

1-1-2006

Caracterización del esquema de contratación por outsourcing aplicado en las bibliotecas públicas de Bogotá

Norma Clemencia Molina Zarta
Universidad de La Salle

Follow this and additional works at: https://ciencia.lasalle.edu.co/sistemas_informacion_documentacion

Citación recomendada

Molina Zarta, N. C. (2006). Caracterización del esquema de contratación por outsourcing aplicado en las bibliotecas públicas de Bogotá. Retrieved from https://ciencia.lasalle.edu.co/sistemas_informacion_documentacion/197

This Trabajo de grado - Pregrado is brought to you for free and open access by the Facultad de Ciencias Económicas y Sociales at Ciencia Unisalle. It has been accepted for inclusion in Sistemas de Información, Bibliotecología y Archivística by an authorized administrator of Ciencia Unisalle. For more information, please contact ciencia@lasalle.edu.co.

CARACTERIZACIÓN DEL ESQUEMA DE CONTRATACIÓN POR
OUTSOURCING APLICADO EN LAS BIBLIOTECAS PÚBLICAS
DE BOGOTÁ

NORMA CLEMENCIA MOLINA ZARTA

UNIVERSIDAD DE LA SALLE
FACULTAD DE SISTEMAS DE INFORMACIÓN
BOGOTÁ
2006

CARACTERIZACIÓN DEL ESQUEMA DE CONTRATACIÓN POR
OUTSOURCING APLICADO EN LAS BIBLIOTECAS PÚBLICAS
DE BOGOTÁ

NORMA CLEMENCIA MOLINA ZARTA

Trabajo presentado como requisito parcial para optar al título de profesional en
Sistemas de Información y Documentación.

Director
Carlos Alberto Zapata Cárdenas

UNIVERSIDAD DE LA SALLE
FACULTAD DE SISTEMAS DE INFORMACIÓN
BOGOTÁ
2006

DEDICATORIA

A Dios porque siempre lo he sentido actuando en mi vida; a la memoria de mi padre Honorio Molina Molina (Q.D.P), y a mi madre Ana Leonor Zarta de Molina por su amor, a mi hijo Giovanni Alberto Calderón Molina por ser siempre el compañero y amigo permanente, a mis hermanos: Inés Lucia, Onorio, Jesus Maria, Luis Fernando y Luz Helena por su colaboración y apoyo.

NORMA CLEMENCIA MOLINA ZARTA

AGRADECIMIENTOS

La autora expresa el reconocimiento:

A DIOS, por ser la fuente de mis capacidades permitiéndome llevar a cabo el presente trabajo de investigación.

A CARLOS ALBERTO ZAPATA CÁRDENAS, por el apoyo incondicional y constante, siendo guía al compartir sus conocimientos y experiencias en la dirección del presente trabajo.

A las bibliotecas: Luis Angel Arango, Red de Bibliotecas de Colsubsidio y a Biblored por la colaboración brindada al compartir la información de éstas.

A las empresas proveedoras que facilitaron la información, permitiendo llevar a cabo este estudio.

A ROSA AMPARO RUIZ SARAY, por el permanente entusiasmo, orientación, incansable acompañamiento, asesoría metodológica y transparente amistad.

A mis compañeros y amigos del trabajo y universidad por la ayuda incondicional y apoyo.

A TODAS, aquellas personas que de una u otra forma colaboraron en la realización del presente trabajo.

CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	13
1. EL PROBLEMA	16
1.1 LÍNEA	16
1.2 TÍTULO	16
1.3 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA	16
1.4 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	19
1.5 JUSTIFICACIÓN	20
1.6 OBJETIVOS	21
1.6.1 Objetivo general	21
1.6.2 Objetivos específicos	21
2. MARCO REFERENCIAL	23
2.1 MARCO TEÓRICO – CONCEPTUAL	23
2.1.1 El outsourcing	23
2.1.2 Tipos de outsourcing	27
2.1.3 Etapas	29
2.1.4 Ventajas y desventajas del outsourcing	31
2.1.5 Metodología para evaluar el outsourcing	32
2.1.6 La contratación	34
2.2 MARCO NORMATIVO	38
2.2.1 Normas de contratación	38
2.2.2 Normas de la Organización Internacional de Normalización	39
2.3 MARCO CONTEXTUAL	42
2.3.1 Generalidades de las Bibliotecas públicas	42
2.3.2 Funcionamiento y administración	44
2.3.3 Las bibliotecas públicas de Bogotá D. C.	45
2.3.3.1 Biblioteca Luis Angel Arango	46
2.3.3.2 Centros de recursos educativos y culturales	47
2.3.3.3 Red Capital de Bibliotecas Públicas	48
2.3.4 Empresas proveedoras	53
3. METODOLOGÍA DEL ESTUDIO	55
3.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN	55
3.2 POBLACIÓN ESTUDIO (MUESTRA)	56
3.3 INSTRUMENTOS	57
4. RESULTADOS DEL ESTUDIO	59
4.1 INTERPRETACIÓN DE LA INFORMACIÓN DE LAS EMPRESAS	59

PROVEEDORAS	
4.1.1 Naturaleza y constitución de las empresas	59
4.1.2 Contratos	61
4.1.3 Normatividad	66
4.1.4 Mercado	66
4.1.5 Requerimiento	69
4.1.6 Talento Humano	69
4.1.7 Impacto de servicios	70
4.2 INTERPRETACIÓN DE LA INFORMACIÓN DE LAS BIBLIOTECAS	71
4.2.1 Naturaleza y constitución de las empresas	71
4.2.2 Contratos	74
4.2.3 Normatividad	77
4.2.4 Mercado	78
4.2.5 Requerimiento	82
4.2.6 Talento Humano	83
4.2.7 Impacto de servicios	85
4.3 ANÁLISIS COMPARATIVO	86
4.3.1 Naturaleza y constitución de las empresas	86
4.3.2 Contratos	88
4.3.3 Normatividad	89
4.3.4 Mercado	90
4.3.5 Requerimiento	90
4.3.6 Talento Humano	91
4.3.7 Impacto de servicios	91
5. CONCLUSIONES	94
6. RECOMENDACIONES	97
BIBLIOGRAFÍA	99
ANEXOS	107

LISTA DE CUADROS

	Pág.
Cuadro 1. Tipología de la externalización	27
Cuadro 2. Tipos de outsourcing	28
Cuadro 3. Ventajas y desventajas del outsourcing	31
Cuadro 4. Relación empresas proveedoras de servicios, procesos y recurso humano	54

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Mapa de procesos en bibliotecas	40
Figura 2. Sistema de gestión de calidad	41
Figura 3. Tipos de empresas	60
Figura 4. Tipos de asociación	60
Figura 5. Periodos en años de prestación de servicios y procesos	61
Figura 6. Duración de contratos	62
Figura 7. Contratos de mayor valor económico	63
Figura 8. Contratos de menor valor económico	63
Figura 9. Afinidad en los contratos	64
Figura 10. Modelos de contratación	65
Figura 11. Terminación de contratos	65
Figura 12. Precios del mercado	67
Figura 13. Descuento por volumen	67
Figura 14. Costos del mercado	68
Figura 15. Duración del contrato	68
Figura 16. Especialidad contratada	70
Figura 17. Grado de satisfacción	70
Figura 18. Tipos de organización	72
Figura 19. Especialidades contratadas	73
Figura 20. Duración de los contratos	74
Figura 21. Contratos de mayor valor económico	75
Figura 22. Contratos de menor valor económico	75
Figura 23. Modelos de contratación	76
Figura 24. Terminación de contratos	77
Figura 25. Cumplimiento de la norma	77
Figura 26. Aspectos para contratar	79
Figura 27. Empresas contratadas	80
Figura 28. Elementos	81
Figura 29. Área técnica	84
Figura 30. Áreas servicios al público, apoyo y seguridad	84
Figura 31. Contratación de otros servicios	84
Figura 32. Grado de satisfacción	85
Figura 33. Estudios de impacto	86

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Conceptos de la biblioteca pública	43
Tabla 2. Bibliotecas de la red de Colsubsidio	48
Tabla 3. Bibliotecas que conforman la Red Capital de Bibliotecas Públicas	49
Tabla 4. Organización de las bibliotecas de bibliored	52
Tabla 5. Relación de la población total y muestra de empresas contratantes	56
Tabla 6. Relación población total y muestra de empresa proveedoras	56
Tabla 7. Estructura general del instrumento	58

LISTA DE ANEXOS

	Pág.
Anexo A. Encuesta para empresas contratantes (bibliotecas)	107
Anexo B. Encuesta para empresas contratistas (proveedoras)	117
Anexo C. Empresas proveedoras de servicios	126
Anexo D. Rangos de precios propuestos	127

INTRODUCCIÓN

La creciente demanda de necesidades humanas en todas las líneas y la globalización del mercado han motivado a las empresas a innovar, concretar los recursos en el negocio, optimizar la calidad, reducir costos y mejorar la actividad competitiva y la toma de decisiones, especialmente en la industria, la tecnología y la informática.

La globalización ha permitido que las bibliotecas cambien las formas tradicionales de contratación para atender los nuevos requerimientos y dar así lugar a la flexibilización laboral.

Las bibliotecas públicas en Colombia subcontratan cada vez más servicios porque éstas requieren en su organización administrativa contar con un grupo de investigación que les apoye y revise permanentemente las necesidades informativas del entorno de las unidades de información; lo que hace importante la Tercerización u Outsourcing como mecanismo o modalidad al ofrecer soluciones inteligentes y ser motivo para establecer alianzas estratégicas, especializando tareas y actividades más manejables, que faciliten el proceso de evaluación de forma independiente y por separado de los servicios, procesos y recurso humano contratado.

El trabajo desarrollado, al mostrar la forma como se ha venido contratando en Bogotá, significa un punto de partida para posteriores investigaciones que generen modelos de contratación por outsourcing en las bibliotecas públicas colombianas.

Durante el periodo entre 1998 al 2002, fue concebido un gran proyecto dentro de los más significativos para Cundinamarca llamado Plan de Desarrollo Económico, Social y de Obras Públicas para Bogotá. En donde se dieron dos eventos principalmente: el primero fue la construcción de tres megabibliotecas concebidas para ser ubicadas estratégicamente y el segundo un proceso de reorganización administrativa, adecuación física y dotación de las otras bibliotecas existentes, conformando la Red Capital de Bibliotecas Públicas de Bogotá.

Los principales propósitos han sido contribuir con el mejoramiento de la calidad de vida de los bogotanos fomentando espacios culturales y actividades de promoción de lectura, en los últimos cuatro años se ha dado continuidad con estas políticas mediante la implementación del Plan Nacional de Lectura y Bibliotecas, generando una amplia proyección en el campo de la contratación por outsourcing. Es decir, durante los últimos ocho años Bogotá es el lugar donde se ha activado el mayor número de bibliotecas públicas, razón por la cual ha requerido de la tecerización del recurso humano, los servicios y los procesos.

El trabajo de grado presenta la caracterización del outsourcing implementado en las bibliotecas públicas de Bogotá, se subdivide en seis capítulos:

- 📖 El primero define el problema de investigación, así como los antecedentes, justificación y objetivos.
- 📖 El segundo presenta el marco referencial que describe lo relacionado con la contratación por Outsourcing.
- 📖 El tercero hace referencia a la metodología utilizada, el tipo de investigación, población objeto de estudio, muestra e instrumentos aplicados.
- 📖 El cuarto presenta la interpretación y análisis de los resultados de las encuestas aplicadas.
- 📖 El quinto las conclusiones y el sexto las recomendaciones de la investigación para finalizar con la respectiva bibliografía.

1. EL PROBLEMA

1.1 LÍNEA

El presente trabajo pertenece a la línea de investigación Gestión de la información establecida por la Facultad de Sistemas de Información. Por cuanto, se están analizando nuevos paradigmas relacionados con: la generación y circulación de la sobreinformación, los cambios tecnológicos y la globalización los cuales modifican las técnicas y métodos tradicionales en las unidades de información.

1.2 TÍTULO

Caracterización del esquema de contratación por outsourcing* aplicado en las bibliotecas públicas de Bogotá D.C.

1.3 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

La externalización ó Outsourcing; consiste en la subcontratación de un tercero en el cual se delega o transfiere una función o actividad que tradicionalmente se ha realizado al interior de una empresa. Al remontarse unas décadas atrás, las organizaciones se caracterizaban por lograr el máximo de autosuficiencia en una empresa totalmente integrada, es decir, abarcaba muchas veces hacer las cosas propias de la empresa y además las del proveedor y las del cliente. Si bien las experiencias han sido exitosas en gran medida, se ha detectado un mayor grado de compromiso de las personas que ejercen esas funciones que el de aquellos que han pertenecido a la organización por varios años y que están más identificados con la organización. Los pocos casos de outsourcing referidos a bibliotecas o unidades de información, han tenido diversos resultados (...) sin

* Tercerización, subcontratación y contratación externa.

embargo, el nivel de compromiso frente a resultados y desempeño ha sido menor que cuando las actividades son realizadas por personal propio¹.

Se percibe en las afirmaciones por la Laulie, realizadas hace más de cinco años, los diferentes efectos que se han dado en la implementación del outsourcing en los países latinoamericanos. Ganando esta forma de contratación mayor espacio en el mercado laboral en la medida en que cada vez más actividades se contratan; proporcionando así a las unidades de información más dinamismo, preparándolas a enfrentar los permanentes cambios informativos.

Debido a los altos costos administrativos y operativos para desarrollar tareas propias de las unidades de información y con el propósito de optimizar las mismas y reducir costo fijos y esfuerzo, se ha dado paso a la conformación y posterior contratación de empresas externas especializadas en prestar servicios específicos que con su funcionamiento ayudan a disminuir en gran parte la carga administrativa, permitiendo gestionar de una manera más eficaz los procesos propios de la organización.

Sin embargo, con lo investigado, no existe un diagnóstico realizado por las unidades de información que han utilizado estos tipos de contratación, por lo que actualmente no están establecidos criterios ni lineamientos análogos en los

¹Entrevista con María Eugenia Laulie. Directora del Sistema de Bibliotecas de la Universidad Técnica Federico Santa María. Chile. 2000. [En línea] <<http://www.bibliotecologia.cl/entrevistas1.htm>> [Citado en 2005-08-05].

procesos de contratación externa y/o outsourcing que apliquen a las diferentes actividades de las bibliotecas públicas en Colombia.

Así mismo se precisa dentro de este estudio la caracterización del esquema de contratación por Outsourcing aplicado en las bibliotecas públicas a las que se hace referencia en este trabajo y delimitado concretamente en la ciudad de Bogotá.

Los procesos que se han venido ejecutando con la aplicación de este mecanismo de contratación deben dar como resultado la identificación de las modalidades utilizadas hasta ahora en dichas Bibliotecas, mostrando los diferentes elementos y funciones comunes y no comunes que asemejen los criterios tenidos en cuenta por cada una de ellas.

Es de precisar que en la Universidad Javeriana se adelantaron dos estudios sobre los casos de Outsourcing de servicios y correspondencia en archivos, para optar al título de profesional en Información y Documentación: el primero, en el 2005, titulado Estudio exploratorio de casos de outsourcing de servicios de archivo aplicado a empresas Públicas y Privadas en Bogotá, Los resultados de esta evaluación, mostraron resultados interesantes como:

- 📖 Se conoce la normatividad vigente de contratación, relacionada con los archivos.
- 📖 Ante la presencia de deficiencias en la prestación de los servicios las empresas proveedoras llegan a acuerdos con las empresas solicitantes.

- 📖 Al implementar la contratación las empresas solicitantes comienzan a definir la tecnología de las mismas.
- 📖 Se evidencia una mejor gestión de la documentación enfocando el rol de la empresa y permitiendo ampliar la competitividad y la eficiencia frente al mercado.
- 📖 Crea mayor conciencia en el manejo efectivo de la información.
- 📖 Se redujo costos en algunos procesos.
- 📖 Es importante tener en cuenta la experiencia, la capacidad de servicios y el tipo de especialización de la empresa proveedora de servicios y procesos².

y el segundo elaborado por VALENCIA RINCÓN, María Eugenia y SÁNCHEZ RODRÍGUEZ, Carolina. Titulado Outsourcing en archivo y correspondencia: modelo de empresa “microficha”. 1999.

Mientras que para el área de las bibliotecas aún no se ha llevado a cabo una investigación que permita evaluar y determinar los aportes y las dificultades de la aplicación de este instrumento de gestión administrativa, con miras a contar con información que sirva de base para mejorar en la aplicación de esta herramienta.

1.4 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

A la fecha, no se encuentran investigaciones relacionadas con la contratación por outsourcing en las bibliotecas públicas. Por ello, el problema investigado fue:

¿Cómo se ha implementado el sistema de contratación por Outsourcing en las bibliotecas públicas de Bogotá?

² YATE PARRA, Paola Fernanda y CASTAÑO ZULUAGA, Diana Marcela. Estudio exploratorio de casos de outsourcing de servicios de archivo aplicado a empresas Públicas y Privadas en Bogotá. Bogotá D.C., 2004, 216 p. Trabajo de Grado (Profesional en Ciencias de la Información – Bibliotecología). Universidad Javeriana. Facultad de Comunicación y lenguaje.

1.5 JUSTIFICACIÓN

La implementación de procesos de contratación externa por "outsourcing" en las bibliotecas públicas de Bogotá se viene efectuando desde hace más de cinco (5) años sin que se haya realizado algún estudio del impacto de dicha modalidad de contratación en aspectos como: la gestión de la calidad, procesos y costos, usos de nuevas tecnologías e Internet, administración del recurso humano, entre otros; el outsourcing es una modalidad de contratación mediante la cual una organización contrata a un tercero para que realice un determinado proceso con el objeto de reducir costos, evitar que la organización tenga que adquirir una infraestructura para la ejecución del trabajo y/o mejorar el desarrollo de operaciones críticas o implementar nuevos servicios.

El Outsourcing se puede entender como la respuesta a la necesidad de especialización que tienen las empresas, como resultado de lo cual las empresas externas desarrollan actividades no principales para una organización. "De esta manera, las empresas contratantes pueden centrarse en lo que mejor saben hacer, focalizando por tanto su atención y sus recursos en su objeto de negocio. Obviamente, las actividades que pasan a desarrollar empresas externas son aquellas que no son estratégicas para su negocio y no se tienen especiales capacidades en ellas"³.

³ÁREA DE DIRECCIÓN DE IMPROVEN-CONSULTORES. El outsourcing como opción estratégica. [En línea] <http://www.improven/consultores.com/paginas/documentos_gratuitos/outsourcing.php> [Citado en 2005-08-08].

Para que los procesos de outsourcing sean exitosos, las bibliotecas deben evaluar ¿cuál de las alternativas asegura el mejor desempeño?, por lo que se requiere tener una metodología que reúna los criterios a evaluar y sirva de herramienta en el análisis para escoger la mejor opción que asegure óptimos resultados; donde, se ha de tener en cuenta los objetivos propios así, como aspectos comunes generados en las tareas desarrolladas.


No obstante, y después de una amplia revisión bibliográfica los beneficios reales de esta modalidad de gestión administrativa no han sido valorados en las bibliotecas públicas de Bogotá: Luis Ángel Arango y las redes Bibliored y Colsubsidio de Bogotá, ni se ha ejecutado una evaluación que permita determinar las dificultades en cuanto a su aplicación y resultado.


1.6 OBJETIVOS

1.6.1 Objetivo general

Caracterizar el esquema de contratación por Outsourcing implementado en las bibliotecas públicas de Bogotá.

1.6.2 Objetivos específicos

 Diagnosticar la situación real de la contratación externa que se realiza actualmente en las bibliotecas públicas de Bogotá.

 Determinar los procesos y servicios que son contratados por Outsourcing en las bibliotecas mencionadas.

- 📖 Identificar los criterios de contratación que se tuvieron y tienen en cuenta para contratar los servicios de Outsourcing en las bibliotecas públicas de Bogotá.
- 📖 Identificar los elementos esenciales a tener en cuenta para la evaluación y control de la calidad en las empresas prestadoras de servicios de Outsourcing en las bibliotecas públicas de Bogotá.
- 📖 Identificar las ventajas del sistema de contratación de recursos humanos, servicios y procesos por Outsourcing.

2. MARCO REFERENCIAL

2.1 MARCO TEÓRICO-CONCEPTUAL

2.1.1 El outsourcing. Como práctica “data desde la era moderna”⁴, gana credibilidad en la década de los 70’s especialmente en las áreas de la información tecnológica en las empresas; el término fue creado en 1980 y en 1998, alcanzó una cifra económica significativa. Hoy es una tendencia que forma parte de las decisiones administrativas.

Respecto al outsourcing: Zapata lo visualiza como estratégico y afirma que es “un medio a través del cual se logra acelerar los beneficios de la reingeniería”⁵.

López considera que “Es el proceso en el cual una firma identifica una porción de su proceso de negocio que podría ser desempeñada más eficientemente y/o más efectivamente por otra corporación, la cual es contratada para desarrollar esa porción de negocio. Esto libera a la primera organización para enfocarse en la parte o función central de su negocio”⁶ y Brian sostiene que es “La acción de

⁴ GARCIA ALVAREZ, Rafael. Outsourcing. s.f. [en línea]<<http://www.avantel.net/~rjaguado/outsour.html>> [Citado en 2005-10-25].

⁵ ZAPATA CARDENAS, Carlos Alberto. El outsourcing en los servicios de información y documentación. En: Revista Memoria: Archivo General de la Nación Primer semestre de 1997; p.98.

⁶ LÓPEZ, Carlos. El Outsourcing o la Tercerización. s.f. [En línea] <<http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/no%209/outsourcing.htm>> [citado en 2005 08 11].

recurrir a una agencia exterior para operar una función que anteriormente se realizaba dentro de una compañía”⁷.

A ello se suma, Castaño quien asegura que es:

Una práctica administrativa que puede calificarse como nueva en la forma de hacer negocios, ya que es una manera de buscar la eficiencia organizativa a partir de descentralizar las tareas no vitales de la empresa a otros espacios de trabajo y que tengan independencia administrativa con la empresa (...) es un proceso de negociación en donde las partes se ponen de acuerdo en los requerimientos y sus pagos⁸.

Además es una “Fuente externa de suministro de servicios, es decir, la subcontratación de operaciones de una compañía a contratistas externos”. Neale “describe el outsourcing como la práctica de transferir la planeación, administración y operación de ciertas funciones a una tercera parte independiente”⁹.

