis y la reflexión fueron extraídos a partir del análisis de tendencias, de las preferencias de los entrevistados y de las categorizaciones que se pudieron hacer a partir de estos datos (Hernández S., 2005). Es así que, a partir del análisis de los resultados de ésta investigación se formulan las siguientes conclusiones:

- Actualmente la tercerización de servicios en las IES del AMB, refleja que la totalidad de la población entrevistada tiene conocimiento claro del concepto de tercerización en su campo de acción, pero aproximadamente la tercera parte de la población le apuesta por una contratación directa de los servicios como política institucional.
- Se encontró que la mayoría de universidades han establecido vínculos tercerizados desde hace más de cinco años con otras entidades, lo que hace del fenómeno analizado prácticamente una tendencia generalizada.
- Los servicios que más se tercerizan son: cafetería, aseo y vigilancia. De igual manera, se tiene claridad de que estos aspectos brindan un mejor bienestar a la comunidad universitaria: docentes, estudiantes, administrativos y comunidad en general.

- Los principales criterios que tienen en cuenta las universidades a la hora de contratar servicios tercerizados son: calidad de servicio y experiencia. Esto indica que tienen mayor probabilidad de ser contratadas aquellas empresas que demuestren más tiempo de práctica en el campo y que a su vez, ofrezcan un servicio óptimo según su función. Lo anterior ha sido determinante para el éxito de la aplicación de la estrategia.
- Existe una opinión generalizada respecto al excelente servicio que ofrecen las empresas tercerizadas. Esto demuestra que el fenómeno ha arrojado excelentes resultados, pues por un lado, la empresa contratante deja de preocuparse por servicios que no le competen directamente, y por otro, las empresas tercerizadas ofrecen un excelente servicio. Esta relación dual permite evidenciar que el servicio de tercerización está arrojando excelentes resultados para ambas partes.
- Existe una idea generalizada en la cual, al tercerizar algunos servicios complementarios en las IES, conllevará consigo un evidente mejoramiento en la formación integral.
- La pertinencia y la calidad de los servicios prestados son los ejes fundamentales para los cuales debería invertir más recursos la universidad. Se encontró que una de las mayores preocupaciones es el mejoramiento de la competitividad.
- Aquellas universidades que no contratan servicios tercerizados manifiestan que además de ser más rentable realizar una contratación directa, quieren funcionar como unidad, ya que ello demuestra más solidez a la hora de hablar de un trabajo conjunto así como crear en los empleados mayor sentido de pertenencia y garantizar sus condiciones laborales.

5.2 Limitaciones de la Investigación

La presente investigación presentó algunas limitaciones en cuanto a la aplicación de la entrevista, instrumento elegido para recolectar la información, debido a que está dirigida a

Directores Administrativos de las IES, quienes por sus ocupaciones y compromisos tienen el tiempo limitado, aspecto que requirió solicitar citas y hacer antesala para completar con el número de IES del AMB. Esto obligó a distribuir la aplicación por fechas según la disponibilidad de tiempo.

De las doce IES del AMB que publica el Ministerio de Educación Nacional y que inicialmente formaban parte de la población, se contactaron a diez, las cuales componen la población para esta investigación, quienes amablemente colaboraron con el tiempo y la disposición brindando la información que se requería.

De esta forma se finaliza el proyecto, el cual contiene información tanto para las IES del AMB que desean tener un referente en cuanto a la aplicación de estrategias como la Tercerización de algunos de sus servicios y la incidencia en la competitividad de las mismas, así como para las empresas proveedoras de servicios que pueden ofrecer un portafolio de interés para las IES.

5.3 Futuras Líneas de Investigación

Los temas relacionados con las estrategias empresariales y en este caso la tercerización de servicios en el sector educativo a nivel de las IES del AMB son de gran importancia y aportan información de la cual no se lleva registro ya que son temas que las IES manejan de forma interna y por lo tanto no se encuentra información al respecto.

Por lo tanto se sugieren las siguientes líneas de investigaciones futuras:

- Estado del arte de la tercerización de servicios en las IES a nivel regional y nacional.
- Evaluación de la competitividad de las IES a partir de la implementación de estrategias de tercerización.

