

Outsourcing y empleo en las universidades estatales de Chile

Outsourcing and employment. The case of state universities in Chile

Outsourcing e emprego nas universidades estaduais do Chile

Francisco Ganga-Contreras¹, Luis Améstica-Rivas², Ronald Lagos Ruiz³, Andrea King-Domínguez⁴, Claudio Rojas Miño⁵

Autores

¹ Universidad de Tarapacá, Chile. E-mail: franciscoganga@academicos.uta.cl Orcid: <https://orcid.org/0000-0001-9325-6459>

² Universidad del Biobío, Chile. E-mail: lamestica@ubiobio.cl Orcid: <https://orcid.org/0000-0003-0482-0287>

³ Universidad del Biobío, Chile. E-mail: rolagos@ubiobio.cl Orcid:

⁴ Universidad del Biobío, Chile. E-mail: aking@ubiobio.cl Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-1063-4336>

⁵ Universidad Católica del Maule, Chile. E-mail: rector@ucm.cl Orcid:

Corresponding author: Francisco Ganga-Contreras. Universidad de Tarapacá, Chile. E-mail: franciscoganga@academicos.uta.cl

Copyright: © 2023 Revista Dimensión Empresarial / Vol. 21 No. 5, Edición Especial (2023) / **e-ISSN:** 2322-956X

Tipo de artículo: Artículo de investigación / **Recibido:** 13/03/2023 **Aceptado:** 11/10/2023

JEL Classification: D73 E20 E24 M55

Cómo citar:

Ganga-Contreras, F., Améstica-Rivas, L., Lagos-Ruiz, R., King-Domínguez, A. & Rojas-Miño, C. (2023). Outsourcing y empleo en las universidades estatales de Chile. *Revista Dimensión Empresarial*, 21(5), Edición Especial, 1-23.
DOI: 10.15665/dem.v21i1.3468

Resumen

Se busca describir el fenómeno del "outsourcing" y el empleo en las universidades estatales chilenas, para orientar sus respectivos procesos. Se analizan las licitaciones de las actividades subcontratadas (97 casos), pudiéndose determinar el nivel porcentual asignado a los criterios de evaluación en las licitaciones públicas, especialmente el criterio "condiciones de empleo y remuneraciones", relacionado con las condiciones laborales de los trabajadores de dichas empresas subcontratadas. Se realizó análisis estadístico-descriptivo, aplicándose regresión logística, para encontrar variables de causa-efecto; estableciéndose que las variables "margen de utilidad" y "acreditación", impactan positivamente al factor "empleo y condiciones laborales"; en cambio, el factor "tamaño", expresado como "matrícula", afectan negativamente dicho criterio, siendo estas tres variables significativas.

Palabras clave: Organizaciones, externalización, universidad estatal, gobernanza universitaria, licitación, gestión de personas

Abstract

It seeks to describe the phenomenon of "outsourcing" and employment in Chilean state universities, to guide their respective processes. The tenders for subcontracted activities (97 cases) are analyzed, being able to determine the percentage level assigned to the evaluation criteria in public tenders, especially the criterion "conditions of employment and remuneration", related to the working conditions of the workers of said subcontracted companies. A statistical-descriptive analysis was carried out, applying logistic regression, to find cause-effect variables; it was established that the variables "profit margin" and "accreditation" positively impact the factor "employment and working conditions"; On the other hand, the "size" factor, expressed as "enrollment", negatively affects said criterion, these three variables being significant.

Keywords: Organizations, outsourcing, state university, university governance, tender, people management.

Resumo

Procura descrever o fenômeno da "outsourcing" e do emprego nas universidades estatais chilenas, para orientar seus respectivos processos. São analisadas as propostas para atividades subcontratadas (97 casos), podendo-se determinar o nível percentual atribuído aos critérios de avaliação nos concursos públicos, especialmente o critério "condições de emprego e remuneração", relacionado com as condições de trabalho dos trabalhadores das referidas empresas • empresas subcontratadas. Foi realizada análise estatística-descritiva, aplicando regressão logística, para encontrar variáveis de causa-efeito; estabelecer que as variáveis "margem de lucro" e "credenciamento" impactam positivamente o fator "emprego e condições de trabalho"; Por outro lado, o factor "tamanho", expresso como "matrícula", afecta negativamente este critério, sendo estas três variáveis significativas.

Palavras-chave: Organizações, terceirização, universidade estadual, governança universitária, licitações, gestão de pessoas

1. Introducción

Las necesidades crecientes de modernizar la gestión organizacional han llevado a importantes transformaciones en la forma de operar, observándose como uno de los cambios más evidentes, la provisión de servicios y/o bienes públicos a través de la incorporación de privados, fenómeno que se ha difundido como externalización o tercerización de los servicios públicos, y que en su definición anglosajona se denomina outsourcing.

La tercerización, tiene propósito la búsqueda de una mayor eficiencia, manifestando así la descentralización productiva que comprende tanto a la subcontratación como al suministro de trabajo (Rojas Miño, 2010). Koontz & Weihrich (2002, p.35), se refieren a la tercerización como la relación contractual entre un vendedor externo y una entidad en la que el vendedor asume la responsabilidad de una o más funciones que pertenecen a la empresa.

Esta forma de gestión no ha estado ajena a críticas, ya sea por la estructura de control o por los efectos producidos en los traba-

jadores respecto a sus condiciones laborales, y que en casos extremos ha llevado a condiciones de empleo precario (Ramalho y Lima, 2016).

La razón por la cual se recurre a la externalización, se debe a que brinda a las empresas ventajas estratégicas (Bedoya-Gómez, 2018), lo que se traduce en una gran ayuda para responder a las necesidades de sus clientes, siendo un desafío el resolver, al menor costo posible, el máximo aprovechamiento de sus recursos. El outsourcing como alternativa de gestión es utilizado actualmente, debido al grado de especialización de las empresas proveedoras, donde la innovación y los cambios se producen constantemente, haciendo necesario más que una sola organización para enfrentar ciertos problemas como: mantención, logística, seguridad, adquisiciones transporte, aseo, etc., por lo que es necesario establecer alianzas estratégicas con compañías expertas en este tipo de servicios.

En este contexto, el outsourcing ha adquirido relevancia en los últimos años en las entidades públicas y privadas, logrando cambiar las relaciones laborales. Las insti-

tuciones de educación no han estado ajenos a esta tendencia de gestión (Moura, et al., 2018); especialmente por su incesante búsqueda de la eficiencia, a través de una administración que pueda involucrar a los diversos grupos de interés, peculiaridad que cubre muy bien la denominada gobernanza universitaria (Ganga-Contreras, Quiroz y Fossatti, 2017; Ganga et al., 2019; Acosta, Ganga y Rama, 2021). En este caso, la conexión evidente tiene que ver con la identificación de las mejores prácticas y su vinculación con un grupo tan significativo, como son los trabajadores.

Por lo tanto, en esta búsqueda constante de mejores prácticas en la gestión, la incorporación de la externalización en las universidades constituye un caso especial de análisis, que impacta directamente en su respectiva gobernanza.

Esta investigación se centra en caracterizar el fenómeno outsourcing en las universidades estatales en Chile, como institución mandante que requiere externalizar sus servicios logísticos a partir de las licitaciones realizadas. Se propone indagar la situación actual respecto a la gestión en la subcontratación de servicios, especialmente los criterios que caracterizan la relación contractual con las empresas externas, especialmente las condiciones de empleo y remuneraciones de sus trabajadores. Para ello, se hace una revisión del estado del arte, una caracterización de las dieciséis universidades estatales foco del estudio, metodología y resultados.