En la misma línea, Fernández explica que:

- 📖 Es cuando una organización transfiere la propiedad de un proceso de negocio a un suplidor. La clave de esta definición es el aspecto de la transferencia de control.
- 📖 Es el uso de recursos exteriores a la empresa para realizar actividades tradicionalmente ejecutadas por personal y recursos internos.
- 📖 Es una estrategia de administración por medio de la cual una empresa delega la ejecución de ciertas actividades a empresas altamente especializadas.
- 📖 Es contratar y delegar a largo plazo uno o más procesos no críticos para un negocio, a un proveedor más especializado para conseguir una mayor

⁷ BRIAN ROTHERY. Iam Robertson. "Outsourcing": La Subcontratación, citado por GARCIA ALVAREZ, Rafael. Outsourcing. [En línea] <http://www.avantel.net/~rjaquado/outsour.html> [Citado en 2005-09-15].

⁸ CASTAÑO DUQUE, Germán Albeiro. Enfoques Modernos de la Administración. Universidad de Caldas. Manizales, Colombia: Editextos. 2001. p.81.

⁹ Neale, Paule, Tercerización < 16 desburocratizar desburocratizar.shtml > Citado por AMENDOLA, Luis. Tendencia en la administración moderna: Outsourcing. [En línea] <http://tpmonline.com/articles_on_total_productive_maintenance/management/outsourcing.htm> [Citado en 2005-09-18].

efectividad que permita orientar los mejores esfuerzos de una compañía a las necesidades neurálgicas para el cumplimiento de una misión.

- 📖 Acción de recurrir a una agencia externa para operar una función que anteriormente se realizaba dentro de la compañía.
- 📖 Es el método mediante el cual las empresas desprenden alguna actividad, que no forme parte de sus habilidades principales, a un tercero especializado. Por habilidades principales o centrales se entiende todas aquellas actividades que forman el negocio central de la empresa y en las que se tienen ventajas competitivas con respecto a la competencia.
- 📖 Consiste básicamente en la contratación externa de recursos anexos, mientras la organización se dedica exclusivamente a la razón o actividad básica de su negocio. Productos y servicios ofrecidos a una empresa por suplidores independientes de cualquier parte del mundo.
- 📖 Enfatizando en que El Outsourcing es más que un contrato de personas o activos, es un contrato para resultados¹⁰.

Los autores anteriores definen de diferentes formas el Outsourcing, pero debido a las maneras de aplicabilidad se resalta en gran parte para este estudio la proyección que presenta Fernández, principalmente porque reúne los por qué, el cómo y el cuándo; permitiendo que éste se ajuste y aplique a cualquier tipo de empresa y negocio.

Para Zapata el principal objetivo del outsourcing: es “reducir costos internos y/o controlar gastos de operación. Además permite obtener recursos que no existen a nivel interno en la empresa”¹¹.

Es importante resaltar el principal objetivo del outsourcing, como lo muestra Zapata, debido a que cualquier empresa dentro de un proceso de flexibilización

¹⁰FERNÁNDEZ, Ruddy. Outsourcing, estrategia empresarial del presente y futuro” 2005. [en línea] <<http://www.monografias.com/trabajos14/control/control.shtml>> [Citado en 2005-08-20]

¹¹ ZAPATA CARDENAS, Carlos Alberto. Nuevas formas de contratación: El outsourcing en los servicios de información y documentación. En: Revista Memoria: Archivo General de la Nación Primer semestre de 1997; p.97.

actual tiene permanentes exigencias de parte del entorno. Las bibliotecas no se escapan a estos cambios y constantemente deben vigilar la disminución de los costos y el control de los gastos operativos, que son la base de la supervivencia y mantenimiento al igual que la forma de alcanzar los recursos para los procesos de innovación, tecnificación y automatización.

Se puede considerar que los principales objetivos del Outsourcing son:

- 📖 Servir de herramienta que le permita a la empresa enfocarse en hacer lo que realmente hace bien.
- 📖 Lograr que una empresa sea más competitiva y eficiente.
- 📖 Hacer posible que los clientes se liberen de la contratación directa, disminuyendo notablemente los costos y problemas laborales.
- 📖 Alcanzar óptimos niveles de productividad en la empresa.
- 📖 Transformar el funcionamiento de la empresa dedicando más tiempo y recursos a aspectos operativos y menos a aspectos administrativos.
- 📖 Optimizar y adecuar los costos relacionados con la gestión, en función de las necesidades reales.
- 📖 Eliminar los riesgos por obsolescencia tecnológica.
- 📖 Influir en los objetivos de operaciones, en la reducción de costo, la mejora de la calidad, el aumento de la flexibilidad y el aumento del servicio.

La importancia del outsourcing radica en que éste pretende concentrar los esfuerzos de la empresa en las actividades principales del negocio. De esta

manera se pretende otorgar mayor valor agregado para los clientes y productos mediante agilidad y oportunidad en el manejo de los procesos transferidos, una reducción de los tiempos de procesamiento e inclusive, en la mayoría de los casos, una reducción de costos y de personal, así como una potencialización de los talentos humanos.

Igualmente Drucker afirma que “el Outsourcing provee una perspectiva diferente de la empresa en su totalidad o de una parte de ella, convirtiéndola en una organización flexible, sustentada en sus competencias fundamentales y en sus relaciones externas de beneficio mutuo y a largo plazo”¹².

2.1.2 Tipos de outsourcing. Espino presenta la clasificación de acuerdo a diferentes criterios, (cuadro 1. Tipología de la externalización).

Cuadro1. Tipología de la externalización¹³

CRITERIO DE CLASIFICACIÓN	TIPOS DE EXTERNALIZACIÓN
En función del nivel de análisis de la decisión.	Externalización estratégica. Externalización táctica o tradicional.
En función de su amplitud.	Externalización total. Externalización selectiva o parcial.
En función del grado de integración.	Cuasi – externalización. Externalización.
En función de la relación de propiedad.	Externalización grupal o interna. Externalización no grupal o externa.
En función del control administrativo.	Externalización de resultados. Externalización de recursos.
En función de la titularidad.	Externalización privada. Externalización pública.

¹² DRUCKER, Peter. “Outsourcing, poderosa herramienta en la organización de las empresas”, Citado por ZAPATA CARDENAS, Carlos Alberto. Nuevas formas de contratación: El outsourcing en los servicios de información y documentación. En: Revista Memoria: Archivo General de la Nación Primer semestre de 1997; p.96-97

¹³ ESPINO RODRIGUEZ, Tomás Francisco. El *outsourcing* y su influencia en los objetivos de la estrategia de operaciones. Una aplicación empírica. Universidad de las Palmas de Gran Canaria. 2003. [En línea] <<http://www.ehu.es/cuadernosdegestion/documentos/305.pdf>> [Citado en 2005-08-25].

Tener como referente los tipos de externalización que se pueden dar es fundamental en la gestión administrativa, las gerencias requieren poder ver en conjunto estos elementos, ellos ayudan a generar decisiones tomadas con criterios acordes a las distintas funciones determinadas por procesos, actividades ó tareas en la disgregación global del negocio al que se orientan.

Zapata ubica el outsourcing en dos tipos, según la clasificación en función del nivel de análisis de la decisión. (Cuadro 2).

Cuadro 2. Tipos de outsourcing¹⁴

OUTSOURCING TÁCTICO	OUTSOURCING ESTRATÉGICO
<ul style="list-style-type: none"> 📖 Reduce costos internos y/o controla gastos de operación. 📖 Es una alternativa valida para disponer de fondos de capital. 📖 Permite obtener recursos que no existen a nivel interno. 📖 Facilita la contratación de procesos. 📖 El análisis que se realiza es simple al tomarse la decisión de manera intuitiva y en función de los costos, sin considerarse otros beneficios y riesgos de la decisión. 	<ul style="list-style-type: none"> 📖 Permite tener acceso a la capacidad de bienes y/o servicios, donde, la calidad es superior a la que ofrece la propia organización. 📖 Posibilita destinar recursos para otros propósitos. 📖 El análisis es más pormenorizado, en el cual se implica a los directivos y se sigue un enfoque racional del proceso de toma de decisiones. 📖 Se pueden externalizar actividades que pueden ser esenciales para la empresa sin que esto represente sus competencias claves produciendo una cooperación a medio o largo plazo con el proveedor. 📖 Tiene en cuenta aspectos que permitan mejorar la calidad de las operaciones. 📖 Su pone una concepción más amplia y completa del proceso. <p>No dispone de recursos y habilidades para el desarrollo de las actividades.</p>

Es oportuno profundizar en el outsourcing táctico y estratégico debido a la aplicabilidad en conjunto a las tareas, acciones y operaciones de una unidad de información considerada ésta como una organización.

¹⁴ ZAPATA, Op.cit., p. 97-98.

Rumelt¹⁵ sostiene que cualquier decisión estratégica debe ser evaluada por sus efectos en la ventaja competitiva y su armonía con las decisiones que implican cambios en el entorno de la organización.

Los procesos de outsourcing abarcan la mayoría de las áreas de una empresa: sistemas financieros, sistemas contables, actividades de mercadotecnia, área de recursos humanos, sistemas administrativos y actividades secundarias (no forma parte de las habilidades principales de la organización; vigilancia, limpieza, abastecimiento de papelería, documentación, manejo de eventos y conferencias, administración de comedores entre otros).

2.1.3 Etapas. En el proceso de outsourcing se da la relación entre cliente y proveedor teniendo en cuenta las actividades o servicios a contratar.

Según Rubinsztein la decisión de outsourcing implica un proceso analítico de cuatro etapas:

Etapa 1. Definir las actividades claves o centrales de la empresa. Las actividades claves son las percibidas por los clientes como las que agregan valor y por lo tanto son básicas para la competitividad de la empresa, permitiendo a la misma diferenciarse de sus competidores.

Etapa 2. Evaluar todas las actividades relevantes de la cadena de valor. Es necesario aplicar una perspectiva de cadena de valor [“es la tecnología por excelencia para diagnosticar que actividades agregan o no valor y cómo crear

¹⁵RUMELT, R. P. The evaluation of business strategy en Glueck, W.f (ed.), Business Policy and Strategic anagement. New York: McGraw-hill, 1980.

ventajas estratégicas”¹⁶ de la empresa para identificar y analizar los costos de cada actividad. Lo cual obliga a analizar los costos por actividad para poder evaluar y comparar las economías, permitiendo determinar los costos de hacer.

Etapa 3. Comparación de costos entre hacer y comprar. Aquí se determina el costo de comprar lo cual no solamente implica considerar el precio del producto o servicio ofrecido por el proveedor sino identificar y medir todas las actividades y costos internos que se le generan a la empresa.

El costo de outsourcing se compone del precio del producto o servicio más todos los costos de transacción (costos de control) que se generan antes, durante y después del contrato. Es decir, valor y vigencia de la garantía de seriedad, valor del IVA, valor de la propuesta, discriminación de los porcentajes utilizados de administración, imprevistos y utilidades (A.I.U.).

Etapa 4: Análisis de la relación con el proveedor. Requiere una estrecha relación de trabajo con el proveedor basada en la cooperación mutua e intercambio de información, Lo cual incrementa las posibilidades de encontrar un proveedor adecuado y confiable¹⁷.

Son las decisiones y los momentos administrativos de una organización, lo que permite que en cada una de ellas se acierte, es la claridad con que se tomen; por ello tener unas etapas o pasos a desarrollar y aplicar un modelo de outsourcing genera un orden coherente que redundara en una visión global del negocio mostrándonos las verdaderas ventajas y desventajas del mismo.

El outsourcing estratégico mantiene la relación entre cliente y proveedor, teniendo en cuenta:

¹⁶ RAMÍREZ PADILLA, David Noel. Contabilidad administrativa. 4ª ed. México. Editorial McGraw-Hill., 1994.

¹⁷ RUBINSZTEJN PARA ENDEAVOR, Gustavo. Emprendedores outsourcing o Tercerización: es la práctica de proveerse de un producto o servicio de un tercero. 2000. [en línea] <<http://www.endeavor.com.uy/Documentos/Outsourcing.pdf>>> [Citado en 2005-10-20].

- 📖 Eliminar los riesgos por obsolescencia tecnológica. “Sourcing Approach”: donde se definen las líneas principales de las necesidades del cliente que le llevan a requerir un servicio de un socio externo.
- 📖 “Selection Approach”: donde se definen los pasos y directrices para decidir cuál de los socios es el adecuado.
- 📖 “Negotiation Approach”: donde se definen los términos del acuerdo elegido con el proveedor.
- 📖 “Management Approach”: donde se define cómo será la relación con el proveedor a lo largo del tiempo¹⁸.

Requiriéndose mantener una correlación entre los intereses cliente - proveedor y viceversa en un proceso normal de outsourcing, como se ve anteriormente se requiere definir puntualmente entre las partes los elementos sobre la base a desarrollar, los pactos y compromisos a trabajar, los cuales son esenciales de la contratación.

2.1.4 Ventajas y desventajas del outsourcing. dependiendo de la correcta o incorrecta aplicación del outsourcing como herramienta, estrategia y/o proceso.

Cuadro 3. Ventajas y desventajas del outsourcing

AUTOR	VENTAJAS	DESVENTAJAS
Zapata ¹⁹	<ul style="list-style-type: none"> *El adecuado desarrollo de las funciones contratadas es responsabilidad directa de la agencia con la que se hace el contrato. *Los costos fijos (mantenimiento, arrendamiento de equipos, etc), la carga prestacional entre otros costos son asumidos por la agencia de outsourcing”. *Se contratan actividades estratégicas” 	<ul style="list-style-type: none"> Por la mala aplicación de la herramienta: *Al no existir un control permanente sobre los procesos entregados a la agencia de outsourcing se generan “dudas respecto de las bondades de la herramienta”. *Al entregar elementos que presionen la prórroga del contrato esto puede ir en detrimento de la organización. *Los costos al deshacer el contrato. *Se puede presentar resistencia por parte de los empleados de planta al no ser informados.

¹⁸ COMPUTER SCIENCES LIMITED. Outsourcing estratégico en Europa. 2003. [en línea] <http://es.country.csc.com/COUNTRIESDOCS/es/es/kl/uploads/439_1.pdf> [Citado en 2005-10-25].

¹⁹ ZAPATA CARDENAS, Carlos Alberto. Nuevas formas de contratación: El outsourcing en los servicios de información y documentación. En: Revista Memoria: Archivo General de la Nación Primer semestre de 1997; p.103-104.

Fernández ²⁰	<p>Del proceso de Outsourcing:</p> <p>*Los costos de manufactura declinan y la inversión en planta y equipo se reduce. *Permite a la empresa responder con rapidez a los cambios del entorno. Incrementando los puntos fuertes de la empresa. *Ayuda a construir un valor compartido y redefinir la empresa. *Construye una larga ventaja competitiva sostenida mediante un cambio de reglas y un mayor alcance de la organización. *Incrementa el compromiso hacia un tipo específico de tecnología que permite mejorar el tiempo de entrega y la calidad de la información para las decisiones críticas. *La empresa posee lo mejor de la tecnología. *Permite disponer de servicios de información en forma rápida considerando las presiones competitivas de la organización y las áreas claves. *Ayuda a enfrentar cambios en las condiciones de los negocios. *Aumento de la flexibilidad de la organización y disminución de sus costos fijos”.</p>	<p>*Estancamiento en lo referente a la innovación por parte del proveedor externo. *La empresa pierde contacto con las nuevas tecnologías que ofrecen oportunidades para innovar los productos y procesos. *Al proveedor externo aprender y tener conocimiento del producto en cuestión existe la posibilidad de que los use para empezar una industria propia y se convierta de proveedor en competidor. *El costo ahorrado con el uso de Outsourcing puede que no sea el esperado. *Las tarifas incrementan la dificultad de volver a implementar las actividades que vuelvan a representar una ventaja competitiva para la empresa. *Alto costo en el cambio de proveedor en caso de que el seleccionado no resulte satisfactorio. *Reducción de beneficios. *Pérdida de control sobre la producción”.</p>
Romero ²¹	<p>**“El desarrollo económico del sector productivo. *Establecer controles de calidad adecuados a través de criterios y sistemas de evaluación establecidos conjuntamente con los prestadores de los servicios. * Es inevitable un nuevo enfoque del sistema de costos. *La revalorización, entrenamiento y desarrollo del talento humano.</p>	<p>*Pérdida de habilidades críticas para el cumplimiento del objetivo del negocio. *Pérdida del control sobre la calidad de los servicios contratados.* *No todos los empleados que perdieron su puesto dentro de la organización podrán ser absorbidos por las empresas prestadoras de servicios”.</p>

Los tres autores exponen ventajas y desventajas que en suma son de aplicabilidad de acuerdo a como la organización se proyecte y visualice, y sirven para sopesar la decisión de implementar la contratación a terceros de los servicios y procesos a terceros.

2.1.5 Metodología para evaluar el outsourcing. Fernández la define como una buena práctica en la toma de decisiones gerenciales. La metodología ayuda a

²⁰ FERNÁNDEZ Ruddy “Outsourcing, estrategia empresarial del presente y futuro” 2005. [en línea] <<http://www.monografias.com/trabajos14/control/control.shtml>> [Citado en 2005-10-25].

²¹ ROMERO, José Antonio. Outsourcing. 2005. [en línea] <<http://www.navactiva.com/web/es/descargas/pdf/amngm/outsourcing2.pdf>> [Citado en 2005-10-31].

planear, fijar expectativas en la organización y fuera de ella. Indicando las áreas donde se necesita conocimiento especializado. Las fases son las siguientes:

📖 Fase 0, inicio: identifica el alcance de lo que considera para el outsourcing; establece los criterios, las marcas importantes, iniciales y los factores para las decisiones iniciales y asigna recursos iniciales para el proyecto. El tiempo es de dos a cuatro semanas; la inicia el gerente ejecutivo o una persona que patrocina el estudio de factibilidad; se entrega un documento donde se establece el alcance del proyecto y los referentes administrativos y puede o no examinar los beneficios estratégicos.

📖 Fase 1, evaluación: examina la factibilidad del outsourcing; define tanto el alcance como los límites del proyecto e informa el grado en que éste satisface los criterios establecidos, con una duración de cuatro a seis semanas. Participa un pequeño grupo encabezado por el patrocinador o un gerente que no se vea afectado por el resultado. Se entrega un estudio donde se presenta y toma la decisión de continuar con la fase 2.

📖 Fase 2, planeación detallada: establece los criterios para la licitación, define los requisitos y prepara lista breve de invitaciones para la entrevista. El tiempo es de ocho a diez semanas. Se entrega el plan de proceso de la licitación, incluyendo: documentación, descripción de los servicios, borradores de acuerdo y una estrategia para las negociaciones con proveedores. A la vez se decide a quien invitar a concursar, los criterios y las medidas de desempeño.

📖 Fase 3, contratación: como resultado del proceso de licitación se selecciona un contratista, identificando a un proveedor de respaldo. El tiempo es de tres a cuatro meses; participa un equipo central de la fase de planeación, contratistas y socios. Además, se puede incluir asesores externos. Se entrega la invitación a concursar, estableciendo acuerdos de nivel de servicios, el tiempo y los criterios de medición.

📖 Fase 4, Transición al nuevo servicio: se establece los procedimientos para la administración de la función subcontratada, se transfiere la responsabilidad formal de las operaciones. Según lo acordado se transfiere personal y activos. El tiempo es de dos a tres meses. Participa el equipo central y el gerente de función subcontratada, recursos humanos, usuarios, gerencia y personal del proveedor. Se entrega un plan de transición, la documentación de los procesos de administración y revisión y la responsabilidad formal al subcontratista. Decidiendo los procedimientos de terminación y fecha de entrega del servicio.

📖 Fase 5, administración y revisión: se revisa el contrato desde la forma regular, comparándolo contra los niveles de servicio acordados y se planea las negociaciones para tener presente los cambios y requerimientos adicionales. El tiempo es de uno a cinco años, dependiendo de la duración del contrato. Participa un representante del contratista responsable de la entrega del servicio, un representante de la función del usuario, un responsable de la administración del contrato y del proveedor. Se entrega un servicio administrativo, revisiones regulares y ausencia de sorpresas. Se decide la verificación anual de la validez de la evaluación original. Decisión sobre la continuidad del contrato²².

²² FERNÁNDEZ, Op. Cit., [en línea]

Para tomar la decisión de emplear el outsourcing como modalidad de contratación, la organización a requerido tener en cuenta unas etapas, éstas son necesarias en pro de medir el impacto en cada uno de los estadios ó momentos; Fernández, logra reunir de manera acertada los elementos de evaluación básicos llamados fases debido a que cada una involucra las áreas de la organización, de las cuales se requiere tener un conocimiento y dominio para el manejo, pues son únicas tanto en la organización como en el proceso de la misma.

Castaño agrega que la metodología expuesta es como “un conjunto de herramientas, la cual debe ser personalizada para satisfacer las necesidades del proyecto outsourcing que se está considerando”²³.

2.1.6 La contratación, es inherente a los procesos de outsourcing. Herrera la considera como “una ciencia totalmente independiente con su propia estructura, con su propio régimen, con su propio juez”²⁴, donde interactúa un sujeto pasivo (contratante) y un sujeto activo (contratista) y se establece a través del instrumento del contrato.

Gay explica que:

Un buen contrato debería establecer en términos claros y precisos, y en un lenguaje corriente, el área de competencia del trabajo al cual se aplica y define claramente los roles, responsabilidades, obligaciones y expectativas de las

²³ CASTAÑO DUQUE, Germán Albeiro. Enfoques Modernos de la Administración. Universidad de Caldas. Manizales, Colombia: Editextos.2001 p.92.

²⁴ HERRERA, Julián. Contratos estatales en Colombia [en línea]
<www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/eco/contraest.htm> [Citado en 2005-11-12].

partes regidas por el contrato (...) debería permitir al cliente obtener un valor por el dinero que paga, en tanto que permite al proveedor obtener una ganancia razonable²⁵.

Al contratar procesos y servicios el cliente necesita que sean: de calidad y con precios razonables, distribuidos en tiempo puntual. De igual forma el proveedor tiene que ser remunerado puntualmente, es decir en plazos de pago razonables sin grandes retenciones.

El autor en mención asegura que es “útil el feedback constructivo en todos los niveles de rendimiento del proveedor; así como una actitud franca y honesta de parte del cliente. Básicamente, los proveedores exigen respeto por su industria y discernimiento comercial”²⁶, los contratos entre proveedores y clientes empresariales son documentos extensos y detallados.

Siguiendo este criterio, el autor distingue cuatro razones de importancia del contrato escrito:

- 📖 Es un documento de consulta en pro de dar solución rápida y económica a los problemas que se presenten entre el cliente y el proveedor.
- 📖 Permite tanto al adquirente como al proveedor la manifestación formal de las expectativas en torno de la relación.
- 📖 Sirve como un antecedente histórico que comunica las intenciones de ambas partes.
- 📖 Es un documento de trabajo que el proveedor del servicio puede usar²⁷.

²⁵ GAY., Charles. La subcontratación de bienes y servicios: una guía práctica para el manejo de los recursos estratégicos. 1ra ed. Buenos aires: Paidós, 2003. p.129.