- Realizar un estudio más estructurado que permita identificar variables relevantes para una futura investigación cuantitativa con el tema de la Tercerización de los servicios en las IES.
- Evaluación de la comunidad universitaria frente a los servicios tercerizados por las IES.

Bibliografía

- Aguilera, María (2013). Bucaramanga: capital humano y crecimiento económico. Documentos de trabajo regional. N. 180. Banco de la República. Centro de Estudios Económicos Regionales (CEER)- Cartagena. ISSN 1692 -3715.
- Ander-Egg, E. (1995). Técnicas de investigación social (Vol. 24). Editorial Lumen, Buenos Aires
- ANDI (2014). Cámara de usuarios de Zonas Francas. Boletín 80. Zona informativa, semana 3 al 7 de Marzo de 2014. Fecha consulta Diciembre 2014.
<http://www.andi.com.co/czf/Documents/Boletines/Bolet%C3%ADn%20No%2080.pdf>
- Angulo, C. (21 Agosto de 2014). Análisis de Carlos Angulo sobre Educación. Portafolio. Recuperado Diciembre 2014 de: <http://www.portafolio.co/economia/analisis-carlos-angulo-educacion>.
- Arias G. Fernando. (1974). Introducción a la metodología de investigación en ciencias de la administración y del comportamiento. Editorial Trillas. México
- Barrios, E. (2008). Deserción Universitaria. El Universal de Cartagena. Marzo 17 de 2008. Recuperado en Diciembre 2015 de <http://www.mineduccion.gov.co/observatorio/1722/article-156471.html>
- Bastidas, A. (2012). El Outsourcing estrategia expresada en un contrato empresarial. Revista Republicana N.10, Enero – Junio de 2011, pp.177-190. Recuperado Junio 2014 de: <http://revista.urepublicana.edu.co/wp-content/uploads/2012/07/El-Outsourcing-estrategia-expresada-en-un-contrato-empresarial.pdf>

- Berger, P. L. y Luckman, T. (1966). La construcción social de la realidad. Ediciones Amorrortu. Buenos Aires.
- Bo, H., Tiegang, L., & Ping, H. (2007). The New Core of Acquisition and Cataloging and the Outsourcing of the Non-core Business in the University Libraries [J]. Journal of Academic Libraries, 1, 022. S.P.
- Brown, D. y Wilson, S. (2007). The black books of outsourcing: How to manage the changes, challenges and opportunities. John Wiley & Sons, Inc. Hoboken.
- Casado, Ana Belen y Sellers, Ricardo. (2010). Introducción al Marketing. Editorial Club Universitario. San Vicente del Raspeig.
- Casassus J. (2000). Problemas de la gestión educativa en América Latina (la tensión entre los paradigmas de tipo A y el tipo B). Documento UNESCO. Versión preliminar. Recuperado Junio 2014 de: <http://www.lie.upn.mx/docs/Especializacion/Gestion/Lec2%20.pdf>
- Celedón, N. (2010). Tercerización de Servicios: Nuevas oportunidades para el mercado regional. Vanguardia Liberal Junio 20 de 2010. Recuperado Mayo 2015 de <http://www.vanguardia.com/historico/65295-tercerizacion-de-servicios-nuevas-oportunidades-para-el-desarrollo-regional>
- Claver E., Reyes M., Gascó J., & Llopis J. (2003). Outsourcing informático: razones, reticencias y factores de éxito en las universidades españolas. Revista Europea de dirección y Economía de la Empresa. 12 (4). Pp. 87-99. Recuperado Marzo 2015 de: rua.ua.es/dspace/bitstream/10045/17315/6/outRevEuropea2003.pdf
- Comisión mundial sobre la dimensión social de la globalización. (2003) Recuperado Junio 2014 de la World Wide Web: <http://www.ilo.org/public/spanish/wcsdg/globali/globali.htm>

Consejo Privado de competitividad. Informe Nacional de competitividad 2014 – 2015.(2015)

Recuperado Febrero 2016 de la World Wide Web: http://www.compitem.com.co/site/wp-content/uploads/2014/11/CPC_INC-2014-2015-Educacion.pdf

Daza, C.C. (2011) Isomorfismo Institucional en el ambiente académico. Caso: ISO IWA- 2. Revista Panorama Económico. Número 19: 199-214, 2011. Recuperado Noviembre 2013 de REDIB.