2. Externalización de servicios

Las organizaciones, tanto privadas como públicas, han ido evolucionando en sus mo-

delos organizativos tradicionales, viéndose obligadas a adaptarse a las nuevas necesidades, presionadas por los requerimientos y exigencias del entorno en el cual desarrollan sus actividades, dando origen a las organizaciones contemporáneas, (Ganga-Contreras y Toro, 2008; Fernández Alonso, 2022).

Las estructuras organizativas verticales rígidas, tuvieron que ceder y cambiar su forma estructural, dando paso a un modelo de apoyo recíproco, caracterizado por la descentralización de las funciones, que crea la cadena de producción de bienes o servicios, con la finalidad de ser cada día más competitivas, flexibles, eficaces y eficientes (Samán Chingay et al., 2022; Pérez Fernández y Rojas Martínez, 2022) afectadas por la creciente descentralización de los procesos comunicativos sociales (Román-San-Miguel et al., 2022; Cerdá Suárez y Cristófol Rodríguez, 2022; Vázquez Al-mendros y Paniagua Rojano, 2022) como de hecho se ha podido ver a raíz de los acontecimientos de los últimos años (Castro-Martínez et al., 2022; Torres-Romay, 2022) y que todavía no han dejado de cambiar (Tuñez López et al., 2022).

Con la llegada de la globalización y el modelo económico neoliberal, las organizaciones fueron superadas por la forma extremadamente burocrática de su gestión y el modo de producción, ejerciéndose una presión hacia la necesidad de ajustarse a las nuevas condiciones, esto quiere decir, a las actuales formas de ordenamiento y estructuras en la producción y del trabajo; lo que tuvo consecuencias y efectos en materia laboral (Montañez Huanacaya De Salinas et al., 2022; García Curo et al., 2022; Martínez-Sánchez, 2022). En este orden de cosas, destaca la descentralización productiva, en donde un tercero

se hace cargo de determinadas partes u operaciones del proceso productivo, complementarias y no esenciales en dicho proceso; la demostración más evidente de este fenómeno es la externalización de servicios (Ermida y Colotuzzo, 2009). Lo que busca es estimular y economizar los procesos productivos para el cumplimiento eficiente de los objetivos sociales de las empresas industriales, con la finalidad de que las empresas concentren sus esfuerzos en las actividades fundamentales o básicas con el fin de obtener competitividad y resultados tangibles (Rodríguez, 2010).

Las definiciones de outsourcing (externalización) son múltiples y han evolucionado con el tiempo, ejemplo de ellas, la definición de Martínez (2017): "el outsourcing consiste en que una empresa contrata a otra que se especializa en un área que no tiene la primera. Es una porción del negocio que puede ser desempeñada más eficientemente por otra empresa, la cual es contratada para desempeñarla. Esto libera a la primera organización para enfocarse primordialmente en su objeto".

Existen diferencias entre subcontratación y outsourcing. La primera sería aquella en donde una organización encomienda a un tercero la ejecución de una obra o faena, prestación de algún servicio o la provisión de algún bien específico; en cambio el segundo, se refiere solamente a la puesta a disposición de trabajadores. En la subcontratación se genera una relación de tipo bilateral, mientras que en el outsourcing se establece una relación de tipo triangular, en donde participan los trabajadores, la empresa mandante y el contratista (Echeverría, 2006).

Ahora bien, se debe reconocer que el outsourcing, subcontratación de servicios, tercerización o externalización de funciones o servicios; son términos que se acostumbra a utilizar en la literatura actual como sinónimos, entendiéndose como el mecanismo que implica ceder a un tercero externo las responsabilidades referentes a la realización de una etapa del proceso que compone la cadena de valor, o sea, la contratación de un proveedor para el cumplimiento de ciertas tareas, que se dedica a la prestación de diferentes servicios especializados, pudiendo ser una o varias personas, los cuales también pueden aportar con sus recursos.

El outsourcing tiene sus orígenes en la década de los 70, transformándose en la actualidad, en una de las herramientas más utilizadas por las organizaciones, que buscan mejorar la competitividad frente a sus rivales del mismo sector industrial. Además, se le considera junto a análisis comparativo y el ciclo de tiempo reducido- una las principales técnicas para la implementación de la calidad total (Chiavenato, 1996, Almanza y Archundia, 2014).

Desde la perspectiva de los recursos y la economía de los costos de transacción, la externalización de los servicios ayudaría a las empresas, directa o indirectamente a vender más, reducir sus costos de producción, aumentar la flexibilidad y la capacidad para suministrar nuevos recursos y conocimientos del mercado; transformándose por lo tanto, en un tema de carácter estratégico (Garcilazo, 2012; Acosta-Prado, 2017).

Díaz y Gandoy (2008), en un estudio sobre las industrias tradicionales españolas

concluye que, al momento de la puesta en marcha de la estrategia de outsourcing, los costos de transacción se tornan en barreras de entrada, las que serían más elevadas tanto para empresas de pequeño tamaño, como para las empresas orientadas principalmente al mercado nacional, es decir, según el estudio, a medida que aumenta el porcentaje de pequeñas empresas en un sector industrial, la intensidad de outsourcing de producción decrece, producto del incremento de costos de transacción, debido a mayores dificultades para encontrar productores externos especializados, entre otras razones.

Contrario son los resultados para las empresas en que el mercado internacional es su principal objetivo, en estos casos, superior es el nivel de outsourcing en esa industria. Esta relación positiva, entre las empresas que se orientan hacia el mercado internacional y el outsourcing, también puede estar dado por un proceso de búsqueda a menor costo, por la mayor posibilidad para encontrar proveedores especializados para ceder las fases de producción segmentadas; es decir, dentro de la gestión de las adquisiciones, la selección de los proveedores es un proceso crítico en la cual surge un conjunto de problemas y de los cuales se debe definir los criterios de evaluación para la selección del proveedor más idóneo (Díaz y Gandoy, 2008).

Hoy en día, la tendencia de las empresas es delegar por completo algunas áreas y, por lo tanto, procesos enteros, para que la organización pueda especializarse en su negocio, pudiendo así, dedicarse enteramente a la actividad central que le permite obtener ganancias.

Desde la mirada de la organización industrial, las decisiones de producir interna o externamente por parte de una empresa, tiene que ver con los costes de transacción; donde la especificidad y la dificultad para controlar resultados inciden en los costes de transacción, siendo éstos los determinantes para decidir cuándo un servicio público puede ser externalizado (Lamothe, Lamothe y Felock, 2008).

2.1. Outsourcing en Chile

En Chile, la externalización se introduce a medida que el país se internacionaliza, a partir de esto, las compañías comienzan a concentrarse en mejorar su productividad, dejando de lado actividades secundarias o no directamente vinculadas con el corazón de la empresa. Esto ha ido claramente en aumento en los últimos años, impulsado por las condiciones globales de competitividad y apertura a los mercados internacionales.