²⁶ Ibid., p.130.

²⁷ Ibid., p.131.

La estructura física general de un contrato viable y satisfactorio según este autor se divide en dos secciones:

📖 Los plazos y condiciones. Éstas serán las cláusulas que cubren los aspectos generales de la relación entre el adquiriente y el proveedor. Cubren los derechos, facultades y obligaciones entre ellos, generalmente sin dar especificaciones sobre algún aspecto particular del servicio.

📖 Una serie de anexos (a veces llamados apéndices o agendas). Son documentos separados que cubren en letras pequeñas el detalle sobre ciertos tópicos independientes. Estos anexos son legalmente obligatorios. Las categorías a ser incluidas dependerán de la naturaleza del servicio de las circunstancias del contrato. Sin embargo, generalmente incluirán documentos como acuerdos de nivel del servicio, los detalles de los planes de transición, y los detalles de la venta y cualquier transferencia de activos. Además, si es necesario que cierta cantidad de empleados del proveedor sea permanentemente asignada en la función / empresa del adquiriente (lo cual es común), es probable que haya un anexo que incluya una autorización para ocupar ese espacio de oficina²⁸.

Es importante reconocer el contrato como un instrumento clave dentro del proceso de outsourcing, gracias a él se genera una obligatoriedad activa de las partes con todos los componentes, basados en las regulaciones políticas que defiende y castigan el no cumplimiento de los alcances.

En Colombia los contratos se han dado de manera formal e informal, la primera por licitación simple o directa y la segunda: de palabra, de hecho, a destajo y/o de acto.

Según Herrera,

“la licitación es un procedimiento solemne, que se sustrae de todos los procedimientos corrientes y que le permite al Estado utilizarlo para lograr las mejores propuestas. El Estado bajo ciertas reglas previamente definidas escoge

²⁸ Ibid., p.131.

la mejor propuesta; propuesta que atemperándola a las coyunturas, no es la que corresponde al más bajo precio, sino la que corresponde al precio que de acuerdo a las circunstancias económicas, sea el precio normal, el precio de la ley de la oferta y la demanda. La propuesta más favorable es la que sumada todos los demás factores de ponderación da la mejor calificación, el mejor resultado en criterio de las Comisiones evaluadoras y el criterio del Representante Legal de la entidad que tiene toda la responsabilidad de la adjudicación del contrato”²⁹.

Del mismo modo, el autor presenta las formas de Participación de las personas de Derecho Privado como contratistas o contratantes del Estado, así:

📖 En forma directa o simple. Cuando la persona cuenta con los recursos (logísticos y financieros) suficientes. - el concepto directo o simple, está ligado con la autonomía financiera y con la autonomía técnica.

📖 Forma Consorcial. Es una forma de participación heterogénea que al decir de la Sección Tercera del Consejo de Estado, en demandas de responsabilidad civil extracontractual lo tiene como una sociedad de hecho. En el contrato se debe ubicar como una sociedad de hecho porque no tiene la estructura de una sociedad comercial; simplemente es una reunión de personas naturales y jurídicas, que careciendo de capacidades individuales se reúnen para suplir lo que individualmente no tienen y se unen en forma coyuntural para el contrato; ejecutadas el contrato, desaparecen.

📖 Por unión temporal. Es una forma de formular propuestas contractuales con características muy peculiares que las diferencian del Consorcio. Es una unión temporal para formular propuestas y en caso de adjudicación ejecutar el contrato.

📖 En forma acomodada o intencionada, (únicamente para los contratos de concesión). Es una forma de participación muy sui generis, que reviste particularidades muy especiales, muy propias del contrato de Concesión en donde la ley permite que se presenten propuestas intencionadas o proyectos de sociedades en donde concurren personas naturales y/o jurídicas y que en caso de serles favorable la licitación, entrarían a conformar o a constituir la sociedad comercial para la ejecución del contrato, acomodándose así a la estructura de la propuesta, para lo cual tendrían el plazo de un mes para formalizar dicha sociedad (anónima, limitada o en comandita por acciones)³⁰.

Es la contratación estatal en Colombia, la pauta política con la que cualquier organización cuenta y debe aplicar para llevar a cabo el desarrollo reglamentado de los procesos de contratación.

²⁹ HERRERA, Op. Cit., [en línea]

³⁰ Ibid., [en línea]

2.2 MARCO NORMATIVO

2.2.1 Normas de contratación. En Colombia se consideran las siguientes:

📖 La Constitución Nacional de 1991; en el Artículo 209, capítulo 5, aclara que:

“La función administrativa está al servicio de los intereses generales y se desarrolla con fundamento en los principios de igualdad, moralidad, eficacia, economía, celeridad, imparcialidad y publicidad, mediante la descentralización, la delegación y la desconcentración de funciones.

Las autoridades administrativas deben coordinar sus actuaciones para el adecuado cumplimiento de los fines del Estado. La administración pública, en todos sus órdenes, tendrá un control interno que se ejercerá en los términos que señale la ley”³¹.

📖 La Ley 80 de 1993 en el Artículo 39 presenta de la forma del contrato estatal.

“Los contratos que celebren las entidades estatales constarán por escrito y no requerirán ser elevados a escritura pública, con excepción de aquellos que impliquen mutación del dominio o imposición de gravámenes y servidumbres sobre bienes inmuebles y, en general, aquellos que conforme a las normas legales vigentes deban cumplir con dicha formalidad.

Las entidades estatales establecerán las medidas que demanden la preservación, inmutabilidad y seguridad de los originales de los contratos estatales”³²

El artículo 53 de la responsabilidad de “los consultores, interventores y asesores. Los consultores, interventores y asesores externos responderán civil y penalmente tanto por el cumplimiento de las obligaciones derivadas del contrato de consultoría, interventoría o asesoría, como por los hechos u omisiones que les fueren imputables y que causen daño o perjuicio a las entidades, derivados de la celebración y ejecución de los contratos respecto de los cuales hayan ejercido o ejerzan las funciones de consultoría, interventoría o asesoría”³³.

³¹ COLOMBIA. CONSTITUCION. [Constitución política colombiana 1991](#). Editor. Javier González Luna. Santa Fe de Bogotá: Contraloría, 1994. 294 p.

³² COLOMBIA. CONGRESO. Ley 80 de 1993. Estatuto general de la Contratación Pública Estatal. [en línea] <http://www.secretariassenado.gov.co/compendio_legislativo.HTM> [Citado en 2006-01-19].

³³ Ibid., [en línea]

📖 El Decreto 2170 de 2002 establece las medidas para combatir la corrupción. A la vez, que reglamenta la ley 80 de 1993, modifica el decreto 855 de 1994 y se dictan otras disposiciones en aplicación de la Ley 527 de 1999.

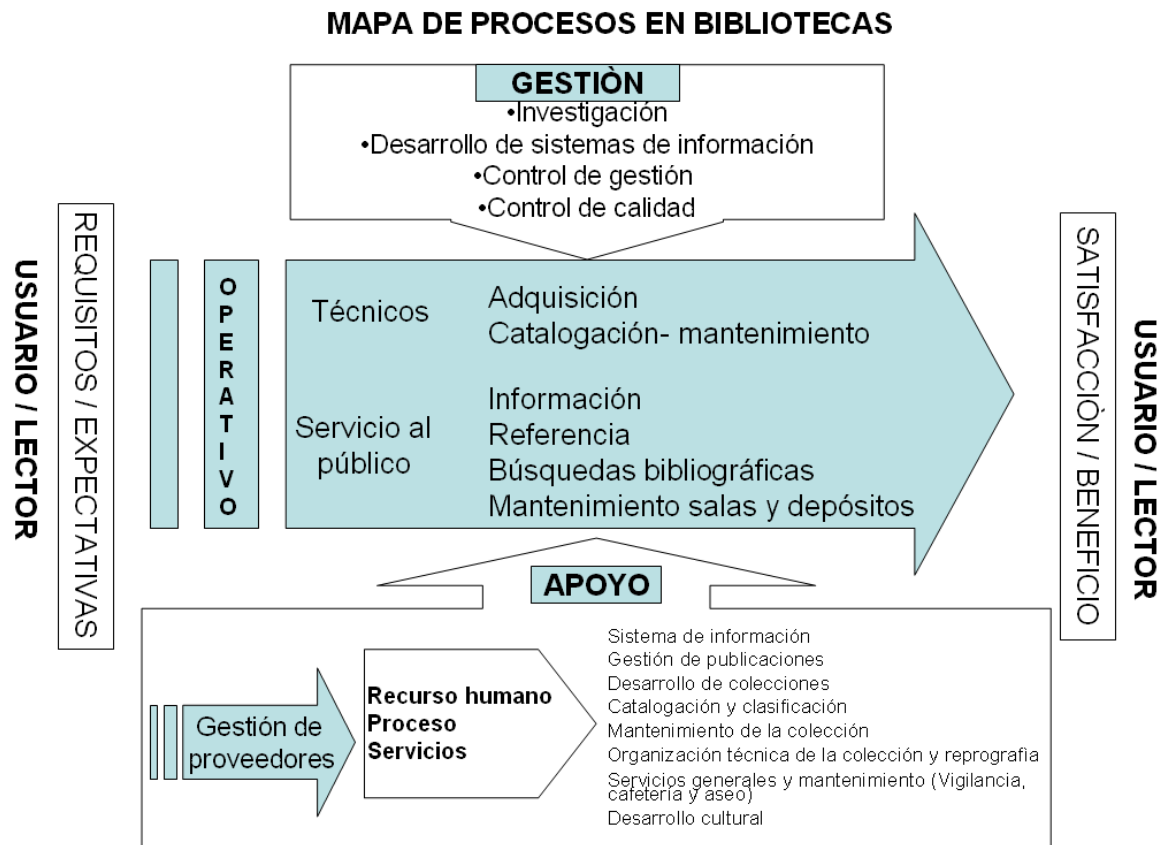
2.2.2 Normas de la Organización Internacional de Normalización (ISO). El apartado 4.1 (a) y (b) de la Norma ISO 9001: 2000 establece que “en los casos en que la organización opte por contratar externamente cualquier proceso que afecte la conformidad del producto con los requisitos, la organización debe asegurarse de controlar tales procesos. El control sobre dichos procesos contratados externamente debe estar identificado dentro del sistema de gestión de la calidad”³⁴. Es decir, que la organización tiene que demostrar que ejerce suficiente control para asegurarse de que este proceso se lleva a cabo de acuerdo con los requisitos pertinentes de la Norma ISO 9001:2000 y con cualquier otro requisito del sistema de gestión de la calidad de la organización.

La naturaleza de este control dependerá, entre otros, de la importancia del proceso contratado externamente, del riesgo que involucre y de la capacidad del proveedor para cumplir los requisitos del proceso.

³⁴ FERNÁNDEZ PEREDA, Hector. ISO 9001 - Norma de Calidad. Gestión de la Calidad o Excelencia. s.f. [En línea] <http://www.buscarportal.com/articulos/iso_9001_gestion_calidad.html> [Citado en 2005-11-16].

Los procesos contratados externamente interactuarán con otros procesos del sistema de gestión de la calidad (estos otros procesos puede llevarlos a cabo la propia organización, o pueden contratarse externamente)³⁵.

Figura 1. Mapa de procesos en bibliotecas



El mapa de procesos en bibliotecas (figura 1) se elaboró como base en las Norma ISO 9001:2000, donde se tomaron los elementos de calidad allí determinados y se articularon con: los momentos, las actividades y los recursos que identifican la

³⁵ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DE NORMALIZACIÓN. Orientación acerca de los “procesos contratados externamente” Documento: ISO/TC 176/ SC 2/ N 630 R2. 2003. [En línea]<<http://www.icontec.org.co/Contents/e-Mag/Files/outsourcing.pdf> > [Citado en 2005-11-12].

unidad de información para asegurar la aplicación en el control de los procesos contratados externamente; presenta como el usuario/lector enmarca los tres procesos con los momentos, así: la gestión, la operación y el apoyo que se deben llevar a cabo entre el requerimiento/expectativa y la satisfacción/beneficio, por la que vigila y defiende un sistema de calidad.

La norma ISO 9000:2000 presenta los pasos para la implementación de un sistema de gestión de la calidad, pero no el cómo se debería hacer, otorgando así a las empresas gran flexibilidad en el manejo del negocio.

Figura 2. Sistema de gestión de la calidad



Luego de revisar lo establecido por las diferentes normas ISO, en cuanto al control de los procesos por parte de la organización, como también la implantación de un sistema de gestión de calidad asociado al seguimiento de la misma para ayudar en este caso a la implementación en las bibliotecas, donde se genere una flexibilización en el manejo de los diferentes procesos en conjunto, verificando que se cumplan los requisitos para producir la calidad esperada por el usuario final (usuario/lector) (figura 2)

La norma ISO 9004:2000 proporciona orientación para la mejora del desempeño de la organización y la 9001 brinda el seguimiento a la calidad de los procesos de fabricación de productos aumentando así la satisfacción de los clientes.

2.3 MARCO CONTEXTUAL

2.3.1 Generalidades de las Bibliotecas públicas. Los gobiernos nacionales y locales son animados por la UNESCO, para que se de el apoyo y compromiso del desarrollo de las bibliotecas públicas, mediante la creación de una legislación específica que permita su financiación.

Fundamentando lo anterior, García considera:

“La libertad, prosperidad y el desarrollo de la sociedad y sus individuos son fundamentos de los valores humanos. Los cuales serán adquiridos a través de la habilidad de ciudadanos bien informados para ejercer sus derechos democráticos y jugar un rol activo en la sociedad. La participación constructiva y el desarrollo de la democracia dependen de una educación satisfactoria así como de un acceso gratuito e ilimitado al conocimiento, hechos democráticos y jugar un rol activo en

la sociedad. La participación constructiva y el desarrollo de la democracia dependen de una educación satisfactoria así como de un acceso gratuito e ilimitado al conocimiento, enseñanza, cultura e información”³⁶.

Las bibliotecas públicas, la puerta local al conocimiento, proveen las condiciones básicas para el aprendizaje duradero, su desarrollo cultural y la toma de decisiones independientes de individuos y grupos sociales.

El tema de la biblioteca pública viene hace más de medio siglo, siendo expuesto por organizaciones de carácter mundial (IFLA/UNESCO), lo que lleva a observar que la naturaleza, definición y organización de éstas, han sido argumentadas durante este tiempo con gran ímpetu, ejemplo de ellos es La exposición cronológica que presenta Vernal³⁷, (tabla 1).

Tabla 1. Conceptos de la biblioteca pública

AÑO	INTITUCIÓN	CONCEPTOS
1949	UNESCO	Biblioteca Pública es una institución social que busca satisfacer necesidades de información.
1972	UNESCO	Institución democrática de enseñanza, cultura e información.
1973	IFLA	Pública normas cuantitativas o parámetros en el manejo de la biblioteca pública respecto al número de las colecciones, diseño de edificios, pero no define su naturaleza.
1985	IFLA	No propone naturaleza
1988		Principal centro de cultura para la comunidad.

³⁶ PEÑA GARCÍA, Juan. Mesa redonda: las nuevas tecnologías aplicadas a la documentación. 2003. [En línea] <<http://64.233.179.104/search?q=cache:lsMVyj8r3BQJ:www.ces-galicia.org/jornadas/j1/4.doc+Biblioteca+de+la+Universidad+de+las+Palmas+de+la+Gran+Canaria+%2BLa+libertad,+prosperidad+y+el+desarrollo+de+la+sociedad+y+sus+individuos+son+fundamentos+de+los+valores+humanos&hl=es&gl=co&ct=clnk&cd=1>> [Citado en 2005-11-25].

³⁷BERNAL VINASCO, Isabel Cristina. Protocolo No. 2: Conceptualización de Biblioteca Pública. [En línea] <<http://64.233.179.104/search?q=cache:WoNWtE0vF2AJ:nutabe.udea.edu.co/eibpublicas/producto/protocolo2.doc+%22protocolo+No.2%22&hl=es&gl=co&ct=clnk&cd=2>> [Citado en 2005-11-20].

1994	UNESCO	Principal centro local de información.
1999	La declaración de Copenhague	Instituciones culturales.
2002	IFLA	Organización establecida, respaldada y financiada por la comunidad.

El autor concluye, que la Biblioteca Pública es una institución social que busca satisfacer necesidades de información, aportar valores o significados culturales a la sociedad a la que pertenece, ya que entretienen relaciones que posibilitan cambios de imaginarios (símbolos y signos culturales) que buscan impulsar la democracia, promover la educación y la movilidad social, garantizar el libre acceso de la información sin exclusión alguna.

La Biblioteca Pública busca también formar ciudadanos críticos, autónomos para que tomen mejores decisiones ya sea para su vida personal o social y que comprendan los fenómenos de su sociedad y a partir de esas comprensiones actúen, para construir una sociedad mejor: más solidaria, justa y equitativa.

En el Manifiesto de la IFLA/UNESCO sobre la biblioteca pública 1994, se encuentra como misiones las siguientes:

- a. Crear y fortalecer los hábitos de la lectura en los niños desde una temprana edad;
- b. Apoyar tanto a la educación individual (autoenseñanza) como a la educación formal en todos sus niveles;
- c. Brindar posibilidades para un desarrollo personal creativo;
- d. Estimular la imaginación y creatividad de niños y jóvenes;
- e. Sensibilizar respecto del patrimonio cultural y el aprecio de las artes, las innovaciones y logros científicos;
- f. Facilitar el acceso a la expresión cultural de todas las artes;
- g. Fomentar el diálogo intercultural y favorecer la diversidad cultural;
- h. Apoyar a la tradición oral;

- i. Garantizar a todos los ciudadanos el acceso a la información comunitaria;
- j. Prestar servicios adecuados de información a empresas, asociaciones y grupos de interés;
- k. Facilitar el desarrollo de información y conocimiento de las habilidades computacionales;
- l. Prestar apoyo a las actividades y programas de alfabetización destinadas a todos los grupos de edad, participar en ellas y, de ser necesario, iniciarlas³⁸.

2.3.2 Funcionamiento y administración. La biblioteca pública deberá formular una política clara que defina objetivos, prioridades y servicios en relación con las necesidades de la comunidad local a la vez le corresponde organizarse de forma eficaz y mantener parámetros profesionales de funcionamiento.

Los servicios han de ser accesibles a todos los miembros de la comunidad, lo que supone edificios bien situados, buenas salas de lectura y estudio, tecnologías adecuadas y un horario suficiente y apropiado. Supone asimismo servicios de extensión para quienes no pueden acudir a la biblioteca.

Los servicios bibliotecológicos estarán adaptados a las necesidades de las distintas comunidades rurales y urbanas³⁹.

El talento Humano que trabaja en la biblioteca es un intermediario activo entre los usuarios y los recursos. Es indispensable su formación permanente para que pueda ofrecer servicios adecuados. Habrán de establecerse programas de extensión y de formación del usuario con objeto de ayudarles a sacar provecho de todos los recursos.

2.3.3 Las bibliotecas públicas de Bogotá D. C. Que funcionan en red y que actualmente contratan servicios por outsourcing son las siguientes:

³⁸

INTERNATIONAL FEDERATION OF LIBRARY ASSOCIATIONS AND INSTITUTIONS. Manifiesto de la IFLA/UNESCO sobre la biblioteca pública 1994. [En línea] < <http://www.ifla.org/VII/s8/unesco/span.htm> > [Citado en 2005-11-25].

³⁹ Ibid., [en línea]

2.3.3.1 Biblioteca Luis Angel Arango. En conjunto con el Museo del Oro conforman el área cultural del Banco de la República de Colombia.

La actividad cultural se desarrolla en el Museo del Oro y la Biblioteca Luis Ángel Arango en Bogotá, con sus extensiones de música, artes plásticas y Casa de Moneda.

(...) La Biblioteca es un centro cultural que, además de servicios bibliográficos, desarrolla actividades relacionadas con la música, las artes plásticas y la numismática.

El área que ocupa en el centro histórico de Bogotá comprende más de 45.000 m² distribuidos en dos manzanas. Allí se encuentran más de 2000 puestos de lectura, una destacada sala de conciertos, y tres edificios – el Museo del Arte del Banco de la República, La Casa de Moneda y el Museo Botero – cuyos espacios albergan las colecciones de Numismática y de arte colombiano e internacional, así como diversas exposiciones temporales.

También cuenta con una sede en el norte de la ciudad en la cual se ofrecen Servicios para los lectores y expone la colección de Ricardo Gómez Campuzano, destacado pintor colombiano. Así mismo, la Biblioteca Luis Ángel Arango es la encargada de coordinar las diez y siete Bibliotecas del Banco de la República que existen en la mayoría de capitales y grandes ciudades departamentales de Colombia.

El sitio de la Biblioteca Luis Ángel Arango en la red [www.lablaa.org] se creó desde 1996 y se encuentra en permanente desarrollo.

(...) Qué es la Biblioteca Virtual: Es un programa del Banco de la República, Biblioteca Luis Ángel Arango, que busca poner a disposición del público una cantidad considerable de información sobre Colombia que pueda ser consultada mediante la red Internet desde cualquier parte del país o del mundo.

(...)Es una extensión de la Biblioteca Luis Ángel Arango hacia el resto del país y del mundo. Por lo tanto se dan a conocer los servicios y actividades ofrecidas en nuestras instalaciones en Bogotá y en otras ciudades de Colombia.

Servicios y actividades en otras ciudades de Colombia [La Blaa regional]: Conozca sobre los servicios de Biblioteca ofrecidos en 28 ciudades colombianas, actividades educativas, exposiciones y conciertos.⁴⁰

⁴⁰ Biblioteca Luis Ángel Arango del Banco de la República. Quienes somos. Publicación digital en la página web de la Biblioteca Luis Ángel Arango del Banco de la República. [En línea] <<http://www.lablaa.org/quienessomos.htm>> Búsqueda realizada el 20 de marzo de 2006.

Cuenta actualmente con las siguientes salas de consulta y servicios: información, colecciones básicas, ciencia y tecnología, ciencias jurídicas, arte y humanidades, hemeroteca, audiovisuales, libros raros y manuscritos, mapoteca, música, investigadores y en proceso de apertura la sala de economía y administración. Cada una de sus salas de lectura tiene características diferentes, al igual que sus colecciones y servicios son actualizados permanentemente.

“La Biblioteca Luis Ángel Arango desarrolla en cada una de sus salas de lectura Centros de Interés, cuyo objetivo es facilitar e incentivar la consulta de temas de mucha actualidad y coyuntura. Usted podrá encontrar la exhibición de material bibliográfico con el que cuenta la Biblioteca sobre un tema determinado”⁴¹.