Deepak Nayyar (2008) La Educación Superior en el mundo. Global University Network for Innovation(GUNI) (aut.), 2008, ISBN 978-84-8476-343-7 , págs. 40-51. Recuperado Junio 2013 de DIALNET.

Del Cid, A., Méndez, R., & Sandoval, F. (2011). Investigación: fundamentos y metodología. Pearson Educación. México.

Del Valle López, Gloria y López, María Beatriz. (2005). Las TIC y el trabajo colaborativo en el proceso enseñanza-aprendizaje en el nivel universitario. En: I Congreso de Tecnologías de la Información y la Comunicación en la enseñanza de las ciencias (1º: 2005: de La Plata). Ponencia no. 3. 2005. Recuperado Noviembre 2013 de la World Wide Web: http://colos.fcu.um.es/TICEC05/TICEC05/34_541.pdf

Departamento de Planeación Nacional. (2006). Documento Compes 3439. Institucionalidad y principios rectores de política para la competitividad y productividad. Disponible en la World Wide Web: <http://www.colombiacompetitiva.gov.co/sn cei/Documents/Conpes-3439-de-2006.pdf>

Diccionario de la Real Academia Española (2015).Disponible en la World Wide Web: www.rae.es

Domínguez, C. L. & Hernández J. (2010). Sistema de outsourcing para la selección y reclutamiento de personal vía internet. (Doctoral dissertation). Instituto Politécnico Nacional. Doctorado en Sistemas Computacionales. México. Recuperado Marzo 2015 de la World Wide Web: <http://tesis.ipn.mx:8080/xmlui/handle/123456789/6225>

Drucker, Peter 2002 . La Gerencia en la Sociedad Futura. Grupo Editorial Norma. Bogotá.

El Empleo. Servicio Temporal versus tercerización en Colombia. (2015). Recuperado Julio 2015 de la World Wide Web: http://www.elempleo.com/colombia/consejos_profesionales/servicio-temporal-versus-tercerizacin-n-en-colombia

El Tiempo. (2010). El Sena, cada vez más cerca de competir con las universidades. Recuperado Marzo 2015 de la World Wide Web <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/CMS-7773563>

Fedesarrollo. (2013). La tercerización laboral en Colombia. Informe mensual del mercado laboral. Recuperado Agosto 2014 de la World Wide Web: http://www.fedesarrollo.org.co/wp-content/uploads/2013/05/IML-Agosto_Web2013.pdf

Fernández Gómez, J. M., Tafur Segura, J. J., & Palacios Fernández, M. (2012). Outsourcing: un proceso para mejorar la competitividad. DYNA Ingeniería e Industria, 87(6), 612-616. Recuperado de la World Wide Web: <http://www.revistadyna.com/busqueda/aula-dyna-outsourcing-un-proceso-para-mejorar-competitividad>

Fernández y Bernasconi (2012) Elementos conceptuales para el análisis organizacional de universidades en contextos de mercadeo. Innovar Journal, Vol. 22(46), 85-95. Facultad de Ciencias Económicas. Universidad Nacional de Colombia. Recuperado Agosto 2014

de la World Wide Web:

<http://www.revistas.unal.edu.co/index.php/innovar/article/view/39343>

Forneas, J. (2008). Outsourcing, saque el máximo partido de sus proveedores. Netbiblo. España

Galindo, L. C. B. (2013). Hacia una correcta interpretación de 'servicio'. Vestigium. Revista Académica Universitaria, 2(2), 46-50.

Garces C. (2013). Colombia es la joya de la tercerización en la región. Recuperado Febrero 2013 de: <http://www.portafolio.co/negocios/colombia-es-la-joya-la-tercerizacion-la-region>.

Hernández Sampieri, R. (2005). Capítulo 7. Diseños de investigación. En: Metodología de la Investigación. Mc Graw Hill págs. 184-266.

Jaramillo, R. (2008). Competitividad vs Productividad. Recuperado Enero 2016 de la World Wide Web: <http://innovacionoctubre2008.blogspot.com.co>

Lacity, M., Stan, S., Aihua, Y. & Willcocks, L. (2011) Business process outsourcing studies: a critical review and research directions. Journal of Information Technology 26, 221–258.