Este fenómeno que, a partir de los años 80 ha ido avanzando en un proceso sistemático de forma creciente y permanente, al día de hoy ya se encuentra instalada en la realidad económica y laboral, contribuyendo al desarrollo de las estructuras organizativas flexibles, característica que es muy relevante, al momento de ser competitivo. Este modelo de gestión ha llegado en los últimos años a representar una cifra significativa, superior al cincuenta por ciento de las empresas chilenas que en la actualidad desarrollan sus trabajos en territorio nacional, extendiéndose incluso, a las instituciones públicas (Améstica, Moya, Salazar y Acuña, 2016).

Si bien, esta herramienta tiene como propósito contribuir en la gestión de la organi-

zación aportando diversas ventajas, destacando por sobre todas el control de los costos ante eventuales cambios en el entorno laboral del país- también ha provocado algunas desventajas o efectos secundarios, particularmente en los trabajadores de las empresas subcontratistas, lo que implicó normar esta situación a través de la Ley No. 20.123 que regula el trabajo en régimen de subcontratación, el funcionamiento de las empresas de servicios transitorios y el contrato de trabajo de servicios transitorios, cuyo inicio de vigencia data desde enero del año 2007. Este efecto indeseado para los trabajadores, producto de la externalización, conjetura una segmentación del colectivo, y que conlleva a un debilitamiento que supone un deterioro de las condiciones de trabajo, cuyo fenómeno se ha visto frecuentado (Améstica, Moya, Salazar y Acuña, 2016).

Lo descrito previamente, ha dado origen al término "empleo precario", el cual tiene dos periodos destacados. El primero es el que antecede a la década del 40, en el cual se destaca la Gran Depresión en el contexto norteamericano. El segundo periodo, posterior a los años 1970, marcado por la llamada globalización neoliberal, cuyas características son: el aumento de la competitividad, traspaso de la actividad industrial a través de la tercerización y subcontratación a países de baja remuneración salarial, integración económica mundial, etc. (Kalleberg, 2009, Ramalho y Lima, 2016).

Al tratar de entender cómo se está comportando la subcontratación en algunas empresas de la Región Metropolitana y particularmente en el sector de la minería, se puede afirmar que efectivamente la ley si ha tenido efectos en el cumplimiento de

la normativa laboral para con sus contratistas. No obstante, lo anterior no significa que el subcontratado, tenga las mismas condiciones que los contratados directamente por el mandante. Es así como el movimiento social de trabajadores subcontratados en la minería privada del cobre en Chile, ha evidenciado la gran desigualdad que existe entre los trabajadores de planta y los subcontratados, en cuanto a condiciones laborales y sociales, derecho a bonos, trato psicológico, entre otras; esto ha provocado considerables movilizaciones de los trabajadores subcontratados, sumando a las ya célebres, extensas, violentas y de exposición mediática en la Corporación Nacional del Cobre (CODELCO) en los años 2005 al 2007, que el país aún recuerda y cuyas demandas se centraron básicamente en el mejoramiento de las condiciones laborales, aumentos en los niveles salariales y, en menor medida, bonificaciones (Leiva y Campos, 2013).

De igual modo, el aumento de la subcontratación en Chile tiene sus ventajas y desventajas, favoreciendo el buen desarrollo del empleo, elevando la productividad y competitividad de la economía en general, aumentando el número de puestos de trabajo vacantes; pero por lo contrario, otros resultaron ser precarizados, como los que se asocian con la pérdida de derechos laborales y previsionales y condiciones laborales insatisfactorias en distintas áreas como higiene, seguridad, organización, capacitación, negociación colectiva, etc. Además de estas carencias, resalta las condiciones de trabajo y los salarios discriminatorios de las empresas usuarias de este servicio y la falta de interés de la empresa secundaria (empresa subcontratación de servicios) por negociar con la em-

presa principal, (empresa mandante) con la finalidad de conseguir beneficios para los trabajadores subcontratados (Carreño, Guajardo, Jeldres, Retamal y Silva, 2014).

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

Es trabajo en régimen de subcontratación, aquél realizado en virtud de un contrato de trabajo por un trabajador para un empleador, denominado contratista o subcontratista, cuando éste, en razón de un acuerdo contractual, se encarga de ejecutar obras o servicios, por su cuenta y riesgo y con trabajadores bajo su dependencia, para una tercera persona natural o jurídica dueña de la obra, empresa o faena, denominada la empresa principal, en la que se desarrollan los servicios o ejecutan las obras contratadas. Con todo, no quedarán sujetos a las normas de este Párrafo las obras o los servicios que se ejecutan o prestan de manera discontinua o esporádica.

Si los servicios prestados se realizan sin sujeción a los requisitos señalados en el inciso anterior o se limitan sólo a la intermediación de trabajadores a una faena, se entenderá que el empleador es el dueño de la obra, empresa o faena, sin perjuicio de las sanciones que correspondan por aplicación del artículo 478 (Ministerio del Trabajo y Previsión Social; Subsecretaría del Trabajo, 2007: 1-2)

Es así, como varias compañías requieren de los servicios de subcontratación a empresas especializadas para confiar la ad-

ministración de áreas más propicias a ello, dentro de las áreas para externalizar se encuentran: servicio al cliente, finanzas, ventas, logística, administrativo, alimentación, servicios legales, recursos humanos, informática, seguridad, aseo, marketing, entre otras.

2.2. El modelo outsourcing en las instituciones públicas

El outsourcing no es un modelo de gestión nuevo para el sector privado, pero para el sector público, cada día es más considerada como una herramienta útil para la mejora y apoyo a la nueva gestión pública, dado que se le considera fundamental en la transformación de estas organizaciones. Sin embargo, es necesario darle los matices adecuados, producto del origen privado de este fenómeno, estableciendo que la externalización de servicios públicos es considerada como "(...) la transferencia a otra organización de una actividad que, o bien, ha venido realizando directamente la Administración Pública o se considera necesario realizarlo a partir de un momento dado, mediante un proceso competitivo que se formaliza en un acuerdo (...)" (Sabaté, J. 2000:4). Es decir, que el proceso competitivo obedece a través de un concurso público, llamando a oferentes dispuestos a prestar dichos servicios requeridos por la institución mandante.

Desde la perspectiva internacional, se plantea que, en algunas administraciones públicas, existe una insuficiencia en el manejo de herramientas de gestión que utilizan las organizaciones privadas. Las instituciones para poder utilizar el outsourcing, deben fijar objetivos claros, por lo que necesita ser una herramienta estratégica, es decir,

lo primero para tomar estas decisiones de gestión, es definir claramente los objetivos organizacionales, valorando las opciones internas; y de ser necesario, valorar la adecuación de contar con socios externos, con la finalidad de obtener beneficios planificados, fijando objetivos con sentido y que se puedan medir.

El uso de la externalización en la Administración Pública se justifica en la necesidad de alcanzar mayores niveles de eficiencia, más flexibilidad, menor componente de costos fijos o una combinación de las anteriores. También permite, mediante la fórmula del contrato, saber con mayor precisión qué se está haciendo en las unidades administrativas y con qué coste. Asimismo, se consideran las ventajas estratégicas de contar con proveedores altamente especializados (Sabaté, J. 2000:4-5).