2.3.3.2 Red de bibliotecas de Colsubsidio, Centros de recursos educativos y culturales. Donde se concreta un espacio que dinamiza, impulsa e integra diversas actividades, servicios y programas para que los usuarios puedan acceder a la información, al conocimiento, a la educación y a la cultura, con actividades que giran alrededor del libro, la lectura y de las diversas manifestaciones culturales brindándose así la oportunidad de mejorar su nivel de vida.

En la tabla 2, se presenta la relación de las bibliotecas que pertenecen a la red.

⁴¹ Biblioteca Luis Ángel Arango del Banco de la República. Servicios para lectores. Publicación digital en la página web de la Biblioteca Luis Ángel Arango del Banco de la República. < <http://www.lablaa.org/sala-audiovisuales.htm> > Búsqueda realizada el 16 de mayo de 2005.

Tabla 2. Bibliotecas de la red de Colsubsidio

NOMBRE	UBICACIÓN	HORARIOS
BIBLIOTECA CENTRAL DE SERVICIOS USAQUEN	Carrera 7 #123 – 65 piso 5 Teléfono 6 53 91 12	Lunes a sábado de 8 a.m. a 9 p.m.
BIBLIOTECA CENTRAL DE SERVICIOS FUNSA	Carrera 9 A # 17 -97 Teléfono 8-26 39 99	Lunes a sábado de 8 a.m. a 6 p.m.
BIBLIOTECA CENTRAL DE SERVICIOS CALLE 63	Carrera 24 # 62 - 50 piso 5 Teléfono 3 43 83 20	Lunes a sábado de 8 a.m. a 9 p.m.
BIBLIOTECA CENTRAL DE SERVICIOS MARICHUELA	Diagonal 76 B # 1- C -40 sur Teléfono 7 64 77 50	Lunes a sábado de 7 a.m. a 7 p.m. domingos de 9 a.m. a 6 p.m.
BIBLIOTECA CENTRO DE SERVICIOS CIUDAD ROMA	Carrera 86 # 53 - 10 sur piso 2 Teléfono 4 54 83 70	Lunes a sábado de 8 a.m. a 9 p.m. domingos de 9 a.m. a 6 p.m.
BIBLIOTECA CIUDADELA COLSUBSIDIO CEIC	Carrera 110 # 86-50 Teléfono 4 31 76 42	Lunes a sábado de 7 a.m. a 7 p.m. domingos de 9 a.m. a 6 p.m.

La red de bibliotecas de Colsubsidio, cuenta con las siguientes franjas culturales: Excursión literaria, Aventureros del tiempo, Cines viajantes, Clubes de lectura, Leer en familia arte y libro y actividades especiales.

2.3.3.3 Red Capital de Bibliotecas Públicas, BIBLORED fue concebida como uno de los megaproyectos del Plan de Desarrollo Económico, Social y de Obras Públicas para Santa Fé de Bogotá D.C. en el período de 1998 al 2001. Es un sistema de Bibliotecas integrado por tres (3) mayores, seis (6) locales y diez (10) de barrio, localizadas en puntos estratégicos de la ciudad y distribuidas para brindar una amplia cobertura, con programas de promoción de lectura y cultura para todo tipo de público.

La misión de bibliored es contribuir al mejoramiento de la calidad de vida, la educación y el desarrollo integral de los ciudadanos brindando mayores oportunidades de acceso al conocimiento y nuevos espacios para la cultura y la

recreación y la visión es ser reconocida como una institución líder en programas de promoción de lectura, servicios de información y de extensión cultural, ampliando cobertura y consolidando la Red de Bibliotecas Públicas de la ciudad.

Cada biblioteca constituye un importante centro cultural y de encuentro comunitario al que pueden acceder de forma libre los habitantes de la ciudad; con colecciones que actualmente superan los 200.000 volúmenes y ofrecen atención a 4'800.000 usuarios al año, convirtiéndose en una de las redes de bibliotecas más visitadas a nivel mundial.

Bibliored está conformada por 19 bibliotecas, (véase, tabla 3).

Tabla 3. Bibliotecas que conforman la Red Capital de Bibliotecas Públicas

NOMBRE	UBICACIÓN	HORARIOS	GENERALIDADES
Biblioteca Pública El Tintal	Kennedy Av. Ciudad de Cali No.6c - 09 Teléfonos: 452 8974 / 4544568	Lunes 2:00 pm – 8:00 pm Martes a Sábado 8:00 a.m. – 8:00 p.m. Domingo 9:30 a.m. – 5:30 p.m.	Datos generales Área construida: 6.652 m2 Puestos de lectura: 612 Colección actual: 40.128 volúmenes Capacidad colecciones: 160.000 volúmenes Promedio mensual de usuarios: 73.224
Biblioteca Pública Parque El Tunal	Tunjuelito Calle 48 B sur No.21-13 Teléfonos: 7698734 / 7698737	Lunes 2:00 – 8:00 p.m. Martes a Sábado 8:00 a.m. – 8:00 p.m. Domingo 9:30 a.m. – 5:30 p.m.	Datos generales Área construida: 6.828 m2 Puestos de lectura: 600 Colección actual: 45.761 volúmenes Capacidad colecciones: 110.000 volúmenes Promedio mensual de usuarios: 103.786
Biblioteca Pública Virgilio Barco	Teusaquillo Av. Carrera 48 No. 61 – 50 PBX: 315 8890	Lunes 2:00 - 8:00 p.m. Martes a Sábado 8:00 a.m. – 8:00 p.m. Domingo 9:30 a.m. – 5:30 p.m.	Datos generales Área construida: 16.000 m2 Puestos de lectura: 640 Colección actual: 57.319 volúmenes Capacidad colecciones: 130.000 volúmenes Promedio mensual de usuarios: 91.023

Biblioteca Pública De Bosa	Bosa Cra. 88g No. 59c – 05 sur Teléfonos: 780 4490 / 780 4470	Lunes a viernes 8:00 a.m. - 5:30 p.m.	Datos generales Área construida: 350 m2 Puestos de lectura: 84 Colección actual: 11.000 libros Capacidad colecciones: 14.000 libros Promedio mensual de usuarios: 7.837
Biblioteca Pública De Suba	Suba Cra. 92 No. 143 - 26 Teléfono(s): 686 1304 / 681 7209	Lunes a viernes 8:00 am - 5:30 p.m. Martes a Sábado 8:00 a.m.– 12:00 m	Área construida: 550 m2 Puestos de lectura: 114 Colección actual: 12.000 volúmenes Capacidad colecciones: 14.000 volúmenes Promedio mensual de usuarios: 16.971
Biblioteca Pública Del Restrepo	Antonio Nariño Diag. 19 sur No. 19 - 33, piso 2 y 3 Teléfono(s): 239 0883	Lunes a viernes 8:00 a.m. - 5:30 p.m.	Área construida: 863 m2 Puestos de lectura: 96 Colección actual: 12.700 volúmenes Capacidad colecciones: 20.000 volúmenes Promedio mensual de usuarios: 18.861
Biblioteca Pública La Marichuela	Usme Dg 76F N° 1C-06 Sur Teléfono(s): 764 7750 E-mail:	Lunes a Sábado 8:00 a.m. - 5:30 p.m.	Puestos de lectura: 135 Colección actual: 18.669 volúmenes Promedio mensual de usuarios: 30.315
Biblioteca Pública La Victoria	San Cristóbal Dg. 37 Sur N° 2-00 Este Teléfonos: 364 6483 / 367 9824	Lunes a viernes 8:00 a.m. - 5:30 p.m. Sábado 8:00 a.m. - 12:00 m.	Área construida: 427 m2 Puestos de lectura: 136 Colección actual: 15.000 volúmenes Capacidad colecciones: 17.000 volúmenes Promedio mensual de usuarios: 15.823
Biblioteca Pública La Servitá	Usaquén Calle 165 No. 14-70 Teléfono(s): 670 8863 / 670 2079	Lunes a viernes 8:00 a.m. - 5:30 p.m. Sábado 8:00 a.m. - 12:00 m	Área construida: 465 m2 Puestos de lectura: 146 Colección actual: 10.000 volúmenes Capacidad colecciones: 13.000 volúmenes Promedio mensual de usuarios: 7.170
Biblioteca Pública Arborizadota Alta	Ciudad Bolívar Dirección: Calle 70 Sur N° 34-05 Teléfono: 7180841-7182855	Lunes a viernes 8:00 am - 5:30 pm Sábado 8:00 am - 4:00 m	Área construida: 223 m2 Puestos de lectura: 95 Colección actual: 2.500 volúmenes Promedio mensual de usuario: 4.298

Biblioteca Pública La Giralda	Fontibón Cra. 104 B No. 34 – 35 Teléfono(s): 418 1948	Lunes a Viernes 8:00 a.m. – 5:30 p.m.	Área construida: 172 m2 Puestos de lectura: 99 Colección actual: 5.317 volúmenes Promedio mensual de usuarios: 6.840
Biblioteca Pública Las Ferias	Engativá Cra. 64 Bis No. 73-29 Teléfono(s): 2404032	Lunes a Viernes 8:00 p.m. - 5:00 p.m.	Área construida: 338 m2 Puestos de lectura: 72 Colección actual: 4.669 volúmenes Capacidad colecciones: 5.000 volúmenes Promedio mensual de usuarios: 1.953
Biblioteca Pública Nuevas Delicias	Kennedy Transv. 62 A No. 43 – 66 Sur Teléfono(s): 724 9930	Lunes a Viernes 8:00 p.m. – 5:00 p.m.	Puestos de lectura: 84 Colección actual: 2.154 volúmenes Promedio mensual de usuarios: 2.310
Biblioteca Pública Perdomo	Ciudad Bolívar Calle 62 Sur No. 78–89 Teléfono(s):782 2614	Lunes a viernes 8:00 a.m. - 5:00 p.m.	Puestos de lectura: 56 Colección actual: 3.525 volúmenes Promedio mensual de usuarios: 1.078
Biblioteca Pública Puente Aranda	Puente Aranda Cra. 31 D No. 4 - 00 Teléfono(s): 371 0785 ext. 21 / 320 0133	Lunes a Sábado 8:00 a.m. – 5:00 p.m.	Puestos de lectura: 20 Colección actual: 4.948 volúmenes Promedio mensual de usuarios: 1.050
Biblioteca Pública Rafael Uribe Uribe	Rafael Uribe Uribe Cra 15C N° 31G-40 Sur Teléfono(s): 372 8810 / 209 0454	Lunes a viernes 8:00 a.m. - 5:00 p.m.	Puestos de lectura: 45 Colección actual: 3.215 volúmenes Promedio mensual de usuarios: 1.392
Biblioteca Pública Ricaurte	Antonio Nariño Calle 9 No. 28-87 Teléfono(s): 201 0777 / 277 8105	Lunes a viernes 8:00 a.m. - 5:00 p.m.	Puestos de lectura: 62 Colección actual: 3.009 volúmenes Promedio mensual de usuarios: 2.707
Biblioteca Pública Timiza	Kennedy Cra 74 N° 42F-46 Sur Teléfono(s): 453 4250 / 4542329	Lunes a viernes 8:00 a.m. - 5:00 p.m.	Puestos de lectura: 36 Colección actual: 3.462 volúmenes Promedio mensual de usuarios: 2.700
Biblioteca Pública Venecia	Tunjuelito Dg. 47A N° 53-92 Sur Teléfono(s): 741 0171 / 741 0174	Lunes a viernes 8:00 a.m. - 5:00 p.m.	Área construida: 74 m2 Puestos de lectura: 30 Colección actual: 4.327 volúmenes Promedio mensual de usuarios: 1.897

Las bibliotecas de Bibliored se organizan de acuerdo a la clasificación que se presenta en la tabla 4.

Tabla 4. Organización de las bibliotecas de bibliored

CLASIFICACIÓN	BIBLIOTECAS	DESCRIPCIÓN
Bibliotecas Metropolitanas	Sur, en el Parque el Tunal. Centro, en el Parque Virgilio Barco. Occidente, en el Parque el Tintal.	Ubicadas en parques en puntos estratégicos de la ciudad. Capacidad para almacenar 150.000 volúmenes de publicaciones y una disponibilidad de 600 puestos de lectura.
Bibliotecas Locales	Suba, La Marichuela, La Victoria, Servita, Restrepo y Bosa	Bibliotecas de nivel intermedio por la ubicación, infraestructura física y de colecciones, cumplen con requisitos que les permiten prestar un servicio en aquellos lugares donde las bibliotecas mayores no tienen un cubrimiento directo.
Bibliotecas Descentralizadas	Arborizadora Alta, La Giralda. Las Ferias, Nuevas Delicias, Perdomo, Timiza, Venecia, Rafael Uribe Uribe, Ricaurte y Puente Aranda.	Bibliotecas barriales creadas en convenio con otras entidades (Departamento Administrativo de Bienestar Social, Juntas de Acción Comunal, Corporaciones privadas)

Paralelamente a la construcción de estas bibliotecas se realizó un proceso de reorganización administrativa, adecuación física y dotación de otras bibliotecas existentes que más adelante conformarían la Red Capital de Bibliotecas Públicas de Bogotá.

El sistema de Bibliotecas se inicio con las mega-bibliotecas que entraron en operación en el 2001, con el propósito de mejorar la calidad de vida de los bogotanos a través de estrategias como el aumento de actividades de promoción de lectura, de espacios culturales y la ampliación de la oferta de alternativas para el uso del tiempo libre.

Actualmente BIBLORED se prepara para iniciar la fase de consolidación que tiene como objetivos: Implementar estrategias que permitan elevar la calidad de los

servicios, ampliar la cobertura y el impacto social de la Red en Bogotá, continuar la ampliación de la oferta de información y lectura en la ciudad a través del fortalecimiento de las bibliotecas existentes y la vinculación de nuevas bibliotecas, desarrollar una serie de servicios de información en medios electrónicos (documentos digitalizados sobre Bogotá, bases de datos, acceso al servicio de información local, entre otros) que busquen acercar a los ciudadanos al uso de las nuevas tecnologías y posicionar a las bibliotecas públicas como centros de desarrollo cultural y comunitario que ofrezcan a los habitantes de las localidades propuestas artísticas y culturales.

Adicionalmente, BiblioRed cuenta con el apoyo de diferentes entidades como la Biblioteca Luis Ángel Arango y la Red de bibliotecas de Colsubsidio que le han prestado asesoría permanente y se han convertido en los modelos que brindan a BiblioRed pautas de gestión y funcionamiento.

2.3.4 Empresas proveedoras. Son las encargadas de ofrecer servicios, procesos y recurso humano a las bibliotecas públicas entre ellas se encuentran las relacionadas en el cuadro 4.

Cuadro 4. Relación empresas proveedoras de servicios, procesos y recurso humano

EMPRESAS PROVEEDORAS
GADIER Sistemas Profesionales de Información Ltda.
Cooperativa de Trabajo Asociado SISTEMAS PRODUCTIVOS SIPRO
Archivos e Informática Ltda. ARCHIMATICA
GARCIA IGUARAN Asociados Ltda.
INVERSIONES AJOVECO S.A
BAYPACK LTDA

ALIANZA CALIDAD COOPERATIVA DE TRABAJO ASOCIADO
Empresa Asociativa de servicios profesionales. EASERPRO E.A.T.
SERBYC E.A.T.
ARCHIVO GENERAL DE LA NACION
Empresa Asociativa de Servicios Profesionales
DON VAPOR S.A.
ALIANZA UNION TEMPORAL
U.I.S (Universidad Industrial de Santander)
Consultores Nacionales Asociados Ltda. - CNA
Caja Colombiana de subsidio Familiar COLSUBSIDIO
REDFILE
BIBLIOMÉTRICA
XEROX DE COLOMBIA S.A.
FOTOMORIZ S.A.
TRANEXCO S.A.
ADEMSER
ARTES Y LETRAS LIMITADA “ARLET LTDA”
ASESORES CULTURALES LTDA
JULIAN EDUARDO CAMELO CUELLAR
CARLOS MARQUEZ – Omnia Records
CARTOPRINT LTDA.
GRAFICOS UMANAÑA
CULTURA Y EVENTOS MC LOGISTICA Ltda..
ENCUADERNACION FINA
MUNDIEMPASTES
SILEÓN
ENCUADERNACION Y ARTES GRAFICAS COSMOS
INFOENLACE LTDA
LP. IMPRESORES ENCUADERNACION
WISE

3. METODOLOGÍA DEL ESTUDIO

3.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN

Correspondió al tipo de investigación exploratoria, porque “pretende dar una visión general aproximada respecto a determinada realidad”⁴², debido a que el objetivo de la presente investigación fue Caracterizar el esquema de contratación por Outsourcing implementado en las bibliotecas públicas de Bogotá.

Las etapas desarrolladas para esta investigación fueron:

- 📖 Diseño, validación y aplicación de los instrumentos (anexo A y B).
- 📖 Recolección de información: se llevó a cabo en las bibliotecas públicas de Bogotá y en las empresas proveedoras.
- 📖 Identificación de los principales servicios y procesos contratados por Outsourcing en estas bibliotecas.
- 📖 Determinación de los cargos, funciones y tareas que se desprenden del servicio y el proceso a contratar.
- 📖 Identificación de las variables más relevantes a tener en cuenta para realizar la evaluación y control de la calidad dentro de un sistema de contratación por outsourcing en las bibliotecas públicas de Bogotá.

⁴² CASTILLO SANCHEZ, Mauricio. Guía para la formulación de proyectos de investigación. Bogotá: Cooperativa Editorial Magisterio, 2004. p.15.

3.2 POBLACIÓN ESTUDIO (MUESTRA)

La población total fue de 21 entidades, correspondiente a 3 bibliotecas y 18 empresas proveedoras. La tabla 5, presenta la relación de las bibliotecas y la tabla 6 la de las empresas proveedoras. Para la aplicación del instrumento se eligió el 100 % del total de la población de las bibliotecas correspondiente a 3, e intencionalmente el 50% de las empresas proveedoras donde fuera posible obtener las informaciones necesarias para el estudio, es decir 9.

Tabla 5. Relación de la población total y muestra de empresas contratantes

BILIOTECAS	MUESTRA BIBLIOTECAS
Biblioteca Luís Ángel Arango	X
BIBLORED / Red capital de bibliotecas públicas	X
Red de Bibliotecas de Colsubsidio	X

Tabla 6. Relación población total y muestra de empresa proveedoras

EMPRESAS PROVEEDORAS	MUESTRA EMPRESAS
GADIER Sistemas Profesionales de Información Ltda.	X
Cooperativa de Trabajo Asociado SISTEMAS PRODUCTIVOS SIPRO	X
Archivos e Informática Ltda. ARCHIMATICA	X
GARCIA IGUARAN Asociados Ltda.	X
INVERSIONES AJOVECO S.A	
BAYPACK LTDA	X
ALIANZA CALIDAD COOPERATIVA DE TRABAJO ASOCIADO	X
Empresa Asociativa de servicios profesionales. EASERPRO E.A.T.	
SERBYC E.A.T.	
ARCHIVO GENERAL DE LA NACION	
Empresa Asociativa de Servicios Profesionales	X
DON VAPOR S.A.	X
ALIANZA UNION TEMPORAL	X
U.I.S (Universidad Industrial de Santander)	

Consultores Nacionales Asociados Ltda. - CNA	X
Caja Colombiana de subsidio Familiar COLSUBSIDIO	X
REDFILE	
BIBLIOMÉTRICA	
XEROX DE COLOMBIA S.A.	
FOTOMORIZ S.A.	
TRANEXCO S.A.	
ADEMSEER	
ARTES Y LETRAS LIMITADA "ARLET LTDA"	
ASESORES CULTURALES LTDA	
JULIAN EDUARDO CAMELO CUELLAR	
CARLOS MARQUEZ – Omnia Records	X
CARTOPRINT LTDA.	
GRAFICOS UMANAÑA	X
CULTURA Y EVENTOS MC LOGISTICA Ltda..	
ENCUADERNACION FINA	X
MUNDIEMPASTES	
SILEÓN	X
ENCUADERNACION Y ARTES GRAFICAS COSMOS	X
INFOENLACE LTDA	X
LP. IMPRESORES ENCUADERNACION	
WISE	X

El anexo C, presenta la relación de las empresas proveedoras con el registro de los servicios y procesos por área que prestan a las bibliotecas.

3.3 INSTRUMENTOS PARA LA RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

Se elaboró, validó y aplicó un cuestionario (encuesta) tanto al personal directivo como al personal responsable de los servicios, procesos y recurso humano contratados (3), y a los gerentes de las empresas de Outsourcing (13). (Aexo A y B).

Teniendo en cuenta los factores y variables relacionados directamente con el esquema de contratación implementado por las bibliotecas, se asignaron las preguntas correspondientes a éstos. (Véase tabla 7, anexo A y B). Estructura del instrumento.

Tabla 7. Estructura general del instrumento

FACTORES	VARIABLES	PREGUNTAS A EMPRESAS (BIBLIOTECAS) CONTRATANTES	PREGUNTAS PROVEEDORAS DE SERVICIOS
NATURALEZA Y CONSTITUCIÓN DE LAS EMPRESAS	Datos de la empresa	1	1
	Elementos / Parámetros	11	12
	Organización administrativa	17	17
	Especialidad	3	3
	Experiencia en años	2	2
CONTRATOS	Empresas contratantes		8
	Tópicos / Parámetros		10
	Duración mínima en años	10	11
	Renovación	12	13
	Mayor valor económico	20(a)	20(a)
	Menor valor económico	20 (b)	20(b)
	Semejanza		21
	Modelos	16	16
	Validez	5	5
	Terminación	18	18
NORMATIVIDAD	Nacionales	23	
	Directrices locales	7	7
MERCADO	Aspectos / oportunidades	9	9
	Empresas proveedoras	8	
	Costos	13	14
REQUERIMIENTO	Motivos para contratar	15	
	Servicios y procesos contratados	4	4
TALENTO HUMANO	Especialidad / perfil	6(a)	6
	Porcentaje contratado	6(b)	
IMPACTO DE SERVICIOS	Grado	19	19
	Fortalezas	14	15
	Recomendación	21	
	Estudio	22	

4. RESULTADOS DEL ESTUDIO

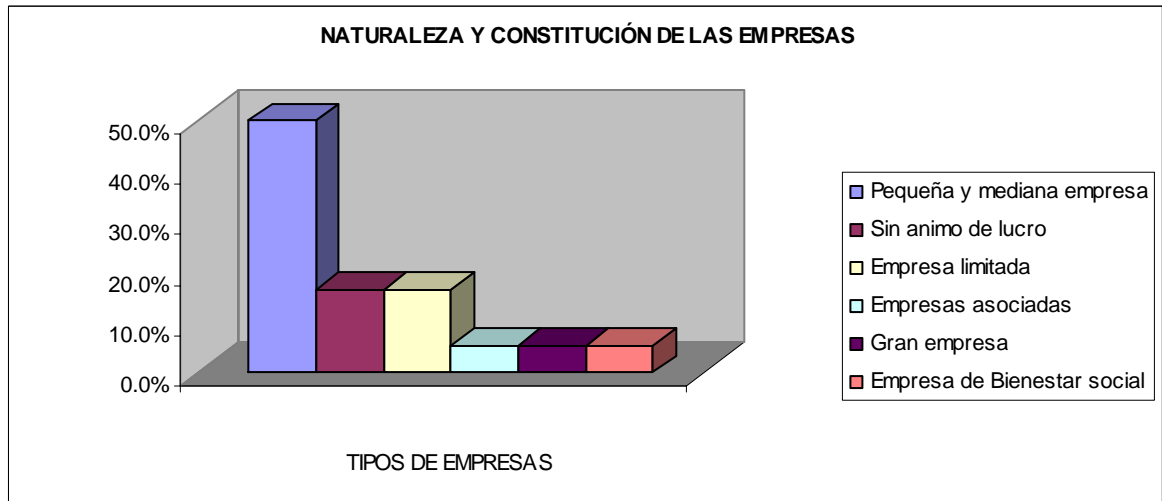
Con base en los resultados obtenidos a través de las encuestas aplicadas véase anexo A y anexo B, a continuación se presenta la relación directamente de las preguntas con los factores de la tabla 7: Naturaleza y constitución de las empresas, contratos, normatividad, mercado, requerimiento, talento humano e impacto de servicios.