Ley 30 de 1992: Por el cual se organiza el servicio público de la educación superior. Dada en Santafé de Bogotá D.C. el 29 de Diciembre de 1992. Diario Oficial N. 40.700

Londoño, P. I. (1999). Educación y relaciones internacionales una relación de doble vía. Recuperado Marzo 2013 de: <http://colombiainternacional.uniandes.edu.co/view.php/347/view.php>

López, L. M. (2009) Instituciones e isomorfismo: implicaciones en la incertidumbre organizacional. Revista mundo económico y empresarial Recuperado Febrero 2013 de <http://revistas.ut.edu.co/index.php/rmee/article/view/530>

- Llosa, S., Acín, A., Cragnolino, E., & del Carmen Lorenzatti, M. (2012). La demanda potencial y la demanda efectiva en educación de jóvenes y adultos: primera aproximación al enfoque cuantitativo y cualitativo de la biografía educativa. Reflexiones en torno al significado atribuido a la educación y la capacitación laboral. Cuadernos de Educación. Recuperado Marzo 2015 de <http://www.revistas.unc.edu.ar/index.php/Cuadernos/article/view/661>
- Manes, J.M. (2004). Marketing para Instituciones Educativas. Guía para planificar la captación y retención de alumnos. Ediciones Granica, S.A. Argentina.
- Martin, X., Segredo, M. & Perdomo, V. (2013). Capital humano, gestión académica y desarrollo organizacional. Educación Médica Superior. 27(3):288-295, jul.-set. 2013.
- Ministerio de Educación Nacional. (2013) .Pacto por el fortalecimiento de la educación superior en Santander. Recuperado de: http://www.mineduacion.gov.co/1759/articles-322382_archivo_pdf_pacto_Santander.pdf
- Ministerio de Educación Nacional. (2015). Del problema de la deserción estudiantil a la apuesta por la permanencia y la graduación. Boletín Educación Superior en cifras. Boletín N.6 Mayo 13 de 2015. Recuperado de: <http://www.mineduacion.gov.co/1759/w3-article-350451.html>
- Ministerio de Educación Nacional. (2015). Estrategias para la permanencia en educación superior: Experiencias significativas. MEN – QUALIFICAR. ISBN 978-958-691-723-0. Marzo 2015. Recuperado de la World Wide Web: http://www.colombiaaprende.edu.co/html/micrositios/1752/articles-350844_pdf.pdf
- Mota, L. & Cisneros, J. (2004). La educación superior en América Latina. Globalización, exclusión y pobreza. Editorial Insumisos Latinoamericanos. Libros en red

- Orjuela, L., Segura, D. & Tovar, S. (2012). Fraude al contrato de trabajo: análisis a las cooperativas de trabajo asociado, empresas de servicios temporales, outsourcing y otras tipologías de contratación civil o comercial. ISBN/ISSN: 978-958-710-780-7. Universidad externado de Colombia. Recuperado de: <http://publicaciones.uexternado.edu.co/fraude-al-contrato-de-trabajo-analisis-a-las-cooperativas-de-trabajo-asociado-44-empresas-de-servicios-temporales-44-outsourcing-y-otras-tipologias-de-contratacion-civil-y-comercial-derecho-laboral-y-seguridad-social.html>
- Pagano, R. (2006). Estadística para las ciencias del comportamiento. Editorial Thomson. 7ª edición. México
- Parra M. (2012). Trabajo Temporal e indirecto: La pieza que faltaba para entender el mercado laboral colombiano. Repositorio Institucional Fedesarrollo. Recuperado de la World Wide Web: <http://hdl.handle.net/11445/340>
- Porter, Michael E. (1982). Ventaja competitiva. Creación y sostenibilidad de un rendimiento superior. Ediciones Pirámide
- Propas, S. W. (1996). Ongoing changes in Stanford University Libraries Technical Services. Library Acquisitions: Practice & Theory, vol.19(4), páginas 431- 433. Recuperado de: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/036464089500059I>
- Propas, S. W., & Johnson, S. E. (1998). Outsourcing, quality control, and the acquisitions professional. Library Acquisitions: Practice&Theory, vol 22(3), páginas 279-285. Recuperado de: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0364640898000829>