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

La externalización, supone un hecho novedoso, ya que, de ser un mero instrumento de gestión puntual, pasa al desarrollo de la actividad de las administraciones al constituir una estratégica modernizadora de la gestión pública, fundamental para alcanzar la mayor eficacia y eficiencia, incorporada dentro en el marco de un conjunto de corrientes que podrían ser identificadas dentro de lo que se ha denominado la Nueva Gestión Pública (NGP). Este enfoque surgió

en los años noventa, y que se caracteriza por una visión de importación de técnicas propias de la gestión privada a la gestión pública. Al adoptar (como modelo) a la empresa privada, los organismos económicos internacionales respaldan la innovación de los organismos públicos creados para dar cumplimiento a objetivos cada vez más específicos, con autonomía, pero en la búsqueda permanente en la responsabilidad por los resultados obtenidos (Botticelli, 2017).

Las universidades estatales también se han visto favorecidas con la externalización de los servicios, pero bajo una rigurosa normativa regulada por el Estado, con el propósito de transparentar la gestión de las adquisiciones de bienes y servicios. Es así como Por ejemplo en México, las instituciones públicas de educación superior para comprar, vender o arrendar cualquier bien o servicio deben adoptar procedimientos establecidos en leyes y reglamentos y ésta se debe realizar, a través de una licitación que es un proceso que utiliza un conjunto de reglas por medio de la cuales las instituciones utilizan recursos públicos, contratan bienes y servicios pretendiendo las mejores condiciones técnicas y económicas. Dado que son organizaciones que operan con recursos públicos, se deben acoger a reglas que establece el propio gobierno y la característica más sobresaliente para el caso de este tipo de institución, es su estructura normativa (Guillén, Carranza y Maldonado, 2015).

En lo que respecta a esta manera de gestión, las universidades estatales en Chile, no han quedado atrás en el uso de nuevas herramientas estratégicas, por lo que han visto en el outsourcing un apoyo para

el logro de sus objetivos, puesto que les permite enfocarse en las tareas principales en las cuales se especializan, dejando en aquellas que se consideran no esenciales para la licitación de servicios, a un tercero o empresa subcontratista.

Según Downey & Portiño (2017), los cambios en el sistema universitario chileno, ha significado modificaciones en el modelo en de las universidades, todo lo cual las ha llevado a asumir lógicas propias de la empresa. En este contexto se introduce la figura del subcontrato, que en el caso de las universidades públicas es aún desfavorable para los trabajadores y trabajadoras, es más reafirma que la figura del subcontrato ha servido para precarizar a los trabajadores y trabajadoras, impidiéndoles la organización, afectando sus remuneraciones y su estabilidad laboral.

Es necesario recalcar que estas instituciones estatales, en su conjunto, representan una fuerza laboral significativa, además se debe tener presente la relevancia de sus actividades en el territorio nacional y el impacto que generan en la sociedad las decisiones que éstas toman. Entender el comportamiento de los criterios de evaluación para que, una empresa subcontratista sea seleccionada en una licitación en el sector público, conociendo el procedimiento de las variables en las licitaciones públicas para la subcontratación, permite entender la situación real de la externalización de los servicios en las universidades estatales en Chile.

3. Metodología

La investigación se concentra en las 16 universidades estatales chilenas vigentes y con trayectoria hasta el año 2017 (que-

daron fuera del estudio las universidades de O'Higgins y de Aysén, de reciente creación), caracterizando su funcionamiento y analizando variables asociadas a su desempeño.

Se consideraron dos etapas en el estudio: primeramente se realizó un análisis de las licitaciones entre los años 2012 y 2017 de cada una de las universidades estatales, permitiendo una sistematización de la información contenida en cada una de éstas, con el fin de caracterizar este fenómeno del outsourcing en el sector, especialmente identificando el nivel de importancia porcentual que se le da al factor condiciones de empleo, dentro de los demás factores evaluados en los procesos de licitación por parte de las universidades. En una segunda etapa, se realizó una regresión logística binaria (Logit), definiendo como variable dependiente condiciones de empleo y remuneración como criterio de evaluación y como variables independientes algunas características de las universidades, desde la perspectiva de su tamaño, desempeño en calidad y desempeño financiero, en concordancia con lo investigado.

En cuanto a las fuentes de información, se realiza un análisis de las bases de licitaciones de las universidades estatales de Chile, para evidenciar cuales han sido sus procesos de subcontratación más importantes o relevantes. La información de cada una de estas instituciones es obtenida en MercadoPúblico.cl¹, ChileCompra y de los antecedentes adquiridos se comparan y revisan los criterios de subcontratación.

¹ Mercado Público es una plataforma electrónica administrada por ChileCompra, en donde más de 850 Organismos Públicos realizan sus compras a más de 123.000 empresas de todos los tamaños. En esta plataforma, se podrá vender productos y servicios que el Estado necesita.

Previa exploración de la plataforma de mercado público, se extrae información y antecedentes para el análisis del caso en estudio, que tiene relación con las licitaciones públicas realizadas por estas instituciones. La información es presentada y extraída en planillas de cálculo Excel, lo que arroja un universo total de 1.336.508 licitaciones públicas de las instituciones que adquieren sus bienes y servicios en Chile durante los 5 años de estudios.

Producto de la magnitud del contenido extraído, se procede a exportar las planillas al motor de bases de datos Access, lo que permite aplicar varios filtros con el fin de obtener la información de interés para este análisis; un primer filtro aplicado corresponde al tipo de institución que solicita la compra del servicio, y que para este caso en particular fue con la clave Universidad, dando como resultado todas las universidades estatales en Chile que se rigen por la ley No. 19.886, la cual indica que están obligadas a licitar sus compras a través de este portal. Posteriormente, se aplicó un segundo filtro para el Estado Licitación, pudiendo obtenerse como valor: adjudicada, cerrada, desierta, publicada y readjudicada; en consecuencia, se procedió a

seleccionar aquellas que se presenten en estado de cerrada, adjudicada y readjudicada, es decir, que haya sido obtenida por un oferente.

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

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

Como se observa en la tabla 1, se unifico y estandarizó una serie de antecedentes y/o normas que estaban dispersos, estableciendo 4 grandes grupos de criterios.

Tabla 1. Definición de criterios de evaluación

Criterios	Definición
C1: Precio (Evaluación económica)	Se considera como único factor para la evaluación, el precio de la oferta por el servicio licitado. Se considera entregar el mayor puntaje para aquella oferta con el precio más conveniente para la institución. El oferente debe presentar los valores totales del servicio. La evaluación económica se asigna 100% al proveedor que ofrezca el menor precio. A los otros oferentes se le asignará un puntaje igual al precio más económico dividido por el precio oferta evaluado, multiplicado por 100.
C2: Técnico	Tiene como propósito determinar que los oferentes cumplan e indiquen explícitamente cada punto solicitado en las bases de licitación, lo que será tomado en cuenta al momento de evaluar dicho criterio. Cumplir con estos requisitos, demuestra que se encuentran capacitados para proporcionar el servicio requerido. Algunos factores o requisitos a considerar para este criterio son los siguientes: Equipamiento y suministros, Número de trabajadores ofrecidos, Calidad de los servicios requeridos, Plazo de entrega, Inversión y Post venta. En la base de licitación estará estipulada la ponderación de este criterio y de los subfactores en caso de ser requerido, para la fórmula de cálculo.