4.1 INTERPRETACIÓN DE LA INFORMACIÓN DE LAS EMPRESAS PROVEEDORAS

4.1.1 Naturaleza y constitución de las empresas. Corresponde a las preguntas 1, 12, 17, 3, 2 y 8; las empresas proveedoras de acuerdo con los recursos de la empresa se ubican en un 50% en pequeñas y medianas empresas, en un 16.6% en empresas sin ánimo de lucro y también en este porcentaje en empresa limitada; un 5.5% son empresas asociadas, un 5.5% en gran empresa y una empresa de bienestar social, (figura 3).

El 100% de las empresas proveedoras indican que para su selección las bibliotecas evalúan en orden de importancia los siguientes elementos así: los costos, la experiencia, el respaldo económico, lo competente, la calidad profesional, y la infraestructura administrativa.

Figura 3. Tipos de empresas



El tipo de organización administrativa al cual pertenecen las empresas contratadas corresponde en un 55.5% a cooperativas, un 11.1% unión temporal, un 11.1% consorcio, un 11.1% sociedad y un 11.1% suministro de empleados, (figura 4).

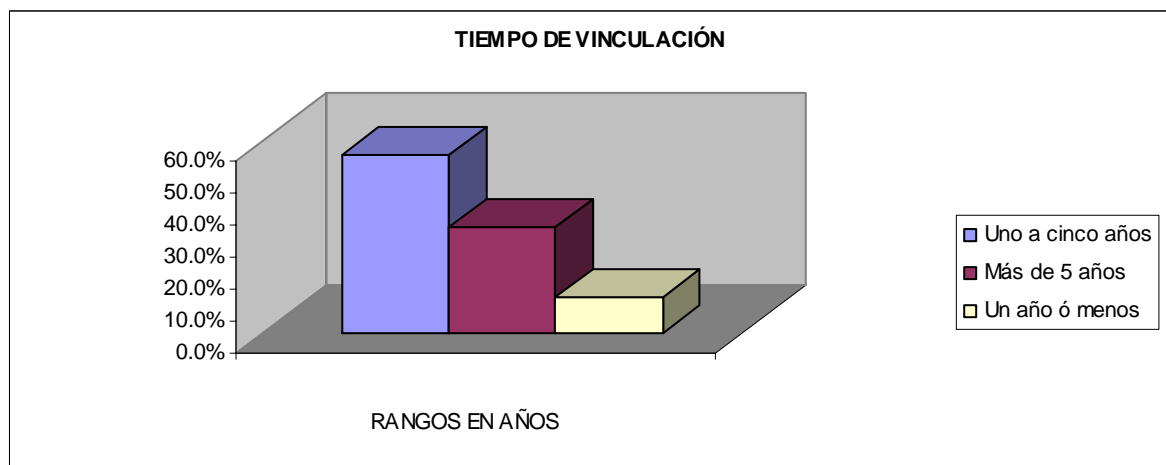
Figura 4. Tipos de asociación



Las empresas contratistas por prioridad son especializadas en: prestación de servicios, procesos, recurso humano, servicios de seguridad y vigilancia y generales (mantenimiento, aseo mensajería, jardinería, suministro de insumos y otros), asistencia técnica, consultaría y administración integral.

En cuanto al promedio de tiempo de los contratos en un 55.5% los contratos se suscribieron para periodos de 1 a 5 años, en un 33.3% por más de cinco años y en 11.1% en un año ó menos, (figura 5).

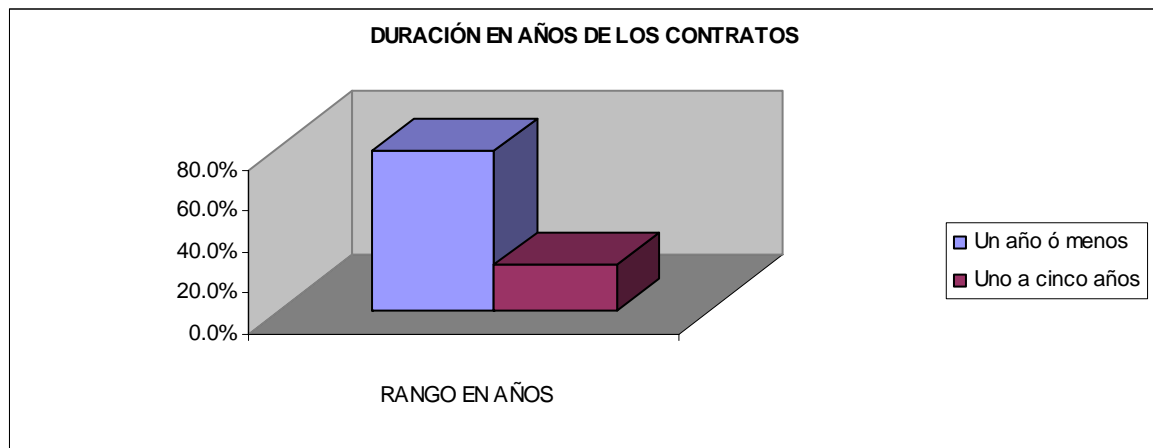
Figura 5. Periodos en años de prestación de servicios y procesos



4.1.2 Contratos. (Factor presentado en la tabla 7) pertenecen las preguntas 10, 11, 13, 20(a), 20(b), 21, 16, 5, y 18; la relación de los tópicos presentes por la bibliotecas al realizar un contrato por outsourcing se da a partir del compromiso con la empresa contratista, de la claridad de los objetivos, la definición de los servicios contratados, la flexibilidad operativa y el compromiso del proveedor.

La duración mínima en años de los contratos esblecidos entre las partes, mostró que un 77.7% de las empresas considera que este periodo está entre un año ó menos de un año y para el 22.2% es de uno a cinco años, teniendo en cuenta que se determinan por los diferentes casos y lo particular de cada uno, (figura 6).

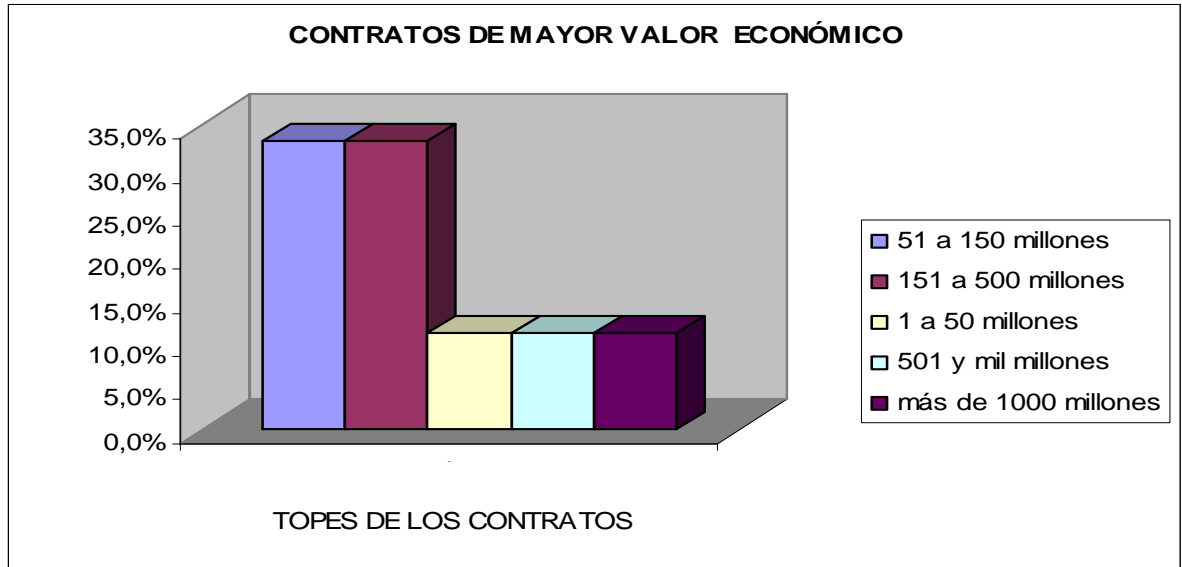
Figura 6. Duración de contratos



Al renovar la empresa proveedora el contrato con la biblioteca, ésta evalúa principalmente a la empresa por la satisfacción, el compromiso, la oportunidad y el cumplimiento de los estándares técnicos.

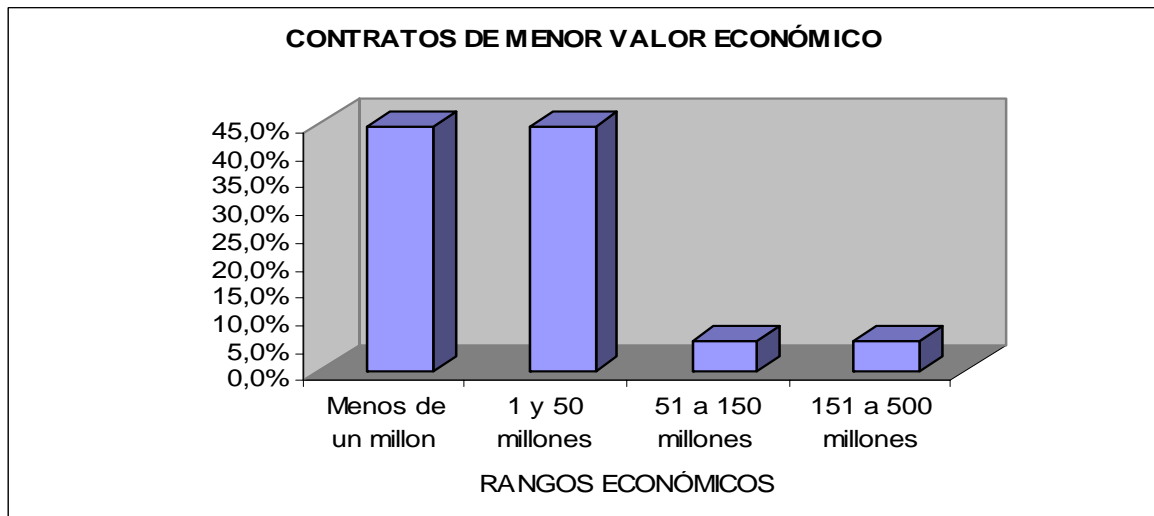
Los topes económicos más altos entre los que se han firmado los contratos en los últimos cinco años están entre 51 a 150 millones y 151 a 500 millones en un 33.3% cada uno. En un 11.1% se encuentran entre 1 y 50 millones e igualmente los rangos 501 y mil millones y más de 1000 millones, (figura 7).

Figura 7. Contratos de mayor valor económico



Los contratos de menor valor económico oscilan en un 44,4% en menos de 1 millón y entre 1 y 50 millones. Mientras que los de 51 a 150 millones y los de 151 a 500 millones corresponde solo al 5,5% cada uno, (figura 8).

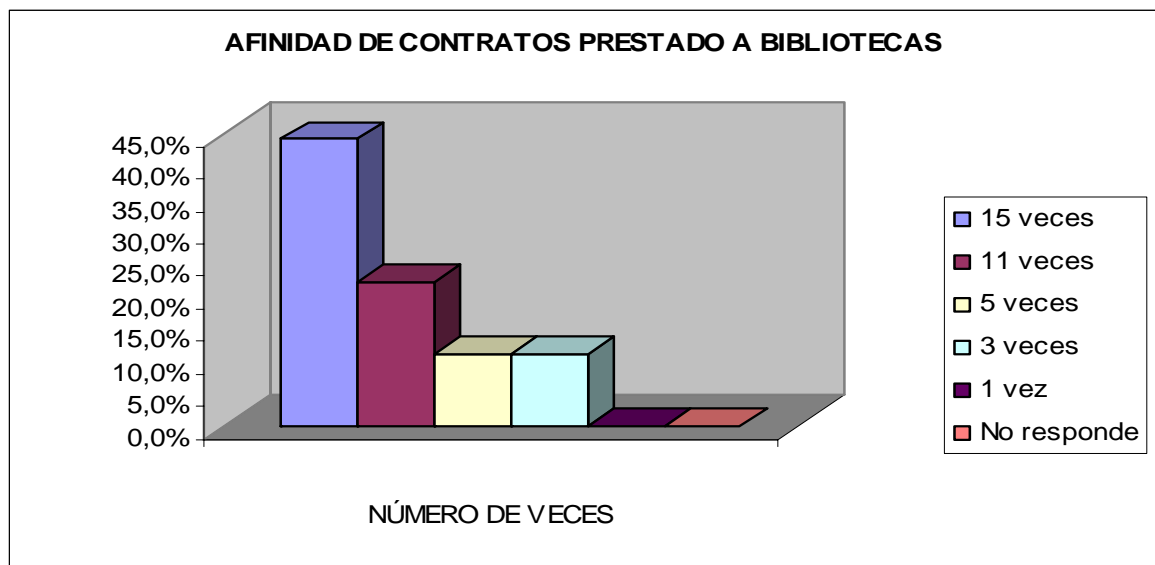
Figura 8. Contratos de menor valor económico



Las proveedoras han realizado 15 veces contratos de servicios, procesos y recurso humano con las bibliotecas en un 44.4%; en un 22.2% se han efectuado 11 veces, en un 11.1% 5 a 3 veces y el 5.5 % 1 vez.

No respondió un 5.5%, (figura 9).

Figura 9. Afinidad en los contratos

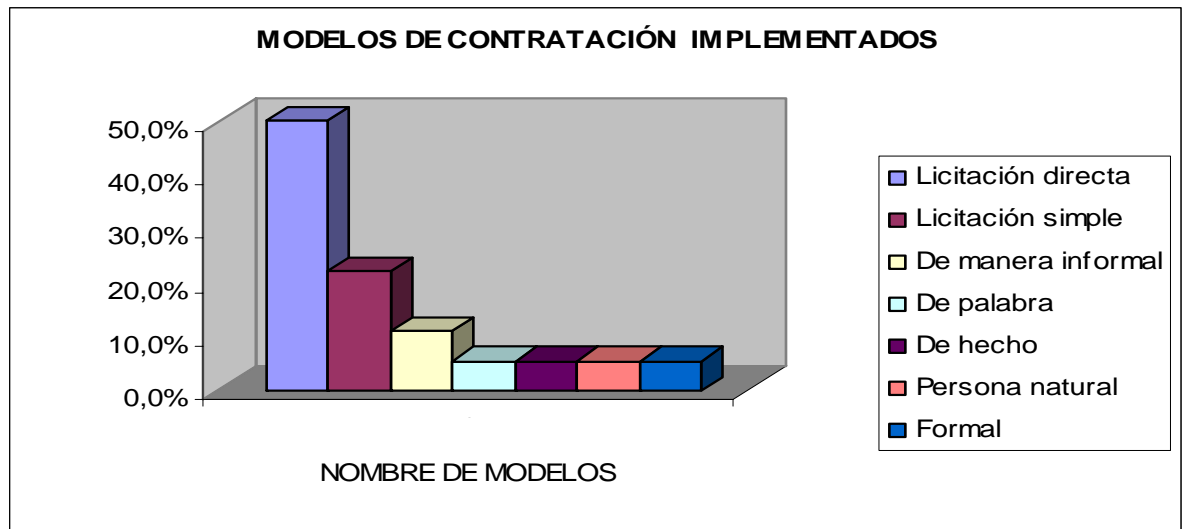


Los modelos de contratación por outsourcing que se han implementado en las bibliotecas son por licitación directa en un 50%, por licitación simple en un 22.2%, de manera informal en un 11.1% y de palabra, de hecho, persona natural y formal están en 5.5%, (figura 10).

Los contratos establecidos entre las empresas proveedoras y las bibliotecas públicas de Bogotá adquieren validez al presentar los requerimientos establecidos

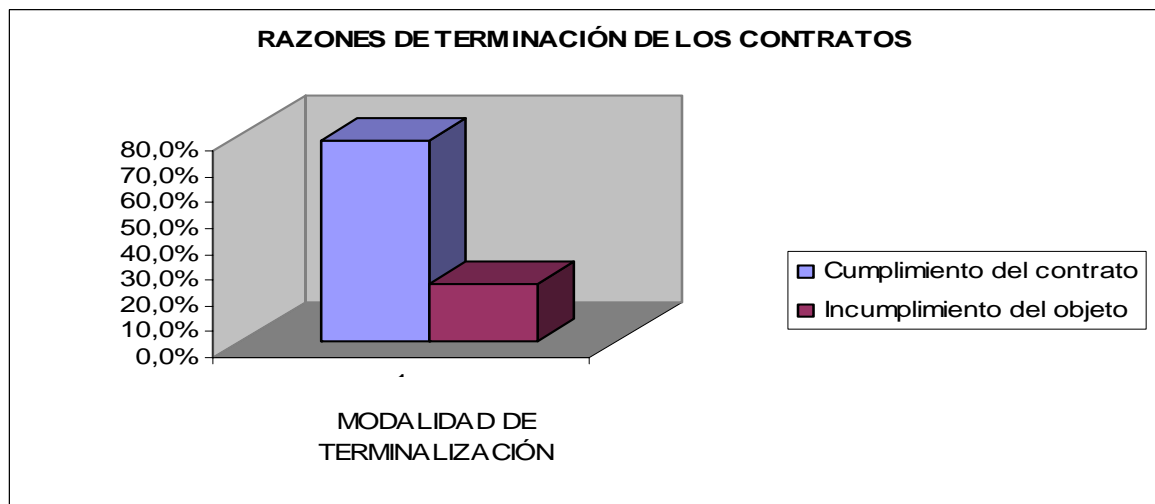
por las instituciones contratantes las cuales cuentan con entes internos para la aprobación de los mismos, basados en la normatividad legal y reglamentación institucional.

Figura 10. Modelos de contratación



Las razones por las cuales los contratos entre las empresas contratantes y las proveedoras se han finalizado son: en un 77.7% por cumplimiento total del contrato y en un 22.2% por incumplimiento del objeto, (figura 11).

Figura 11. Terminación de contratos



4.1.3 La normatividad específica. Se refleja en la pregunta 7; las bibliotecas para la contratación de servicios, procesos y recurso humano exigen:

- 📖 Que estén inscritas ante la Cámara de Comercio y/o ente regulador.
- 📖 Estar a paz y salvo con los pagos parafiscales del personal a su cargo.
- 📖 Que cuenten con la experiencia.
- 📖 Contar con reglamento interno.
- 📖 Cumplir con las normas de seguridad industrial y calidad ISO 9000, cuando se requiera.
- 📖 Cumplimiento de la normatividad nacional para efectos de funcionamiento.
- 📖 Cumplir con las exigencias de la entidad contratante, relacionadas con la especialización exigible de las bibliotecas.

4.1.4 Mercado. Corresponden las preguntas 9 y 14, de acuerdo con la importancia a las empresas proveedoras en un 55.5% les motivo ofrecer sus servicios a contratar por outsourcing, para satisfacer las necesidades del mercado y en un 44.4% ofrecer talento humano.

Los valores a pagar se definen teniendo en cuenta la infraestructura compartida, la implementación de la infraestructura y el suministro de infraestructura y los contratos de procesos, servicios y recurso humano.

El 66.6% considera muy importante los precios del mercado mientras que para el 27.7% es importante y solo el 5.5% piensa que es de gran importancia, (figura

12); el descuento por volumen en los tres elementos (recurso humano, servicios y procesos) y tres tipos de contratos, es igual el porcentaje tanto para los que lo consideran de gran importancia, como para los que opinan que es muy importante en un 16.6% para cada uno y para el 66.6% restante no es tan importante, (figura 13).

Figura 12. Precios del mercado

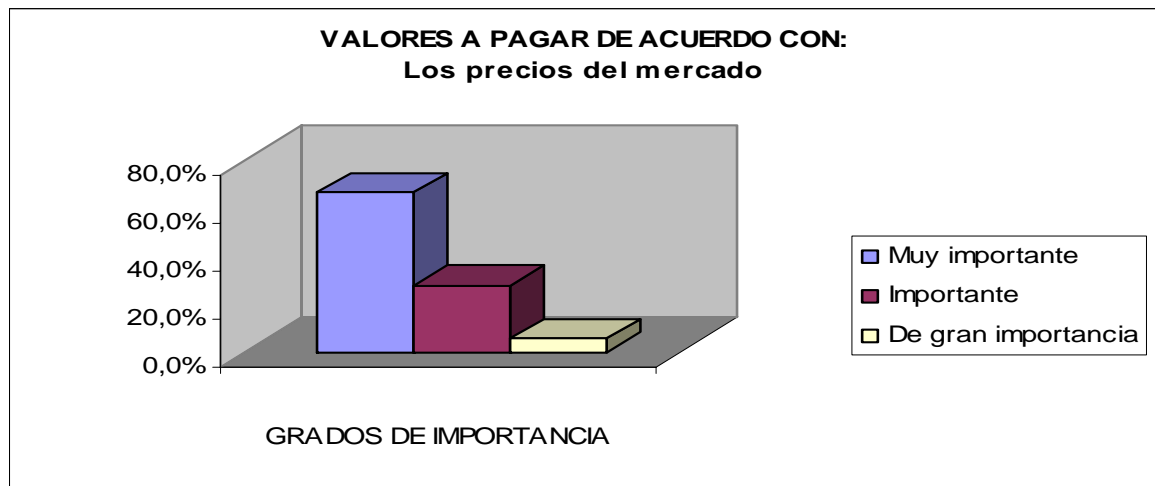


Figura 13. Descuento por volumen



En un 50% los costos del mercado son muy importantes, el 44.4% opina que son importantes y el 5.55% no opina, (ver figura 14); la duración del contrato frente a los elementos es considerado por el 61.1% muy importante, por el 16.6% importante y por el 22.2% de gran importancia, (figura 15).