- Reina, M. , Zuluaga, S. & Roza, M. (2006). La globalización económica. Banco de la República. Departamento de Comunicación Institucional. Recuperado de: http://www.banrep.gov.co/docum/Lectura_finanzas/pdf/guia4_la_globalizacion.pdf
- Restrepo, B. (2006). Rumbos del mundo: rumbos del país y rumbos de la educación, Revista Educación y Pedagogía, Medellín, Universidad de Antioquia, Facultad de Educación, vol. XVIII, núm. 46. Recuperado de: <https://aprendeenlinea.udea.edu.co/revistas/index.php/revistaeyp/article/viewFile/6886/6303>
- Rojas, R. (2006). Guía para realizar investigaciones sociales. Plaza y Valdés S.A. de C.V. México D.F.
- Sandin, M. (2012). Investigación cualitativa en educación. Fundamentos y tradiciones. Mc Graw Hill. Madrid
- Schneider, B. (2004). Outsourcing. Herramienta de gestión que revoluciona el mundo de los negocios. Edit. Norma. Bogotá
- Silva, J. (2012). La tercerización un servicio que debe ser una profesión. Centro Virtual de Noticias de la Educación. CVNE. Recuperado de: <http://www.mineduacion.gov.co/cvn/1665/w3-article-304349.html>
- Uniciencia (2012). Factores de competitividad aplicables en una IES- Estudio de caso Uniciencia extensión Bucaramanga. Recuperado de: <http://201.221.128.62:3000/Pagina/images/stories/investigacion/TrabajoDefCompetitividad.pdf>
- Vara A. (2010). ¿Cómo hacer una tesis en ciencias empresariales? Manual breve para los tesistas de Administración, Negocios Internacionales, Recursos Humanos y Marketing. Facultad

- de Ciencias Administrativas y Recursos Humanos de la Universidad de San Martín de Porres. Lima – Perú. Segunda edición.
- Vásquez, S. G. (2010). Outsourcing documental en unidades de información. I Jornada de Intercambio y Reflexión acerca de la Investigación en Bibliotecología. SEDICI. Repositorio Institucional de la UNLP. Recuperado de <http://sedici.unlp.edu.ar/handle/10915/17176>
- Vásquez, W. J. (2013). Ponencia: Políticas y tendencias en educación superior. Universidad Mariana. CONACES – MEN. Recuperado de: <http://www.umariana.edu.co/documentos-pdi/t-ed-superior.pdf>
- Vargas, L. (2012) Revista de logística. Escoger un operador logístico. Que se debe hacer? Recuperado de: <http://www.revistadelogistica.com/Escoger-un-operador-logistico-Que%20se%20debe%20saber.asp>.
- Winters, B. A. (1995). Catalog outsourcing at Wright State University: Implications for acquisitions managers. *Library Acquisitions: Practice&Theory*, vol. 18(4), páginas 367-373. Recuperado de: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/0364640894900442>
- Zona Franca. (2014). Coordinación de Comunicaciones. Santander tiene muy buen futuro en materia de tercerización de servicios (BPO – KPO – ITO). Recuperado de: <http://www.zonafrancasantander.com/blog-11-m/115-santander-tiene-muy-buen-futuro-en-materia-de-tercerizacion-de-servicios-bpo-kpo-ito.htm>
- Zorrilla, Santiago, et al. (1997). Metodología de la investigación. McGraw-Hill/Interamericana SA, México

Apéndices

Apéndice A: Entrevista aplicada a Directores Administrativos de las IES del AMB.

UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS

BUCARAMANGA

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS- MBA

COHORTE 44

ENTREVISTA A DIRECTORES ADMINISTRATIVOS DE INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR - BUCARAMANGA Y SU ÁREA METROPOLITANA

Como candidatas a Magister en Administración de la Universidad Santo Tomás, estamos realizando una investigación, que busca establecer la incidencia de la tercerización de servicios en las Instituciones de Educación Superior del Área Metropolitana de Bucaramanga, en el fortalecimiento de su competitividad.