<p>C3: Cumplimiento de requisitos.</p>	<p>Se comprobará a través de la presentación de todos los antecedentes o documentos de forma evidente que demuestre el tiempo que el prestador del servicio ha trabajado con instituciones tanto públicas como privadas. Algunos factores o requisitos por considerar para este criterio son los siguientes: Experiencia comprobable en el rubro, Requisitos formales, Montos de servicios ejecutados, Presentación de documentos y Certificar no tener sumario (estar habilitado para prestar el servicio) Se pondera en base al cumplimiento de los requisitos formales solicitados en las bases administrativas.</p>
<p>C4: Condiciones de empleo y remuneraciones</p>	<p>Permite determinar las condiciones de remuneraciones que los oferentes mantienen respecto a sus trabajadores, permitiendo alcanzar un mayor puntaje a aquellos oferentes que establezcan a sus trabajadores mejores condiciones de remuneraciones, entre otros factores que incentiven o involucren un mejor bienestar para los empleados de la empresa oferente. Este factor estará determinado por la renta líquida mensual de los trabajadores, la cual debe ser superior al ingreso mínimo mensual o sueldo mínimo legal. En el caso de que en una propuesta se observen remuneraciones distintas de los trabajadores dada la diversa naturaleza de las funciones o cargos que desempeñan, se aplicará para la evaluación un promedio de las remuneraciones líquidas mensuales mencionadas en la oferta. Algunos factores o requisitos por considerar para este criterio son los siguientes: Mejores condiciones laborales, Permanencia en la empresa, Condiciones de remuneraciones, Existencia de incentivos y/o bonificaciones (bono colación, bono locomoción, etc.), Políticas de reajuste, Políticas de capacitación laboral, Consideración de aguinaldos De esta manera se asignará mayor puntaje a los proponentes que ofrezcan a sus trabajadores mejores sueldos líquidos o mejores políticas laborales.</p>

Fuente: elaboración propia

De los antecedentes obtenidos en este estudio, se evaluó el outsourcing realizado por estas instituciones, identificando los servicios que son solicitados en las licitaciones públicas para la externalización de estos requerimientos, obteniendo 97 casos. La información obtenida se trabajó con el estadístico informático SPSS, tanto para el análisis estadístico descriptivo como para la paliación del modelo Logit (Greene, 2001).

Las variables para utilizar en el modelo logit se detallan en la Tabla 2, especificando el nombre y tipo de cada variable utilizada, además de dar una breve descripción de ella.

Tabla 2. Variables utilizadas en el modelo logit

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

Fuente: elaboración propia

Las variables explicativas elegidas como determinantes de outsourcing se asientan en aproximaciones basadas en investigaciones realizadas en empresas, por lo cual se puede inferir un signo esperado para este tipo de estudio; sin embargo, no hay estudios con este enfoque en las universidades y menos que expliquen el criterio de condiciones laborales y empleo. Como una aproximación al estudio, la variable matrícula en las universidades se asocia a tamaño empresarial, la cual puede asumir signo positivo (Girma y Görg, 2004) o negativo (Görg y Hanley, 2004). En tanto, la variable margen de utilidad en las universidades tiene que ver con la mejora de eficiencia y reducción de costos trabajos citados por Díaz y Gandoy (2008). Por su parte, la variable acreditación tiene que ver con una concepción general de calidad y certificación, siendo una innovación propia para los fines de esta investigación.

4.1 Resultados

Al revisar las licitaciones públicas de los servicios externos solicitados por las dieciséis universidades estatales en Chile, se ha podido establecer distintos niveles de

resultados que responden a un análisis estadístico de carácter descriptivo, a nivel general, detallando cada una de las instituciones y que, a través de esta investigación, permite establecer la incidencia de los criterios de selección para las distintas tipologías de servicios.

4.1. De la tipología de servicios

Una vez aplicados los filtros mencionados en la metodología, se logra obtener un grupo de 97 licitaciones públicas, reuniendo así la información y características necesaria, la cual será utilizada como base para el análisis de esta investigación. Todas las licitaciones públicas restantes, no fueron consideradas, dado que están fuera de los límites propuestos para este estudio.

Del grupo extraído, se determina que son 17 los tipos de servicios externalizados por las universidades estatales en Chile, tal como se muestra en la Tabla 3, la cual contiene tipología del servicio, cantidad de licitaciones solicitadas, porcentaje en relación al universo total de licitaciones y finalmente, la definición para cada una de estos servicios.

Tabla 3. Tipología de servicios

Tipología	Cantidad licitaciones	Porcentaje	Definición
Aseo y/o limpieza	19	19,59%	Contratación de ejecución del servicio de aseo, limpieza e higiene para edificios, facultades, oficinas, aulas y dependencias de los inmuebles.
Vigilancia y seguridad	19	19,59%	Contratación de los servicios de control, vigilancia y seguridad para resguardar las dependencias, instalaciones, edificios y bienes pertenecientes a la institución.
Extracción basura y/o residuos	12	12,37%	Contratación de servicio para retiro, transporte y disposición final de basura común, mediante sistema de contenedores o residuos especiales y peligrosos. Eliminación de desechos.
Áreas verdes	7	7,22%	Contratación de ejecución del servicio de jardinería, aseo, mantención y/o creación de áreas verdes.

Mantenión y reparación	7	7,22%	Contratación de los servicios de instalación, mantención y reparación de áreas eléctricas, red de datos y telefónica, contratación de suministro para obras civiles menores, mantención y reparaciones.
Alimentación	6	6,19%	Contratar el servicio o suministro de alimentación y/o catering para la atención oportuna y eficiente de las necesidades provenientes de la preparación de: desayunos, almuerzos, cenas, coffee break, entre otros.
Soporte, vigilancia y mantención (TI)	6	6,19%	Contratar el servicio de soporte, vigilancia digital y mantención de hardware y/o software para sistemas institucionales, procesos y aplicaciones que se han desarrollado por el área de procesos, para potenciar y mejorar los controles y gestión interna. Servicios asociados a la instalación y configuración de servidor para alojamiento de bases de datos y servicios de continuidad operacional. Servicio de asesoría y soporte en TI a usuarios del sistema de red computacional.
Lavandería	4	4,12%	Contratación servicios de transporte, lavado y desinfección de ropa clínica.
Concesión casino	3	3,09%	Contratación a concesión de casino.
Fotocopiado	3	3,09%	Contratar servicio de fotocopiado, impresiones, servicios digitales y otros afines y/o concesión de fotocopiadora.
Gasfitería	3	3,09%	Contratación de servicios de gasfitería.
Cobranza	2	2,06%	Contrato de suministro de cajeros-recaudadores. Servicio de cobranza externa de deudas morosas.
Lavado y desinfección	2	2,06%	Contratación de servicio de transporte, reparación, lavado y desinfección de módulos de balsa y jaula de piscicultura, desinfección de redes.
Bodegaje	1	1,03%	Contratar servicios de bodegaje de balsas y jaulas de centro de cultivo.
Licencia software	1	1,03%	Servicio de mantenimiento y soporte que incluya envío automático de nuevas versiones del software lanzadas durante el periodo y soporte telefónico y/o mediante correos electrónicos.
Portería (auxiliar)	1	1,03%	Contratar el servicio de auxiliares de portería.
Transporte y custodia de valores	1	1,03%	Servicio de transporte y custodia de valores.
Total	97	100,00%	

Fuente: elaboración propia

De la tipología de servicios que externalizan estas instituciones, dos son las más requeridas al momento de solicitar outsourcing, siendo las áreas de Aseo y/o limpieza y Vigilancia y seguridad

representando cada una, prácticamente el 20% del total de los servicios a externalizar. En segundo lugar, se encuentra la Extracción de basura y/o residuos con un poco más del 12%.