Figura 14. Costos del mercado

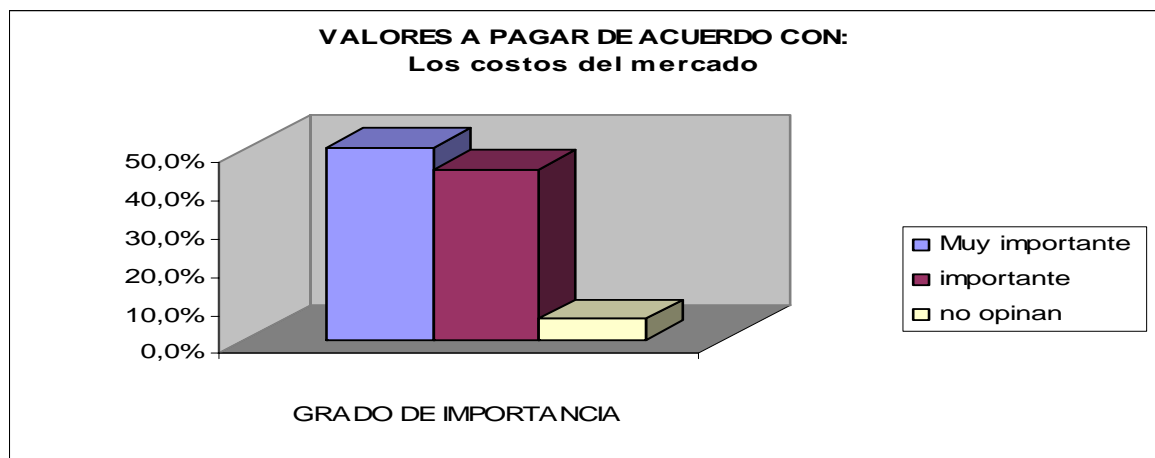
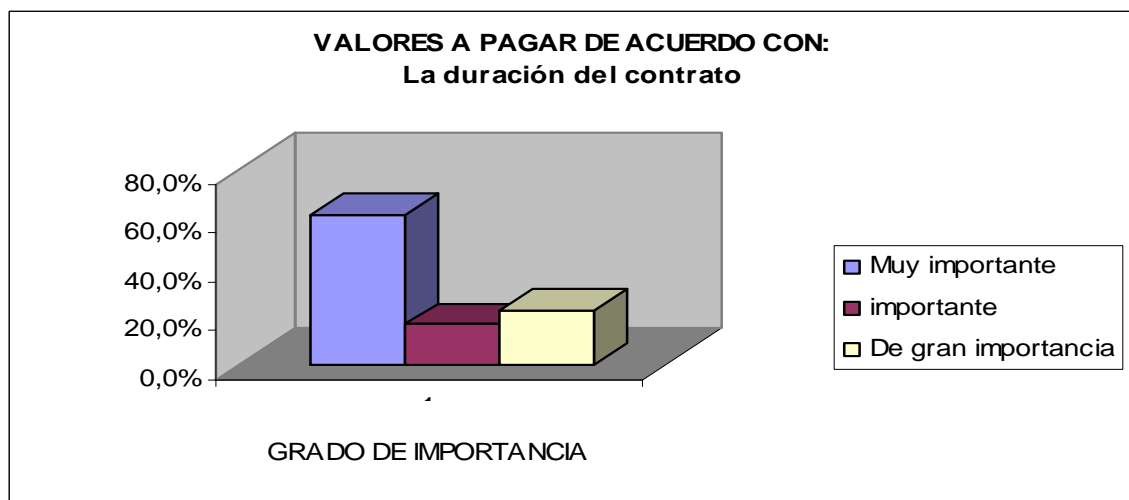


Figura 15. Duración del contrato



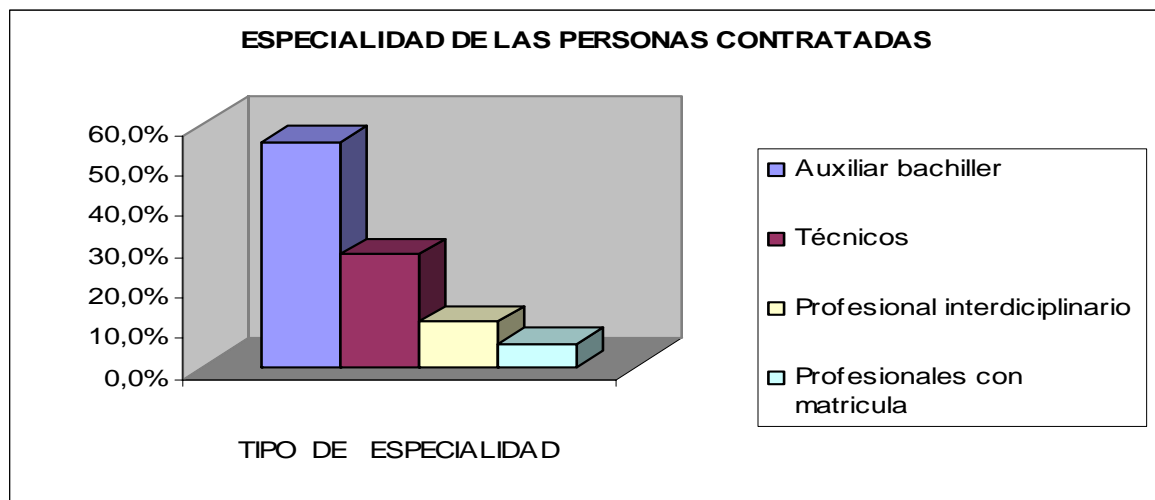
4.1.5 Requerimiento. Le corresponde la pregunta 4, las empresas contratistas afirman que los servicios y procesos que contratan las bibliotecas públicas de Bogotá son:

- 📖 Actividades auxiliares de la Biblioteca (confrontar, revisar, organizar, empacar, movilizar, clasificar, registrar y verificar entre otros).
- 📖 Empaste, desempaste, reempaste, marcación y demarcación.
- 📖 Restauración y mantenimiento.
- 📖 Mantenimiento de depósitos, atención al público, organizar colecciones, manipulación del material bibliográfico, actividades auxiliares, entre otros.
- 📖 Seguridad y vigilancia.
- 📖 Consultaría, asesoría y otros servicios.
- 📖 Mantenimiento de edificios (aseo, limpieza y cafetería interna).
- 📖 Organización y desarrollo de talleres y conferencias entre otros.

4.1.6 Talento Humano. Corresponde a la pregunta 6 de la encuesta, el 55.5% de las empresas proveedoras afirman que la especialidad de personal que más se contrata corresponden al auxiliar bachiller, seguido en un 27.7% se consideran que son los técnicos, el 11.1% dice que es el profesional interdisciplinario y el 5.55% agrega que se contrata profesionales en bibliotecología con matrícula (figura 16).

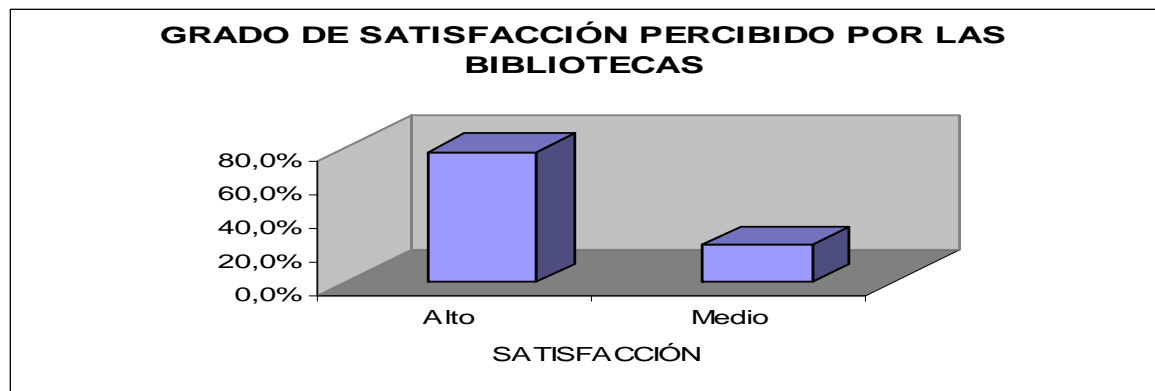
Además las empresas afirman de forma general que se contratan otras especialidades como: especialistas en aspectos culturales y promotores de lectura, los cuales no requieren de formación universitaria.

Figura 16. Especialidad contratada



4.1.7 Impacto de servicios. Preguntas 19 y 15 de la encuesta, el 77.7% de las empresas proveedoras aseguran que perciben el grado de satisfacción de las bibliotecas durante y después de la implementación del outsourcing en un grado alto y el 22% en un grado medio (figura 17).

Figura 17. Grado de satisfacción



El 44.4 % afirmó que la ventaja de prestar servicios, recursos humanos y procesos a las bibliotecas a través del outsourcing es la generación de empleo y el 55.5% hizo referencia a que el contratista obtiene utilidades, experiencia, volumen de trabajo, rapidez, crecimiento empresarial, calidad de vida, flexibilidad en jornadas laborales, generación de conocimientos alrededor de procesos, capacitación permanente y que el contratante mejora procesos internos, tecnificación, reducción de costos, optimización de recursos, mayor y mejor gestión.

Se aclara que el 11.1% (2 empresas) aseguraron que no existían ventajas, que al contrario se pagaban demasiados impuestos y el 5.55% no respondió la pregunta 15.

4.2 INTERPRETACIÓN DE LA INFORMACIÓN DE LAS BIBLIOTECAS

4.2.1 Naturaleza y constitución de las empresas. Corresponde a las preguntas 1, 11, 17, 3 y 2; el 100% de las bibliotecas por el objeto social de las mismas “prestación de servicios y productos para mejorar la calidad de la vida de la población en el marco de la seguridad social” y por la cantidad de dinero que manejan se ubican en grandes empresas.

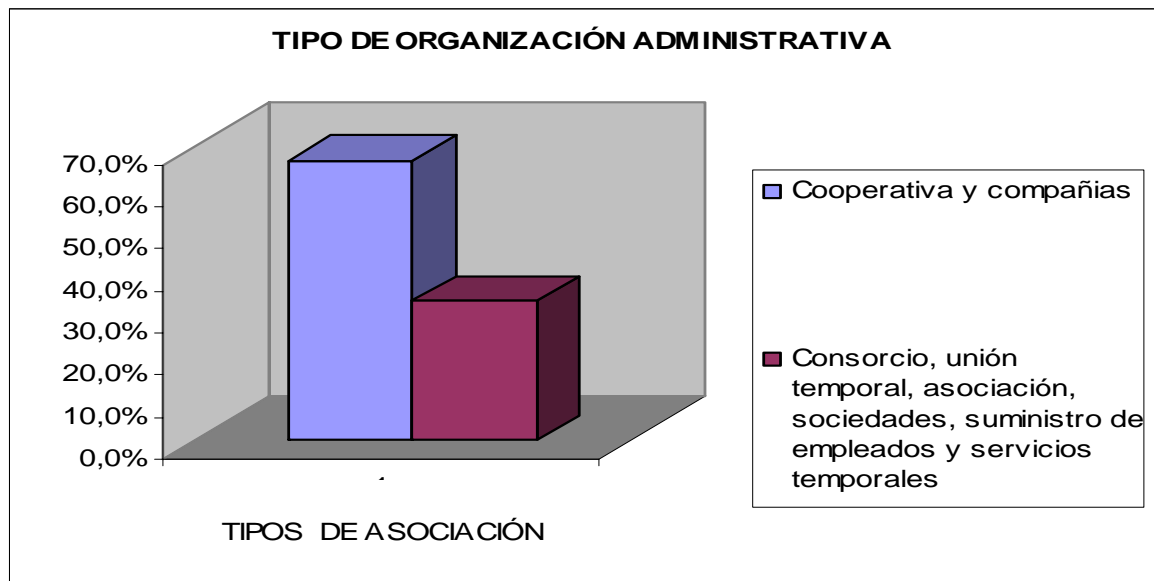
Los elementos de mayor relevancia para la contratación en bibliotecas de empresas proveedoras son:

 La definición detallada de los servicios contratados.

- 📖 La claridad en los objetivos de las empresas a contratar.
- 📖 Los aspectos legales de contratación de las mismas.
- 📖 Los costos (de los servicios, procesos y recurso humano).
- 📖 El respaldo económico y financiero.
- 📖 La calidad profesional de la empresa.

El 66.6% de las bibliotecas respondió que la organización administrativa de las empresas proveedoras de servicios y procesos corresponde a cooperativas ó compañías (sociedades familiares) y el 33.3% considera otros tipos (consorcio, unión temporal, asociación, sociedades, suministro de empleados y servicios temporales), (ver figura 18).

Figura 18. Tipos de organización

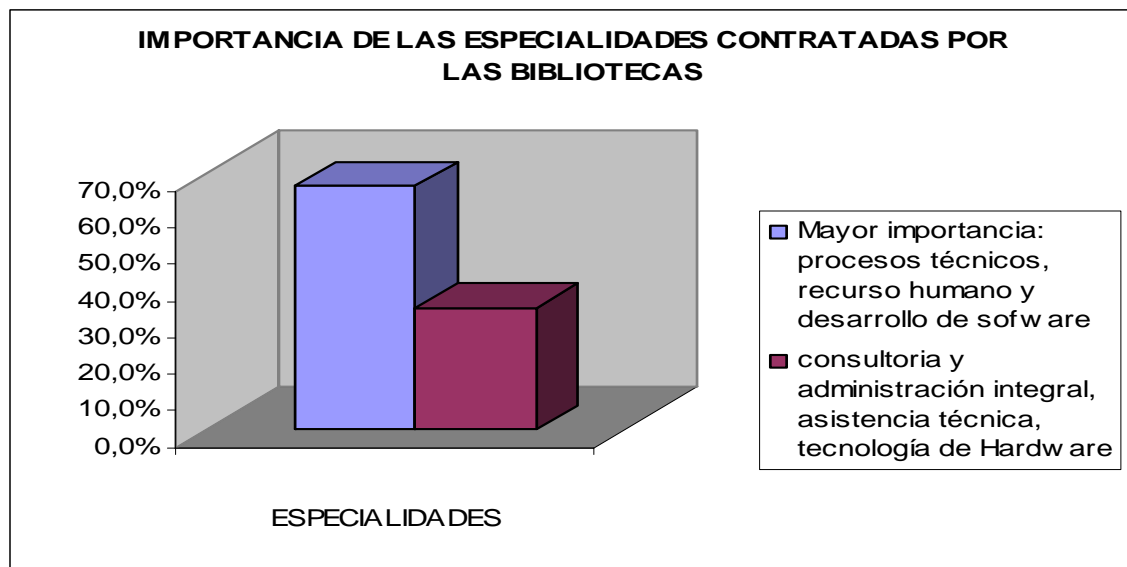


Entre las especialidades contratadas por las bibliotecas, el 66.6% le da mayor importancia a: procesos técnicos, recurso humano y desarrollo de software.

El 100% destaca los servicios de seguridad, servicios generales e insumos.

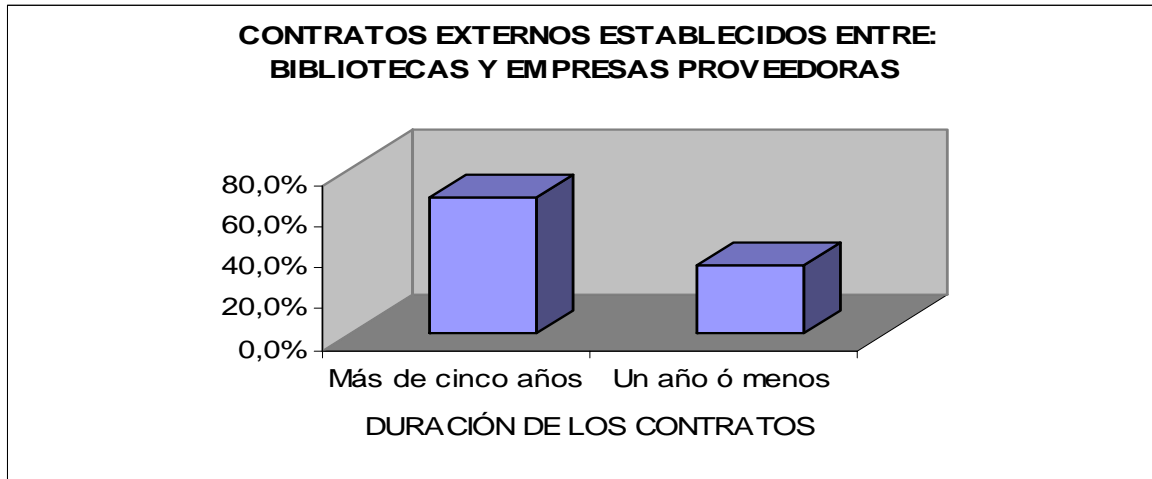
El 33.3% no contrata consultoría ni vincula: administración integral, servicios, asistencia técnica, tecnología de hardware y suministro de mobiliario y en menor importancia auditoría, (ver figura 19).

Figura 19. Especialidades contratadas



Las bibliotecas han contratado empresas prestadoras de servicios y procesos en un 66.6 % por más de cinco años y en 33.3% en un año ó menos, (ver figura 20).

Figura 20. Duración de los contratos



4.2.2 Contratos. (Factor presentado en la tabla 7), pertenecen las preguntas 10, 12, 20(a), 20(b), 16, 5, y 18; la duración mínima en años de los contratos establecidos por las bibliotecas con las empresas proveedoras mostró que en un 100% corresponde a un año ó menos (con renovación).

Al renovar el contrato la biblioteca con la empresa proveedora tiene en cuenta la calidad de los servicios ofrecidos por éstas evalúan especialmente la satisfacción, la oportunidad, el cumplimiento de los estándares técnicos, el compromiso y el desarrollo de nuevos servicios.

Los topes económicos más altos entre los que se han firmado los contratos en los últimos cinco años están entre 51 a 150 millones y 151 a 500 millones en un 33.3% cada uno. En igual porcentaje están los contratos de más de 1000 millones,

(ver figura 21). Así mismo, los contratos de menor valor económico oscilan en un 66.6% en menos de 1 millón y en un 33.3% entre 1 y 50 millones, (figura 22).

Figura 21. Contratos de mayor valor económico

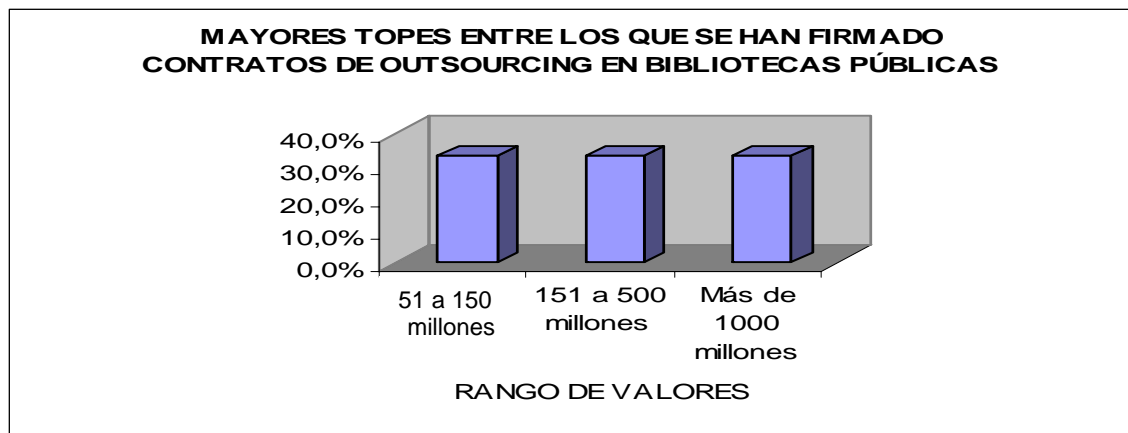


Figura 22. Contratos de menor valor económico



Los modelos de contratación por outsourcing que se han implementado en las bibliotecas son por licitación directa en un 66.6%, en un 33.3% por licitación simple

ó de manera informal (de palabra y a destajo). Las modalidades de hecho y por acto no se dan, (ver figura 23).

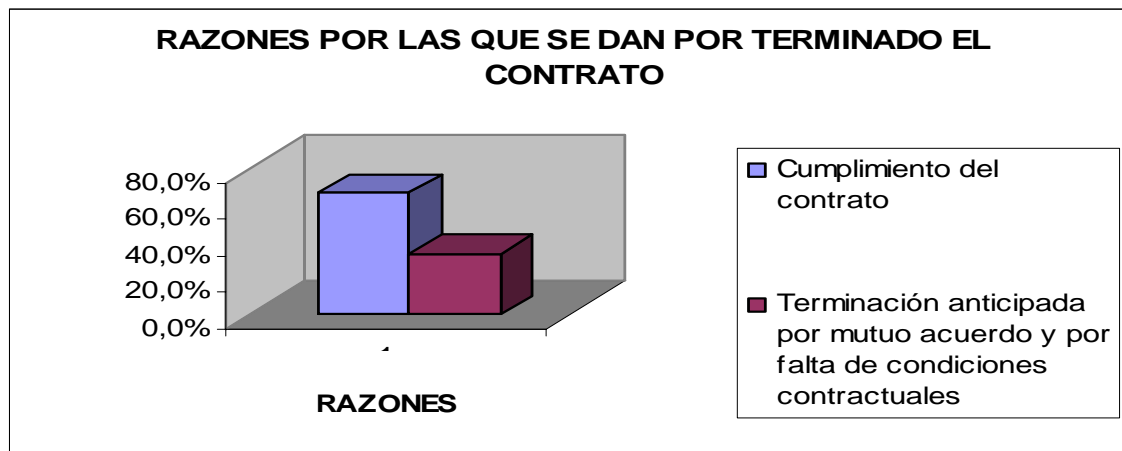
Figura 23. Modelos de contratación



Cumpliendo con lo reglamentado por el gobierno y la normatividad interna que regula las instituciones que administran las bibliotecas, los contratos adquieren validez formalizándose internamente y legalizándose ante las notarias.

Las razones por las cuales los contratos entre las empresas proveedoras y las bibliotecas se dan por terminados son: en un 66.6% con el cumplimiento total del contrato y en un 33.3% con la terminación anticipada por mutuo acuerdo ó anticipada unilateralmente y por falta de cumplimiento de las condiciones contractuales, (figura 24).

Figura 24. Terminación de contratos



4.2.3 La normatividad específica. Se refleja en la pregunta 23 y 7; en un 66.6% las bibliotecas no exigen titulación y matrícula profesional esto se cumple solo en un 33.3%, (figura 25).