Con el fin de reunir la información necesaria para desarrollar nuestro proyecto, solicitamos de manera atenta su amable colaboración, dando respuesta a la siguiente entrevista. La información obtenida es confidencial y de carácter netamente investigativo. Agradecemos su colaboración.

Para dar mayor claridad al tema en cuestión, es necesario definir el siguiente término:

Tercerización: La tercerización o subcontratación es una práctica llevada a cabo por una empresa cuando contrata a otra empresa para que preste un servicio el cual debería ser llevado a cabo por la primera.

Nombre de la Institución Educativa.....

Nombre del Entrevistado/a.....

Por favor marque con una X la respuesta adecuada.

1. Tiene conocimiento de algún proceso de tercerización que se esté llevando a cabo en la Universidad? Marcar una sola respuesta.

SI ☐ NO ☐

Si su respuesta fue afirmativa, por favor pase a la siguiente pregunta, de lo contrario favor continúe con la pregunta N. 7

2. Cuáles son las razones que han propiciado la tercerización de servicios en la Universidad donde labora: Marcar la respuesta o respuestas que considere.

a. Disminución de costos. _____

b. Mejorar calidad de los servicios. _____

c. Falta de infraestructura _____

d. Optimizar recursos _____

e. Seriedad y garantía _____

3. Cuál o cuáles de los siguientes procesos de tercerización tienen contratados actualmente la Universidad?. Marcar con X la respuesta o respuestas que considere necesarias.

a. Aseo _____

b. Cafetería _____

c. Mantenimiento general _____

d. Docentes _____

e. Administración _____

f. Mercadeo _____

g. Ventas _____

- h. Papelería _____
- i. Software y Hardware _____
- j. Consultoría en desarrollo de programas virtuales _____
- k. Adecuación de instalaciones físicas _____
- l. Edición de libros _____
- m. Tenencia de libros contables, auditoría financiera,
y asesoría tributaria _____
- n. Capacitación en Inglés o un tercer idioma. _____
- o. Actividades culturales, deportivas _____
- p. Otros, cuáles? _____

4. Cuáles son los requisitos que deben cumplir los proveedores de servicios de tercerización para ser contratados: Por favor marcar con una X la respuesta o respuestas que consideran se ajustan a este tipo de servicio

- a. Experiencia _____
- b. Posicionamiento _____
- c. Calidad en el servicio _____
- d. Infraestructura _____
- e. Personal calificado _____
- f. Solidez económica _____
- g. Otras? _____

Cuáles? _____

5. Cuánto tiempo lleva la Universidad utilizando procesos de Tercerización?. Marcar con una X la respuesta.

Más de 5 años ☐ De 3 a 5 años ☐ De 1 a 3 años ☐ Menos de 1 año ☐

6. Qué opinión tiene acerca de los procesos de Tercerización en la Universidad?

Buena _____ Regular _____ Mala _____

Por qué? _____

Continúe en la pregunta N. 8.

7. Si su respuesta en la pregunta 1 fue NO, cuales son las razones por las cuales no se están llevando a cabo procesos de tercerización?

a. Pérdida de control de los procesos. _____

b. Pérdida de control de la calidad. _____

c. Costos _____

d. Procesos de contratación _____

e. Falta de proveedores. _____

f. Otras razones? _____

Cuáles? _____

8. Uno de los motivos por los cuales las empresas optan por tercerizar servicios es el mejoramiento de la competitividad de las mismas. Consideran que los recursos que se han logrado reservar en su institución como resultado de la aplicación de esta estrategia, han sido destinados para:

a. Mejoramiento de los programas en calidad y pertinencia. _____

b. Publicación de artículos de investigación. _____

c. Fortalecimiento de actividades para acreditación de las IES. _____

d. Aumento de programas certificados. _____

e. Creación de grupos de investigación. _____

f. Aumento de participantes a los grupos de investigación. _____

9. Qué factor o factores considera usted que favorecen la competitividad en las IES del AMB:

- a) Aumento de estudiantes _____
- b) Mayor número de programas certificados _____
- c) Mayor cubrimiento de la región. _____
- d) Certificación de la IES _____
- e) Modalidad virtual _____
- f) Convenios con otras Universidades Nacionales _____
- g) Convenios con Universidades Extranjeras. _____

Muchas gracias por la información suministrada y su valioso tiempo.