Por el contrario, las áreas menos solicitadas para la adquisición de servicios externos son Bodegaje, Licencia Software, Portería (auxiliar) y Transporte y custodia de valores, cuyo porcentaje sobrepasa levemente el 1%.

4.2. De los criterios de evaluación

Se identifica que, algunos de los criterios se subdividen en subfactores, dependiendo de las necesidades de cada institución y del tipo de servicio a externalizar, como también, el porcentaje o puntuación para cada una de ellas. En la Tabla 4 se detalla la ponderación promedio por tipo de servicio externalizado.

Tabla 4. Porcentaje promedio por tipología de servicio subcontratado 2012-2017

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

Fuente: elaboración propia (2017)

De las 17 tipologías identificadas, que son de preferencia externalizadas por estas instituciones, existen algunas de ellas que le otorgan un alto porcentaje al criterio precio por sobre el criterio empleo, que

es el más bajo y de menor implicancia a la hora de seleccionar al oferente.

Como se aprecia en la Tabla 4, los promedios observados tanto por tipología como

por criterio, no se muestran de manera similar, por el contrario, existen resultados dispersos dentro de la misma tabla. Por ejemplo, para el servicio Transporte y custodia de valores el porcentaje promedio asignado para el C1 es de un 80%, mientras que para el C4 es de un 0%; muy el contrario, para el servicio Portería se observa para el C1 un 40% promedio y para el C4 un 25%.

Como ha quedado en evidencia, nos es factible percibir un comportamiento uniforme de los promedios, dado que cada institución le asigna un porcentaje de importancia diferente para cada tipología y criterio, de acuerdo con sus propios objetivos. Un análisis para cada criterio, se realiza a continuación:

C1: criterio precio (evaluación económica)

En este criterio, se considera como único componente a evaluar, el precio de la oferta por el servicio licitado.

En la tabla 4 se aprecia a este criterio como de alta relevancia para las universidades estatales a la hora de seleccionar al mejor oferente, dado que la ponderación promedio más baja asignada es de un 35% al servicio Licencia software. Esto refleja lo que estipula la Ley No. 19.886, la cual señala las directrices para la búsqueda del mejor oferente a través de la mejor relación costo beneficio del servicio a adquirir, con la finalidad de obtener un ahorro en sus contrataciones.

C2: criterio técnico

El propósito de este criterio es determinar que los oferentes cumplan con los requisitos solicitados y demostrar que están capacitados para proporcionar el servicio requerido, para lo cual el criterio técnico

ayuda a la elección del mejor proveedor y su asignación promedio para cada servicio. En este orden de cosas, las instituciones asignan como ponderación promedio más alta (entre un 40 y un 45%), para a cinco de los servicios que se externalizan, siendo el porcentaje más bajo asignado a este criterio el de portería con un 10%.

C3: Criterio cumplimiento de requisitos

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

El criterio Requisitos, tiene el porcentaje promedio más elevado en la tipología Cobranzas, con un más del 37%. Por el contrario, se encontró que en el caso de la tipología Transporte y custodia de valores, las instituciones no consideraron este criterio para la elección del oferente.

C4: Condiciones de empleo y remuneraciones

Este criterio está referido a determinar las condiciones de remuneraciones, entre otros factores, que recompensen un mejor bienestar para los trabajadores subcontratados.

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

Se observa además que el porcentaje promedio más alto asignado es de un 25% para el servicio Portería seguido por el servicio Vigilancia y seguridad con un 13%.

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

4.3. Análisis causal a través del modelo de regresión binaria logit

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

Los resultados del modelo de regresión binaria se presentan en la Tabla 5.

Tabla 5. Resultados Logit

Variable	Modelo
Intersección	Coefficiente -1,518
	Sig 0,002*
Acreditación	Coefficiente 2,116
	Sig 0,002*
Margen de utilidad	Coefficiente 7,446
	Sig 0,021**
Total matrículas	Coefficiente -1,675
	Sig 0,014**
** significativo al 5%, * significativo al 1%	

Fuente: elaboración propia

De este análisis Otro hallazgo en esta investigación surge a partir de tres variables, que son: la acreditación, el margen de utilidad y la matrícula de estas instituciones, que inciden significativamente en el criterio de empleo y condiciones laborales. La variable acreditación es la más relevante con un alto coeficiente positivo de 2,116 y con una significancia de un 99%, dado que la acreditación evalúa la calidad de lo que hace la universidad en todas sus áreas, por ende, le dan una ponderación mayor al criterio empleo, buscando la excelencia en todo su desempeño; la otra variable positiva es margen de utilidad, que tiene un coeficiente positivo de 7,446 con una significancia de 95%, es decir, las instituciones que presentan un mejor desempeño financiero le otorgan una alta ponderación en sus licitaciones al criterio empleo y condiciones laborales. Por lo contrario, la variable matrícula que refleja el tamaño institucional, tiene valores negativos, coeficiente de -1,675 y significativo de 95%, lo que se puede interpretar como que, a mayor tamaño, menor importancia se le otorga al criterio empleo y condiciones laborales, en sus licitaciones. El resumen del modelo entregó un logaritmo de verosimilitud -2 de 112,404, el R cuadrado de Cox y Snell de 0,148 y el R cuadrado de Nagelkerke² de 0,202.

5. Conclusiones

Los costes de transacción son los determinantes para decidir cuándo un servicio

² Indica la parte de la varianza de la variable dependiente explicada por el modelo. Hay dos R-cuadrados en la regresión logística y ambas son válidas. Se acostumbra a decir que la parte de la variable dependiente explicada por el modelo oscila entre la R-cuadrado de Cox y Snell y la R-cuadrado de Nagelkerke. Cuanto más alto es la R-cuadrado más explicativo es el modelo, es decir, las variables independientes explican la variable dependiente.

público puede ser externalizado o no. La gestión en las universidades estatales, en general, asume la externalización de los servicios bajo una rigurosa normativa regulada por el Estado, la cual pretende, entre otros propósitos, transparentar las transacciones en la adquisición de bienes y servicios, buscando actuar como un ente responsable y eficiente en el uso de los recursos públicos, dando cuenta de sus actos administrativos. Es en este contexto, existe también la necesidad de que esta responsabilidad sea extensible a monitorear y mejorar las condiciones laborales de los trabajadores externos de las instituciones que son subcontratados, todo lo cual es coherente con la visión vinculada con la gobernanza universitaria, que hoy acogen estas entidades educativas.

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

En lo que respecta a la globalización y el modelo económico neoliberal, las organizaciones fueron superadas por la forma de su estructura y modo de producción, siendo presionadas hacia la necesidad de transformación, es decir, lo que las instó a externalizar en un tercero, sus procesos de apoyo, tales como la gestión de compras y contratos, proveedores o varios de los pro-

cesos de recursos humanos, donde, se potencia la eficiencia operacional y se eleve el desempeño global de la organización ya que, se focalizan los recursos, se redireccionan los esfuerzos y capacidades a otras áreas las que en definitiva, le dan valor a las organizaciones.

En Chile, la externalización de servicios, como modelo de gestión, es utilizado plenamente por las organizaciones tanto públicas como privadas, destacándose a partir de los años 80, producto de la internalización de los mercados, fenómeno que ha tenido un proceso sistemático de manera creciente y constante en el ámbito económico y laboral del territorio nacional. Como apoyo a este modelo en auge, se crea la ley No. 20.123, la cual regula, ordena y fiscaliza a los involucrados, con la principal finalidad de proteger al trabajador, dando énfasis en la responsabilidad subsidiaria.