Figura 25. Cumplimiento de la norma



En el referente de contratación de servicios, recurso humano y procesos por outsourcing, se tiene:

📖 Biblioteca Luis Ángel Arango, régimen de contratación del Banco de la República.

📖 BIBLORED / Red capital de bibliotecas públicas, Ministerio de Cultura y Administración distrital.

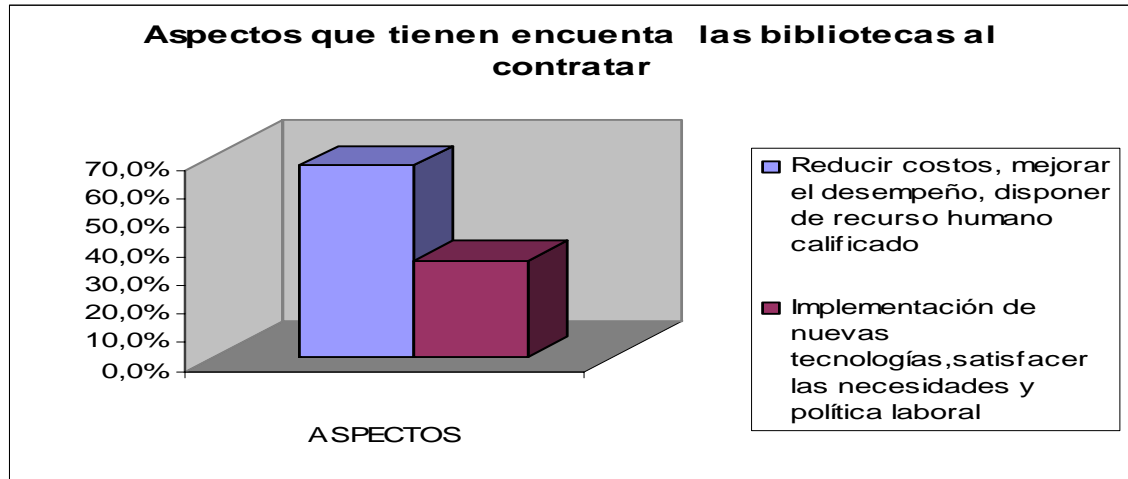
📖 Red de Bibliotecas de Colsubsidio, Superintendencia de Subsidio Familiar.

4.2.4 Al mercado. Le conciernen las preguntas 9, 8 y 13, los aspectos que tienen en cuenta las bibliotecas para contratar servicios, recurso humano y procesos son:

📖 Para el 100% de las bibliotecas, mejorar la eficiencia de procesos y servicios.

📖 Para el 66.6% de las bibliotecas, reducir costos, mejorar el desempeño de las bibliotecas, disponer de recurso humano calificado y el 33.3% en pro de la implementación de nuevas tecnologías, satisfacer las necesidades del mercado y política laboral, (figura 26).

Figura 26. Aspectos para contratar

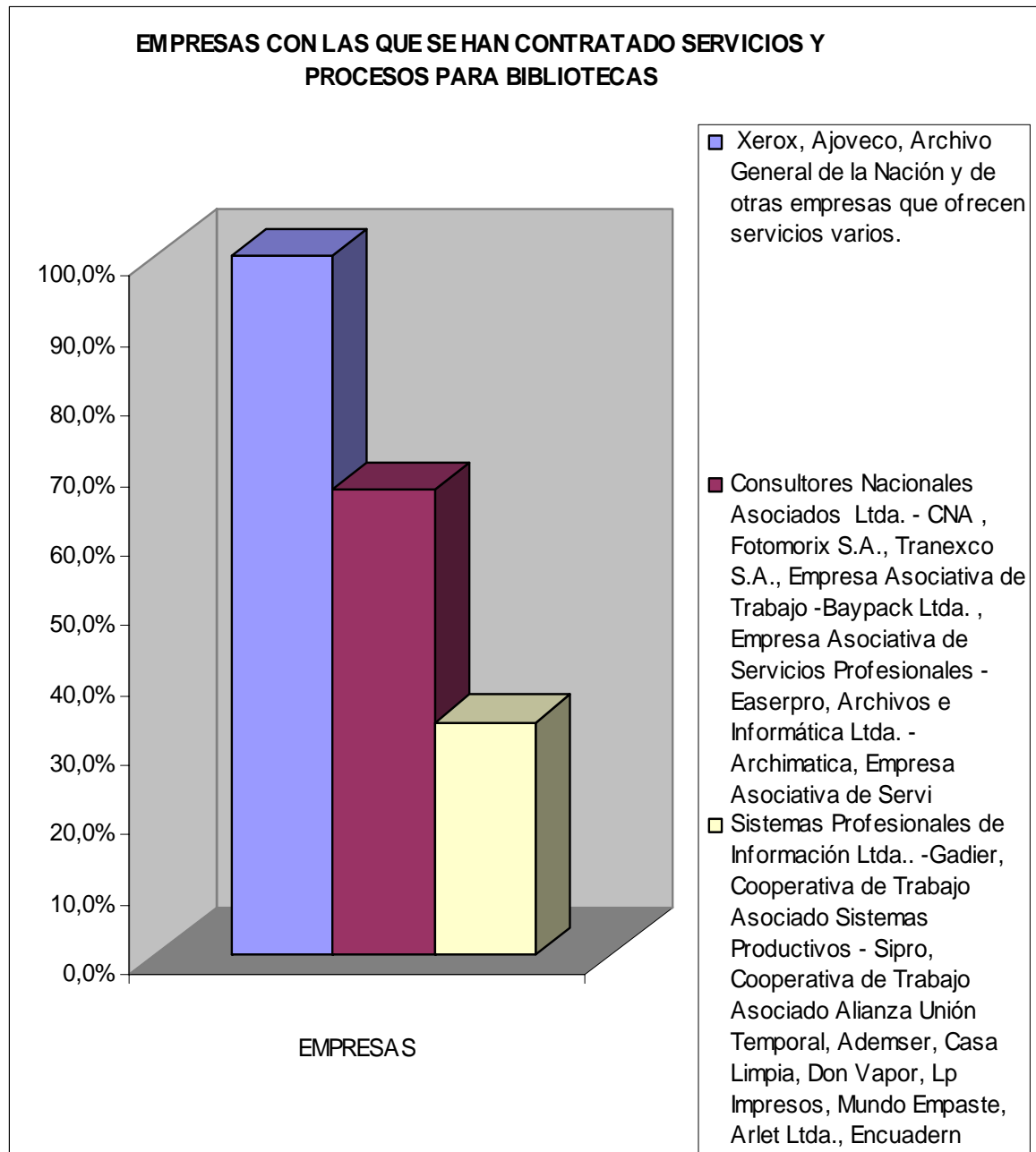


Las bibliotecas en un 100% han contratado servicios y procesos con Xerox, Ajobeco, Archivo General de la Nación y de otras empresas que ofrecen servicios varios.

El 66.6% de las bibliotecas han contratado con las siguientes firmas: Consultores Nacionales Asociados Ltda. - CNA , Fotomorix S.A., Tranexco S.A., Empresa Asociativa de Trabajo -Baypack Ltda. , Empresa Asociativa de Servicios Profesionales - Easerpro, Archivos e Informática Ltda. - Archimatica, Empresa Asociativa de Servicios Profesionales - Serbyc, Alianza Calidad Cooperativa de Trabajo Asociado, Universidad Industrial de Santander y el 33.3% Sistemas Profesionales de Información Ltda.. -Gadier, Cooperativa de Trabajo Asociado Sistemas Productivos - Sipro, Cooperativa de Trabajo Asociado Alianza Unión Temporal, Ademser, Casa Limpia, Don Vapor, Lp Impresos, Mundo Empaste, Arlet

Ltda., Encuadernación Martínez, Encuadernación y Artes Gráficas - Cosmos, Encuadernación Umaña entre otros, (figura 27).

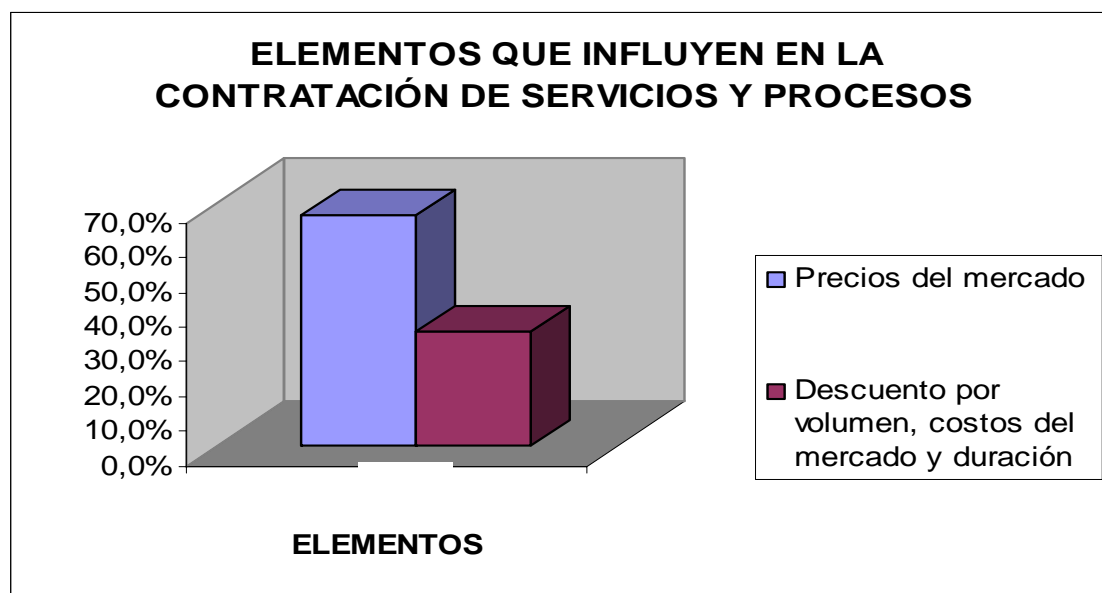
Figura 27. Empresas contratadas



Los valores a pagar por las bibliotecas se definen por los tipos de contratos y los elementos que participan en el mismo.

El 66.6% considera muy importante los precios del mercado con respecto a los contratos de servicios y procesos y el 33.3 % el descuento por volumen, los costos del mercado y la duración en el elemento de infraestructura compartida, (figura 28).

Figura 28. Elementos



En los contratos de procesos, servicios y recurso humano del elemento de infraestructura compartida para el último y de implementación y suministro de la infraestructura el 33.3% de las bibliotecas asignó igual valor a los precios y costos del mercado, al descuento por volumen y a la duración.

4.2.5 Requerimiento. Le corresponden las preguntas 15 y 4, el 100% de las bibliotecas afirman que contratan externamente los procesos, servicios y recurso humano por las ventajas que ofrece este tipo de contratación, para controlar procesos críticos y por decisión administrativa.

El 33.3% evidencia que es menos costoso contratar por outsourcing que mantener una contratación directa, siendo necesario de acuerdo con los requerimientos de áreas o secciones para dar cumplimiento a la misión central de la biblioteca.

Las bibliotecas respondieron que los servicios y procesos que contratan son:

- 📖 Actividades auxiliares de la Biblioteca (confrontar, revisar, organizar, empacar, movilizar, clasificar, registrar y verificar entre otros).
- 📖 Empaste, desempaste, reempaste, marcación y demarcación.
- 📖 Restauración y mantenimiento.
- 📖 Mantenimiento de depósitos, atención al público, organizar colecciones, manipulación del material bibliográfico, actividades auxiliares, entre otros.
- 📖 Seguridad y vigilancia.
- 📖 Consultaría, asesoría y otros servicios.
- 📖 Mantenimiento de edificios (aseo, limpieza y cafetería interna).
- 📖 Organización y desarrollo de talleres y conferencias entre otros.

4.2.6 Talento Humano. Le concierne la pregunta 6a y 6b, El 100% de las bibliotecas afirman que se han contratado auxiliares, técnicos y profesionales y adicionan asesores en aplicación de procesos y/o productos como también personal para aseo, seguridad y profesionales de protección.

El porcentaje contratado externamente para las diferentes áreas de la biblioteca con respecto al total de los empleados de la misma corresponde:

📖 En el área técnica al 33.3% de las bibliotecas cuentan con un 80% de auxiliares y técnicos y un 20% de profesionales; en la misma área el 66.6% de las bibliotecas expresan que contratan solo el 20% de personal auxiliar, técnico y profesional, (figura 29).

📖 En las área de: Servicio al público, servicios de apoyo, seguridad y protección y extensión cultural el 66.6% de las bibliotecas contrata un 20% de auxiliares, técnicos y profesionales y el 33.3% no contrata personal externo en las áreas en mención, (figura 30).

📖 En las áreas de: servicio al público y seguridad y protección, el 66.6% contratan otros servicios como vigilancia en un 40%, para servicios al público y de apoyo en igual porcentaje se emplea personal de mantenimiento y servicios generales. El 33.3% de las bibliotecas solo contrata un 10% para extensión de servicios tanto en servicios al publico como de apoyo, (figura 31).

Figura 29. Área técnica

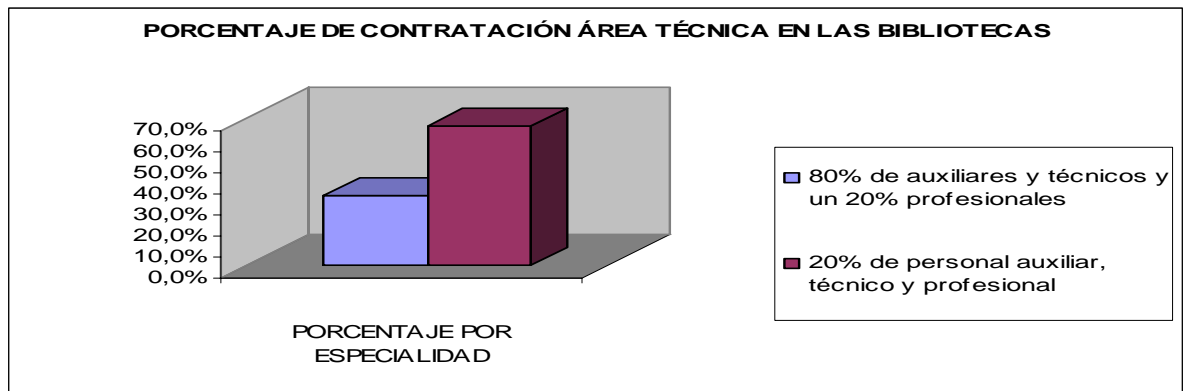


Figura 30. Áreas servicios al público, apoyo y seguridad

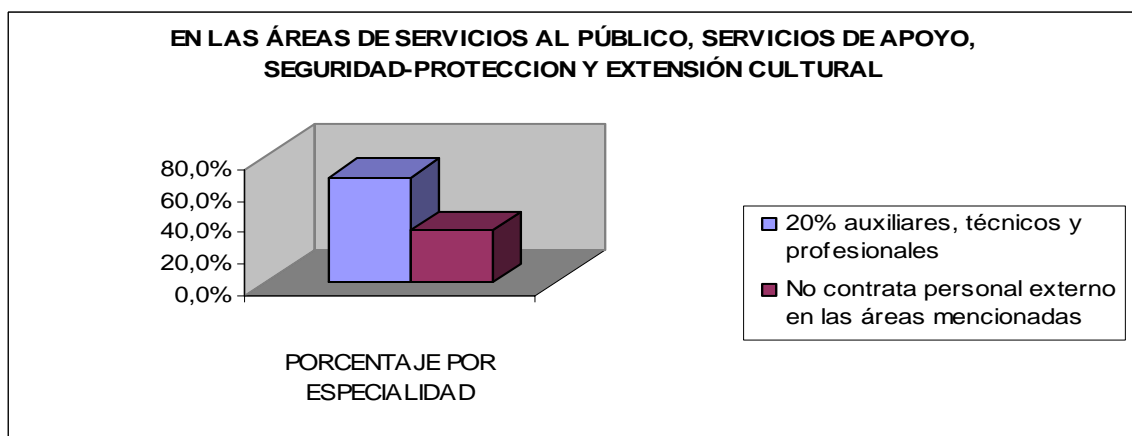
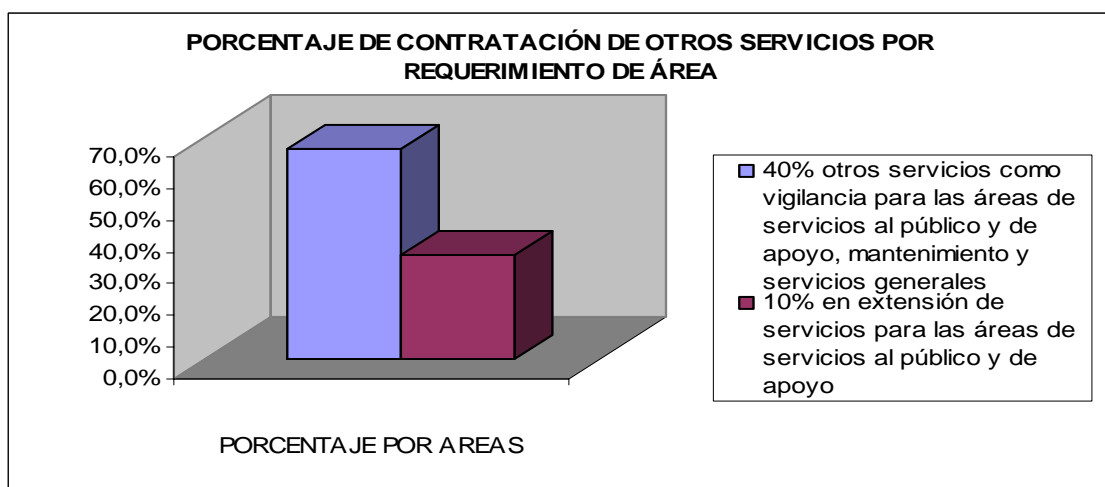
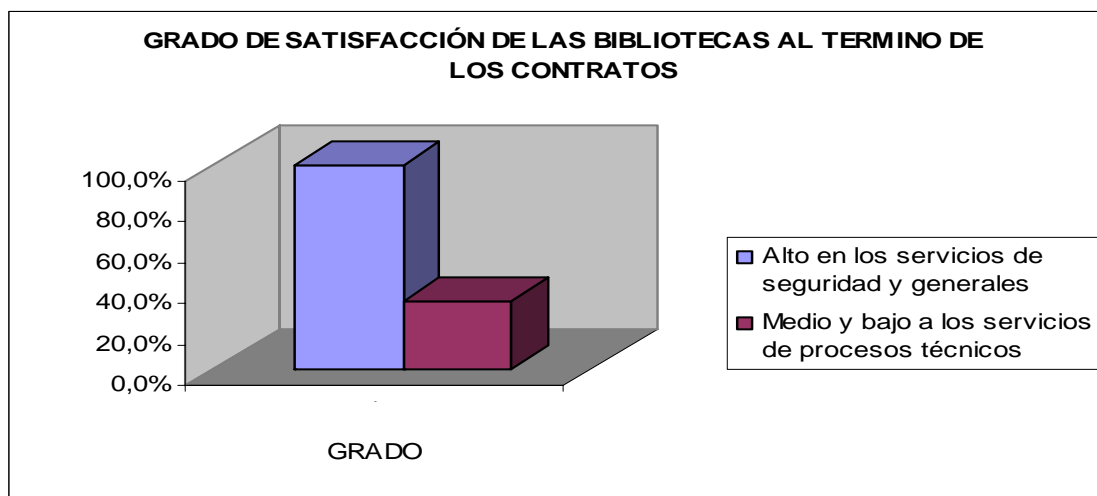


Figura 31. Contratación de otros servicios



4.2.7 Impacto de servicios. Pertenecen las preguntas 19,14, 21, y 22; el 100% de las bibliotecas aseguran que perciben el grado de satisfacción al término de los contratos de las empresas proveedoras en el último año, en un grado alto en los servicios de seguridad y generales. Sin embargo el 33.3 % agrega que se da en un grado medio y bajo en lo referente a procesos técnicos, (ver figura 32).

Figura 32. Grado de satisfacción



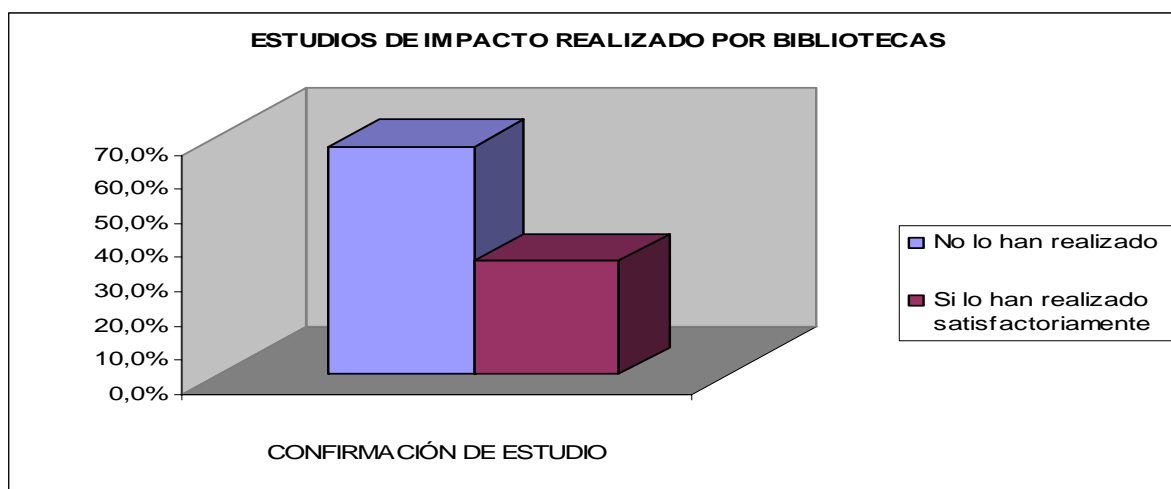
A la vez, las bibliotecas afirman por orden de importancia que las ventajas de aplicar outsourcing son:

- 📖 Reducción, manejo, flexibilidad y control de gastos de operación procesos y servicios, incremento de la productividad y competitividad.
- 📖 Concentración en actividades estratégicas de la biblioteca, ayudando a construir un valor compartido y estableciendo la calidad de los servicios.

El 100% de las bibliotecas confirma que sí recomendarían este tipo de contratación a otras bibliotecas,

A la fecha solo el 33.3% de las bibliotecas ha realizado un estudio de impacto al contratar por outsourcing, cumpliendo con las expectativas iniciales, (ver figura 33) y el 66.6% no lo han realizado.