Los resultados han permitido establecer que, en las universidades estatales en Chile, los servicios solicitados para externalizar, forman parte de áreas no esenciales de la organización. Dependiendo de las necesidades de cada una se puede concluir que la tipología de aseo y seguridad, son aquellos que mayormente son subcontratadas por las instituciones analizadas.

Por tanto, se constata la alta preponderancia del factor costo, viéndose reflejado en la elevada ponderación del criterio precio al momento de subcontratar servicios, lo cual se explica por la exigencia de las leyes vigentes en Chile, que exige a las instituciones del Estado velar, no sólo, por la eficacia, eficiencia y calidad de los bienes y servicios que pretende contratar, sino que,

además por ser eficiente en el uso de los recursos públicos.

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

Desde el punto de vista de la precariedad del empleo, se aprecia un bajo interés por las condiciones laborales y, por ende, esto influye directamente en los beneficios de

los trabajadores externalizados. Ahora bien, la condición de precariedad es un elemento no comprobable en esta investigación, ya que las leyes creadas por el Estado suponen regular y proteger al trabajador externalizado, haciendo responsable subsidiariamente a la institución mandante, en caso de que la empresa externalizada no cumpla.

Para finalizar, se puede decir que es relevante realizar futuras investigaciones en la utilización del outsourcing como herramienta de gestión, profundizando en el criterio condiciones de empleo y remuneración, con el ánimo de analizar a todo el sistema universitario de Chile e Iberoamérica, o ampliar los estudios a otros sectores industriales, como también, otros organismos del Estado, permitiendo así comprender de mejor manera las condiciones laborales de los trabajadores subcontratados en Chile y la región.

Referencias

- Acosta-Prado, J. (2017). Externalización de procesos de negocio en tecnologías de la información y la gestión estratégica del conocimiento. Una revisión de la literatura. *Dimensión Empresarial*, 10 (2), 32 - 54. <https://doi.org/10.15665/rde.v10i2.208>
- Acosta-Silva, A., Ganga-Contreras, F., & Rama-Vitale, C. (2021). Gobernanza universitaria: enfoques y alcances conceptuales. *Revista Iberoamericana de Educación Superior*, 12(33), 3-17. <https://doi.org/10.22201/iisue.20072872e.2021.33.854>
- Almanza, M., Archundia, E. (2014). El outsourcing y la planeación fiscal en México. México: Servicios Académicos Internacionales. En línea: <http://www.eumed.net/libros-gratis/2015/1452/index.htm>. F/c: 19/02/2017
- Améstica-Rivas, L., Moya, C., Salazar, M., Acuña, Á. (2016). Subcontratación en el sector forestal maderero chileno e impacto del manejo forestal sustentable implementado en empresa mandante sobre el clima organizacional. Un estudio de caso. *Ciencia & Trabajo*, 18(55), 1-8. <https://scielo.conicyt.cl/pdf/cyt/v18n55/art02.pdf>. F/c: 19/02/2017

- Bedoya-Gómez, D. (2018). Outsourcing: beneficios vs riesgos. *Revista Perspectiva Empresarial*, 5(2), 101-112. <https://doi.org/10.16967/rpe.v5n2a7>. F/c: 15/03/2019
- Botticelli, S. (2017). La importancia neoliberal en el new public management: gobernar a través del mercado. *Trabajo y Sociedad*, (29), 667-692. <http://www.scielo.org.ar/pdf/tys/n29/n29a34.pdf>. F/c: 15/11/2018
- Carreño, F., Guajardo, C., Jeldres, H., Retamal, G., Silva, K. (2014). Significación de Trabajadores y Trabajadoras de Aseo Subcontratados/as en la Universidad de Santiago de Chile respecto a sus condiciones laborales. *Revista de Estudios Cualitativos*, 1(1), 81-101. http://www.rec-usach.cl/ojs/index.php/rec/article/download/14/pdf_15. F/c: 20/06/2017
- Castro-Martínez, A., Díaz-Morilla, P., & Torres-Martín, J. L. (2022). El papel de la comunicación interna en la gestión del teletrabajo durante la crisis de la COVID-19. *Revista de Comunicación de la SEECI*, 55, 29-51. <https://doi.org/10.15198/seeci.2022.55.e768>
- Cerdá Suárez, L. M., & Cristófol Rodríguez, C. (2022). Un estudio exploratorio sobre el impacto del neuromarketing en entornos virtuales de aprendizaje. *Vivat Academia. Revista De Comunicación*, 155, 1-16. <https://doi.org/10.15178/va.2022.155.e1391>
- Chiavenato, I. (1996). *Os novos paradigmas: como as mudançaaas estão mexendo com as empresas*. São Paulo: Atlas S.A.
- Díaz, C., Gandoy, J. (2008). Outsourcing en las industrias tradicionales: Determinantes de la estrategia. *Revista de Estudios Empresariales. Segunda época*, 1, 41-64. <https://revistaselectronicas.ujaen.es/index.php/REE/article/view/371/334>. F/c: 19/07/2017
- Dirección ChileCompra (2017). ChileCompra Mercado Público. <https://www.mercadopublico.cl/Home>. F/c: 15/11/2018
- Downey, M., Portiño, J. (2017). Análisis del subcontrato en las universidades chilenas, especialmente en el caso de las universidades estatales, y las vías jurídicas para su término. *Revista Chilena de Derecho del Trabajo y de la Seguridad Social*, 8(16), 81-100. doi:10.5354/0719-7551.2017.48032
- Echeverría Tortello, M. (2006). Los riesgos de la subcontratación laboral: aporte al debate laboral no. 19. Santiago: Departamento de Estudios, Dirección del Trabajo. http://www.dt.gob.cl/portal/1629/articles-89805_archivo_01.pdf. F/c: 30/09/2017

- Ermida Uriarte, O., Colotuzzo, N. (2009). Descentralización, Tercerización, Subcontratación. Lima: Oficina Internacional del Trabajo. http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_dialogue/---actrav/documents/meetingdocument/wcms_161337.pdf. F/c: 15/11/2018
- Fernández Alonso, I. (2002). La externalización de la producción de los operadores públicos de televisión de ámbito autonómico en España. Los casos canario y extremeño. *Revista Latina de Comunicación Social*, 57, 29-31. <https://doi.org/10.4185/RLCS-2002/05>
- Ganga-Contreras, F., Suárez, W., Calderón, W., Jung, H. (2019). Retos a la Gobernanza Universitaria. Acotaciones sobre la cuestión de la autoridad y la profesionalización de la gestión de las Universidades. *Revista Fronteiras*, 8(3), 435-456. DOI:10.21664/2238-8869.2019v8i3.p435-456
- Ganga-Contreras, F., Quiroz, J. y Fossatti, P. (2017). Análisis sincrónico de la gobernanza universitaria: una mirada teórica a los años sesenta y setenta. *Educação e Pesquisa*, 43 (2), 1-16. <https://doi.org/10.1590/S1517-9702201608135289>
- Ganga-Contreras, F., Toro, I. (2008). Externalización de funciones: Algunas reflexiones teóricas. *Estudios Generales*, 24(107), 107-135. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0123592308700391>. F/c: 15/08/2018
- García Curo, G., Lescano López, G. S., Quiñones Li , A. E., & Morales Paredes, W. (2022). Nuevas tecnologías y organizaciones del sector público en Perú. *Revista Venezolana De Gerencia*, 27(8), 806-818. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.27.8.5>
- Garcilazo, S. (2012). El outsourcing en el desempeño de las exportaciones de las empresas. *Contaduría y Administración*, 57(2), 135-158. http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0186-10422012000200007. F/c: 18/08/2018
- Girma, S., Görg, H. (2004). Outsourcing, foreign ownership, and productivity: evidence from uk establishment-level data. *Review of International Economics*, 12(5), 817-832. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/j.1467-9396.2004.00483.x>. F/c: 20/08/2018
- Görg, H., & Hanley, A. (2004). Does Outsourcing Increase Profitability?. *Economic and Social Review*, 35(3), 267-288. <https://econpapers.repec.org/paper/izaizadps/dp1372.htm>. F/c: 25/08/2018
- Greene, W. (2001). *Análisis Econométrico*. New Jersey: Prentice-Hall.
- Guillén, A., Carranza, R., Maldonado, S. (2015). Gestión de las adquisiciones en las instituciones públicas de educación superior de México. *Revista Global de negocios*,

3(6), 63-74. https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2659323. F/c: 28/08/2018.

Kalleberg, A. (2009). Precarious Work, Insecure Workers: employment relations in transition. *American Sociological Review*, 74(1), 1-22. <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/000312240907400101>

Koontz, H., & Weihrich, H. (2002). *Administración una Perspectiva Global* (12 ed.). México: Mc Graw Hill.

Lamothe, S., Lamothe, M., & Felock, R. (2008). Examining local government service delivery arrangements over time. *Urban Affairs Review*, 44(1), 27-56. <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/1078087408315801#articleCitationDownloadContainer>. F/c: 26/09/2017

Leiva, S., Campos, A. (2013). Movimiento social de trabajadores subcontratados en la minería privada del cobre en Chile. *Psicoperspectivas Individuo y Sociedad*, 12(2), 51-61. <https://scielo.conicyt.cl/pdf/psicop/v12n2/art06.pdf>. F/c: 15/10/2018

Ley No. 20.123, Regula trabajo en régimen de subcontratación, el funcionamiento de las empresas de servicios transitorios y el contrato de trabajo de servicios transitorios. Ministerio del Trabajo y Previsión Social, Santiago, 14 de enero de 2007. <https://www.leychile.cl/Navegar?idNorma=254080>. F/c: 28/09/2017

Ley No. 20.842, Crea las Universidades Estatales de la Región de O'Higgins y de la Región de Aysén. Ministerio de Educación, Santiago, 07 de agosto de 2015. <https://www.leychile.cl/Navegar?idNorma=1080237&r=1>. F/c: 29/09/2017

Ley No. 19.886, Ley de bases sobre contratos administrativos de suministro y prestación de servicios. Ministerio de Hacienda, Santiago, 20 de junio de 2003. <https://www.leychile.cl/Navegar?idNorma=213004>. F/c: 30/09/2017

Martínez, J. (2017). *Outsourcing. Aspectos relevantes para su correcta aplicación*. Ediciones Fiscales Isef. Primera edición, México.

Martínez-Sánchez, J. A. (2022). Prevención de la difusión de fake news y bulos durante la pandemia de covid-19 en España. De la penalización al impulso de la alfabetización informacional. *Revista de Ciencias de la Comunicación e Información*, 27, 15-32. <https://doi.org/10.35742/rcci.2022.27.e236>

Ministerio de Educación (2017). *Informes de matrícula*. <http://www.mifuturo.cl/index.php/informes-sies/matriculados>. F/c: 20/01/2018

- Montañez Huancaya De Salinas, A. P., Palumbo Pinto, G. B., Ramos Vera, R. P., & Ramos Vera, P. M. (2022). Estilos de liderazgo en organizaciones educativas: aproximaciones teóricas. *Revista Venezolana De Gerencia*, 27(97), 170-182. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.27.97.12>
- Moura, J., Da Silva, K., Sales, H., & Leite, T. (2018). Outsourcing and precarization of higher education in Brazil: a literature review. *Brazilian Journal of Education, Technology and Society*, 11(3), 393-403. <http://www.brajets.com/index.php/brajets/article/view/424>
- Ramalho, F., Lima, J. (2016). As múltiplas faces do trabalho precário e o sindicalismo: a experiência brasileira. *Trabajo y Sociedad*, 27, 93-108. <http://www.unse.edu.ar/trabajosociedad/27%20DOSSIER%2007%20Ramalho%20Martins%20Lima.pdf>. F/c: 18/01/2018
- Román-San-Miguel, A., Sánchez-Gey Valenzuela, N., & Elías Zambrano, R. (2022). Los profesionales de la información y las fake news durante la pandemia del covid-19. *Vivat Academia. Revista De Comunicación*, 155, 131-149. <https://doi.org/10.15178/va.2022.155.e1312>
- Pérez Fernández, B. J., & Rojas Martínez, C. P. (2022). Aproximación a las escuelas de pensamiento estratégico y su evolución a la estrategia empresarial. *Revista De Ciencias Sociales*, 28(4), 157-179. <https://doi.org/10.31876/rcs.v28i4.39125>
- Rodríguez, A. (2010). Estructuras flexibles de costos para enfrentar la globalización y la competitividad en las empresas. *Revista de la Facultad de Ciencias Contables*, 17(33), 19-26. <http://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/quipu/article/view/4546/3625>. F/c: 20/01/2018
- Rojas Miño, I. (2010). La externalización laboral y la cesión ilegal de trabajadores en el sistema jurídico chileno. *Revista Ius Et Praxis*, 16(1), 171-196. <http://www.revistaiepraxis.cl/index.php/iepraxis/article/view/165/158>. F/c: 23/01/2018
- Sabaté, J. (2000). Gestión privada de servicios públicos: la externalización (outsourcing) en la administración pública. V Congreso Internacional del CLAD sobre la reforma del Estado y de la Administración Pública, Santo Domingo, República Dominicana, 24-27 octubre. <http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/CLAD/clad0038535.pdf>. F/c: 20/10/2018
- Samán Chingay, S. N., Mendoza Alfaro, W. I., Miranda Guerra, M. del P., & Esparza Huamanchumo, R. M. (2022). Resiliencia y competitividad empresarial: Una revisión sistemática, período 2011 – 2021. *Revista De Ciencias Sociales*, 28(3), 306-317. <https://doi.org/10.31876/rcs.v28i3.38476>

- Torres-Romay, E. (2022). Estrategias comunicativas de los anunciantes españoles frente a la covid-19. *Revista de Comunicación de la SEECI*, 55, 51–65. <https://doi.org/10.15198/seeci.2022.55.e771>
- Túñez López, J. M., Ufarte Ruiz, M. J., & Mazza, B. (2022). Aplicación de la inteligencia artificial en comunicación. *Revista Latina de Comunicación Social*, 80. <https://nuevaepoca.revistalatinacs.org/index.php/revista/article/view/1734>
- Vázquez Almendros, P., & Paniagua Rojano, F. J. (2022). La labor de verificación de noticias desde el departamento de comunicación. Estudio de casos en el sector agroalimentario. *Revista de Ciencias de la Comunicación e Información*, 27, 1–23. <https://doi.org/10.35742/rcci.2022.27.e238>