Figura 33. Estudios de impacto



4.3 ANÁLISIS COMPARATIVO

4.3.1 Naturaleza y constitución de las empresas. Tanto las bibliotecas como las empresas proveedoras cuentan con razón social, Nit, representante legal y objeto social, todas están debidamente registradas ante la Cámara de Comercio ó en la entidad que corresponda de acuerdo con la naturaleza.

Lo anterior permite afirmar que las empresas contratistas y contratantes están constituidas de acuerdo con las normas legales Colombianas y los entes reguladores.

Para las bibliotecas es el costo el principal factor de contratación externa, porque permite a los contratantes reducir los costos internos generando un control de los gastos de operación. Igualmente, cada uno de los procesos, servicios y recurso humano contratados responde a las necesidades específicas de áreas definidas dentro de las bibliotecas: técnica, servicios al público, seguridad y protección, servicios de apoyo y extensión cultural.

Para las bibliotecas es preciso evaluar el respaldo económico y financiero, lo mismo que la calidad profesional de la empresa proveedora a contratar, con el fin de asegurar el cumplimiento de la misión.

Los periodos de contratación están determinados por las diferentes labores y actividades requeridas a contratar, teniendo en cuenta la especialización y experiencia la biblioteca renueva la contratación de los servicios y procesos.

Se observa que la mayoría de las empresas prestadoras de servicios por outsourcing son cooperativas, lo cual beneficia a las dos partes; en primer lugar el esquema de asociación cooperativa permite contratar y acceder más fácilmente y cubrir las plazas existentes al interior de las bibliotecas debido a las diversas

tareas y actividades que generan niveles de especialización, cubriendo así las necesidades del mercado laboral; lo que redundaría en mantener el nivel esperado de satisfacción a los lectores y usuarios.

En segundo lugar, esta forma de organización administrativa se favorece por la regulación y garantías ofrecidas gubernamentalmente, fomentando el bienestar de los asociados y redundando en el equilibrio laboral.

Los contratos realizados por outsourcing en las bibliotecas vienen presentando una sostenibilidad lenta, lo que permite en proyección al futuro vislumbrar un crecimiento acelerado de esta figura. Debido al surgimiento de nuevas bibliotecas, se acentúa la necesidad de contratar servicios, procesos y recurso humano, por otro lado, dando respuesta a las políticas de contratación nacional establecidas.

4. 3.2 Contratos. Las bibliotecas se ajustan a ley en cuanto a la contratación que ejecutan por periodos no superiores a un año, existiendo renovaciones sucesivas cuando es necesario.

Una de las redes de bibliotecas ha realizado contratos en forma de pacto a destajo y acto, lo cual quiere decir que se han llevado a cabo contratos de manera formal e informal.

Prima de manera general al momento de renovar el contrato tanto para las empresas como para las bibliotecas la satisfacción y la oportunidad en el objeto de la contratación efectuada. Se observó que los contratos generalmente se terminan por cumplimiento de los mismos, lo cual indica seriedad de las partes.

La bibliotecas y las empresas proveedoras no se identifican, presentan datos enfrentados en los mayores valores de contratación; para las primeras el tope máximo es de más 1000 millones y para las segundas está entre 51 y 500 millones. Es decir, que las bibliotecas públicas establecen contratos por outsourcing en periodos de tiempo muy cortos con montos económicos importantes, lo que deja ver que el volumen contratado de servicios, procesos y recurso humano es alto. Pero registran coincidencias en el menor valor de contratación afirmando que éste es de menos de un millón.

Las empresas proveedoras consideran por orden de prioridad dentro de los parámetros establecidos por las bibliotecas: la experiencia, los costos (de los servicios, procesos y recurso Humano) la calidad profesional y respaldo económico y el nivel de competitividad.

4.3.3 Normatividad. Se determinó que existe claridad y conocimiento de las normatividad tanto nacional como interna de cada institución, indicando el cumplimiento y la aplicación según el caso, permitiendo que la contratación de los procesos, servicios y recurso humano sea precisa.

Con base en lo anterior, se considera que dentro de las diferentes especialidades contratadas, se da relevancia a la articulación de las áreas que hacen integral los servicios que ofrecen las bibliotecas. Por ello es fundamental que las bibliotecas puntualicen a las empresas proveedoras los requerimientos.

4.3.4 Mercado. Para este factor se han tomado todos los elementos considerados en la infraestructura y los indicadores: precios-costos del mercado, descuentos por volumen y duración de los contratos de proceso, servicios y recurso humano en mayor o menor proporción. Al asociarse los aspectos mencionados se permite la interacción generando una fórmula de acuerdo con las necesidades y exigencias de cada unidad de información, apuntando a la consecución del cumplimiento de estándares de calidad (beneficio y satisfacción al cliente lector), requeridos para el funcionamiento exitoso de las bibliotecas.

4.3.5 Requerimiento. Las empresas proveedoras y las bibliotecas coinciden en que los servicios, procesos y recurso humano que se contratan, responden a las necesidades específicas de las áreas según lo solicitado. Adicionalmente, se considera que los costos son menores al contratar por outsourcing.

Se evidencian ventajas reales para las bibliotecas dentro del proceso de contratación externa; debido a que se puede cumplir con las expectativas y requerimientos de los usuarios y lectores, esta práctica permite mantener la

continuidad del negocio, la cual se logra si los elementos que lo integran se sostienen en un engranaje articulado y se apoyan en un sistema de gestión de calidad.

4.3.6 Talento Humano. Tanto las bibliotecas como las empresas proveedoras afirman que se contratan auxiliares y técnicos, más que profesionales. Las personas auxiliares contratadas son bachilleres; los técnicos con estudios específicos en la especialidad y el personal profesional con matrícula.

Las bibliotecas en orden de importancia requieren contratar procesos a diferentes niveles de especialización en recurso humano, adicionando la implementación de tecnologías base para generar servicios de gran calidad y oportunidad en el manejo, manipulación y disposición de las colecciones para el usuario final.

4.3.7 Impacto de servicios. Se ha prestado atención a los servicios y procesos que vienen suministrándose externamente. La experiencia muestra especialización con outsourcing de seguridad, protección, vigilancia, mantenimiento de edificios, aseo y cafetería, mientras que la contratación específica de los mismos para áreas técnicas y de servicios de las bibliotecas en Colombia es realmente nueva y no se percibe por la Red capital de bibliotecas públicas, el mismo grado de satisfacción.

Es beneficiosa la constante contratación externa de servicios y procesos en las bibliotecas. Pues con ello, se fortalece y afianza las especialidades tanto técnicas como profesionales de quienes las practican.

Los factores: naturaleza y constitución de las empresas, contratos, normatividad, mercado, requerimiento, talento humano e impacto de servicios tenidos en cuenta en la encuesta aplicada revelaron en conjunto que la contratación externa debe funcionar con los factores que la componen, pues actúan dentro del proceso como piezas únicas de un engranaje cíclico, donde los rendimientos obtenidos de cada ejercicio deben mostrar incremento, favoreciendo:

- 📖 La reducción de costos y optimización de presupuestos asignados.
- 📖 Mayor proyección en el medio y cobertura del entorno.
- 📖 La individualización de los servicios y los procesos, permitiendo la especialización y por ende el mejoramiento de la calidad de éstos.
- 📖 El logro de la misión institucional mediante la delimitación de tareas, roles y actividades generando mayor dinamismo.
- 📖 La concentración en la atención y cobertura de operaciones fundamentales de las bibliotecas.
- 📖 La competitividad de las unidades de información y las empresas proveedoras.
- 📖 La consolidación de la experiencia y el conocimiento a través de la evaluación permanente.
- 📖 La estandarización de los elementos a tener en cuenta en servicios y procesos facilitando la contratación.

- 📖 La implementación de nuevas tecnologías, que responda a las necesidades.
- 📖 La gestión y relación empática entre contratantes y contratistas.
- 📖 La relación, el análisis y la evaluación permanente del proceso propiciando la comunicación.

5. CONCLUSIONES

A la fecha el esquema de contratación por Outsourcing de servicios, procesos y recurso humano de las bibliotecas con las empresas proveedoras se caracteriza:

📖 En el mercado laboral se cuenta en gran medida con la seriedad, responsabilidad y conocimiento de los requerimientos necesarios para establecer contratación por outsourcing independiente del tipo de la misma.

📖 Los contratos involucra: La duración mínima en años, la renovación el menor y mayor valor económico, la semejanza, la validez y la terminación de los mismos. Es importante resaltar que el término de los contratos se da por cumplimiento total del contrato, indica que la formalidad con que se estableció éste se dió en términos claros y precisos; donde, se definieron los roles, responsabilidades, obligaciones y cumplimiento de las expectativas de las partes.

📖 Entre los elementos de éxito dados para la contratación, se tiene presente que el recurso humano esté capacitado, calificado y actualizado, y que los procesos y servicios sean de calidad, cumpliendo con los tiempos pactados a costos razonables.

📖 La normatividad abarca las directrices locales y nacionales, que las instituciones (proveedoras y contratistas) cumplen a plenitud con la aplicación de éstas dependiendo del objeto, monto y duración del contrato.

- 📖 Esta figura de contratación externa se ha establecido como una de las formas para acceder a los servicios, procesos y recurso humano de las bibliotecas, facilitándoles el crecimiento y desarrollo.
- 📖 La dinámica en la necesidad de crear, mantener y hacer crecer el renglón de las unidades de información en Colombia, con características públicas cumpliendo con la esencia de alfabetizar y educar ciudadanos que conformen una cultura de productividad para el crecimiento del país. Hace que el outsourcing se convierta en una modalidad administrativa inteligente y valiosa al ser aplicada.
- 📖 El mercado se construye con la infraestructura de las bibliotecas y empresas proveedoras, donde cada unidad de información debe combinar los aspectos que interactúan en los diferentes tipos y necesidades de contratación por outsourcing.
- 📖 El contratar externamente procesos, servicios y recurso humano, dando cumplimiento a los requerimientos de las bibliotecas, favorece el control de los procesos críticos de éstas y simplifica la toma de decisión administrativa.
- 📖 El talento humano que requieren las bibliotecas además de estar en permanente capacitación debe tener una actitud asertiva, proactiva y comunicativa frente a los servicios, procesos y necesidades de los lectores tanto internos como externos.
- 📖 El contratar servicios externos en las bibliotecas permite que las empresas proveedoras se especialicen y generen mutuo beneficio. El mercado creado exige mantener y mejorar políticas de ambas partes para el logro eficaz y


eficiente en la prestación de mejores servicios, generación de óptimos procesos y especialización del recurso humano.

📖 Para finalizar, la contratación por outsourcing se ofrece como un mecanismo diferente a los utilizados; por la flexibilidad en cuanto a cobertura de servicios, nivel de especialización, formas de vinculación, manejo administrativo y estructuras. Por su razón de ser y objeto social facilita los procesos, servicios y mantenimiento del capital humano.

6. RECOMENDACIONES

- 📖 Los contratos de outsourcing deben ser suscritos con empresas capacitadas y calificadas que ofrezcan servicios con personal de experiencia, acreditar solvencia económica, siendo confiables para la toma de decisión de quien contrata.
- 📖 Se necesita experiencia y experticia por parte de las personas que administran las empresas proveedoras de servicios externos para bibliotecas públicas; establecer seguimiento de las diferentes tareas contratadas por parte de las bibliotecas y empresas proveedoras. Este análisis permitirá medir el grado de satisfacción al final del ejercicio.
- 📖 Es conveniente revisar la experiencia del recurso humano que dirige los outsourcing especialmente al contratar procesos y servicios especializados.
- 📖 Crear mecanismos de control de medición de los procesos, servicio y recurso humano que permita revisar lo sincrónico y asincrónico de la modalidad.
- 📖 Los servicios que externaliza la biblioteca requieren ser ejecutados por personas interdisciplinarias, aunque para las tareas técnicas específicas deben ser profesionales y/ o estudiantes en el campo de los sistemas de información y documentación.
- 📖 Las bibliotecas públicas de Bogotá que contratan servicios y procesos deben contar con: conocimiento de las empresas ofertantes, mediante base de datos disponible con información disponible de las diferentes modalidades; personal

calificado y experimentado para el manejo de grandes proyectos en bibliotecas y buscar asesoría con empresas que ya han tenido procesos de contratación por outsourcing.

 De acuerdo con el estudio, los procesos y servicios que son considerados susceptibles de contratación externa en las bibliotecas públicas de Bogotá; se mueven dentro de una serie de rangos económicos. (anexo D).

BIBLIOGRAFÍA

ÁREA DE DIRECCIÓN DE IMPROVEN-CONSULTORES. El Outsourcing como opción estratégica. [En línea]

<http://www.improven/consultores.com/paginas/documentos_gratuitos/outsourcing.php> [Citado en 2005-11-20].

AXIOMA S.A.. Concepto y razones del Outsourcing. s.f. [en línea]<
<http://axiona.com.do/paginas/razonesoutsourcing.php> > [Citado en 2005-10-27].

BERNAL VINASCO, Isabel Cristina. Protocolo No. 2: Conceptualización de Biblioteca Pública. [En línea]
<<http://64.233.179.104/search?q=cache:WoNWtE0vF2AJ:nutabe.udea.edu.co/eibpublicas/producto/protocolo2.doc+%22protocolo+No.2%22&hl=es&gl=co&ct=clnk&cd=2>> [Citado en 2005-11-20].

BERNAL TORRES, Cesar Augusto. Metodología de la investigación para administración y economía. Santa Fe de Bogotá: Prentice Hall, Pearson, Addison Wesley, 2000.

Biblioteca Luis Ángel Arango del Banco de la República. La actividad cultural a cuatro ojos. Publicación digital en la página web de la Biblioteca Luis Ángel Arango

del Banco de la República. [En línea]
<http://www.lablaa.org/concurso-a4ojos_reglas.htm> Búsqueda realizada el 20 de
Marzo de 2006.

_____. Quienes somos. Publicación digital en la página web de la
Biblioteca Luis Ángel Arango del Banco de la República. [En línea]
<<http://www.lablaa.org/quienessomos.htm>> Búsqueda realizada el 20 de marzo
de 2006.

_____. Servicios para lectores. Publicación digital en la página web de la
Biblioteca Luis Ángel Arango del Banco de la República. [En línea]
< <http://www.lablaa.org/sala-audiovisuales.htm>> Búsqueda realizada el 22 de
marzo de 2006.

BRIAN ROTHERY. Iam Robertson. "Outsourcing": La Subcontratación, citado por
GARCIA ALVAREZ, Rafael. Outsourcing. [En línea]
<http://www.avantel.net/~rjaquado/outsour.html> [Citado en 2005-09-15].

CASTAÑO DUQUE, Germán Albeiro. Enfoques Modernos de la Administración.
Universidad de Caldas. Manizales, Colombia: Editextos.2001 p. 81, 92.

CASTILLO SANCHEZ, Mauricio. Guía para la formulación de proyectos de
investigación. Bogota: Cooperativa Editorial Magisterio, 2004.

COLOMBIA. CONGRESO. Ley 80 de 1993. Estatuto general de la Contratación Pública Estatal. [en línea] <http://www.secretariassenado.gov.co/compendio_legislativo.HTM> [Citado en 2006-01-19].

COLOMBIA. CONSTITUCION. Constitución política colombiana 1991. Editor. Javier González Luna. Santa Fe de Bogotá: Contraloría, 1994. 294 p.

COMPUTER SCIENCES LIMITED. Outsourcing estratégico en Europa. 2003. [en línea] <http://es.country.csc.com/COUNTRIESDOCS/es/es/kl/uploads/439_1.pdf> [Citado en 2005-10-25].

DIRECCION DE IMPUESTOS Y ADUANAS: NACIONALES. Decreto 2170 de 2002. [En línea] <http://www.fna.gov.co/docs/normatividad/DECRETO%202170%20CON%20MEDIDAS%20PARA%20COMBATIR%20LA%20CORRUPCION.htm>. [Citado en 2005-11-16].

Entrevista a la Señora María Eugenia Laulie. Directora del Sistema de Bibliotecas de la Universidad Técnica Federico Santa María. Chile. 2000. Disponible en: <http://www.bibliotecologia.cl/entrevistas1.htm>

ESPINO RODRIGUEZ, Tomás Francisco. El *outsourcing* y su influencia en los objetivos de la estrategia de operaciones. Una aplicación empírica. Universidad de las Palmas de Gran Canaria. 2003. [En línea] <<http://www.ehu.es/cuadernosdegestion/documentos/305.pdf>> [Citado en 2005-08-25].

FERNÁNDEZ PEREDA, Hector. ISO 9001 - Norma de Calidad.Gestión de la Calidad o Excelencia. s.f. [En línea] <http://www.buscarportal.com/articulos/iso_9001_gestion_calidad.html> [Citado en 2005-11-16].

FERNÁNDEZ Ruddy “outsourcing, estrategia empresarial del presente y futuro” 2005. [en línea]<<http://www.monografias.com/trabajos14/control/control.shtml>> [Citado en 2005-10-25].

GAY, Charles. La subcontratación de bienes y servicios: una guía práctica para el manejo de los recursos estratégicos. 1ª ed. Buenos aires: Paidós, 2003. p.129-131.

GARCIA ALVAREZ, Rafael. Outsourcing. s.f. [en línea]<<http://www.avantel.net/~rjaguado/outsour.html>> [Citado en 2005-10-25].

HERRERA, Julián. Contratos estatales en Colombia [en línea] <www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/eco/contraest.htm> [Citado en 2005-11-12].

HOYLE, David. ISO 9000: Manual de sistemas de calidad. Madrid: Editorial Paraninfo S.A. 1994. 443p.

INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TÉCNICAS Y CETIFICACIÓN. Tesis y otros programas de grado (QUINTA ACTUALIZACIÓN). Bogotá: ICONTEC. 2002. 74p.

INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION. ISO 9004:2000. s.f. [En línea] <<http://translate.google.com/translate?hl=es&sl=en&u=http://www.iso.org/iso/en/CatalogueDetailPage.CatalogueDetail%3FCSNUMBER%3D28692&prev=/search%3Fq%3DISO%2B9004%2B2000%26hl%3Des%26lr%3D%26sa%3DG>> [Citado en 2005-11-16].

INTERNATIONAL FEDERATION OF LIBRARY ASSOCIATIONS AND INSTITUTIONS. Manifiesto de la IFLA/UNESCO sobre la biblioteca pública 1994. [En línea] < <http://www.ifla.org/VII/s8/unesco/span.htm>> [Citado en 2005-11-25].

LÓPEZ, Carlos. El Outsourcing o la Tercerización. s.f. [En línea] <<http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/no%209/outsourcing.htm>> [citado en 2005 08 11].

MELO GONZÁLEZ, Jorge Orlando. Historia de la biblioteca Luis Ángel Arango. 2005. [En línea] <<http://www.lablaa.org/http://www.lablaa.org/infogene/histor.htm>>. [Citado en 2005-11-26].

NEALE, Paule, Tercerización < 16 desburocratizar desburocratizar.shtml > Citado por AMENDOLA, Luis. Tendencia en la administración moderna: Outsourcing. [En línea]<http://tpmonline.com/articles_on_total_productive_maintenance/management/outsourcing.htm>[Citado en 2005-09-18].

ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DE NORMALIZACIÓN. Orientación acerca de los “procesos contratados externamente” Documento: ISO/TC 176/ SC 2/ N 630 R2. 2003. [En línea] <<http://www.icontec.org.co/Contents/e-Mag/Files/outsourcing.pdf> [Citado en 2005-11-12].

PEÑA GARCÍA, Juan. Mesa redonda: las nuevas tecnologías aplicadas a la documentación. 2003. [En línea] <<http://64.233.179.104/search?q=cache:lsMVyj8r3BQJ:www.ces-galicia.org/jornadas/j1/4.doc+Biblioteca+de+la+Universidad+de+las+Palmas+de+la>

+Gran+Canaria%2BLa+libertad,+prosperidad+y+el+desarrollo+de+la+sociedad+y+sus+individuos+son+fundamentos+de+los+valores+humanos&hl=es&gl=co&ct=clnk&cd=1> [Citado en 2005-11-25].

RAMÍREZ PADILLA, David Noel. Contabilidad administrativa. 4ª ed. México. Editorial McGraw-Hill., 1994.

ROMERO, José Antonio. Outsourcing. 2005. [en línea] <<http://www.navactiva.com/web/es/descargas/pdf/amngm/outsourcing2.pdf>> [Citado en 2005-10-31].

RUBINSZTEJN PARA ENDEAVOR, Gustavo. Emprendedores outsourcing o Tercerización: es la práctica de proveerse de un producto o servicio de un tercero. 2000. [en línea] <<http://www.endeavor.com.uy/Documentos/Outsourcing.pdf>> [Citado en 2005-10-20].

RUIZ SARAY, Rosa Amparo. Estructura para la presentación escrita del trabajo de grado En: Asesoría metodológica (1º: 2003: Bogotá D.C.) Proyecto Integrador. Bogotá D.C. U.S.B. 15P.

RUMELT, R. P. The evaluation of business strategy en Glueck, W.f (ed.), Business Policy and Strategic anagement. New York: McGraw-hill, 1980.

ZAPATA CARDENAS, Carlos Alberto. El outsourcing en los servicios de información y documentación. En: Revista Memoria: Archivo General de la Nación Primer semestre de 1997; p.97-104.

_____. Nuevas formas de contratación: El outsourcing en los servicios de información y documentación. En: Revista Memoria: Archivo General de la Nación Primer semestre de 1997; p.96-97

VELANDIA GALINDO, Nicolás. Modelo de outsourcing para procesos en el área de recursos humanos [Microficha]. Trabajo de grado para optar al título de Profesional en Ciencias de la Información – Bibliotecología. Universidad Javeriana, Bogotá: 2003.

WHITE, Robert y JAMES, Barry. Manual de Outsourcing: Guía completa de externalización de actividades empresariales para ganar competitividad. 1ª. Ed. Barcelona (España): Ediciones gestión 2000. 378p.

YATE PARRA, Paola Fernanda y CASTAÑO ZULUAGA, Diana Marcela. Estudio exploratorio de casos de outsourcing de servicios de archivo aplicado a empresas Públicas y Privadas en Bogotá. Trabajo de grado para optar al título de Profesional en Ciencias de la Información – Bibliotecología. Universidad Javeriana, Bogotá: 2004.

Anexo A.

UNIVERSIDAD DE LA SALLE
FACULTAD DE SISTEMAS DE INFORMACIÓN Y DOCUMENTACIÓN
Encuesta para empresas contratantes (bibliotecas)

La presente encuesta busca caracterizar los diferentes modelos de contratación por Outsourcing (externalización o tercerización) implementados en las bibliotecas públicas de Bogotá. Las respuestas son estrictamente confidenciales.

La encuesta contiene 23 preguntas. Lea cuidadosamente cada una de ellas y marque sobre la línea de **la izquierda con una X la(s) respuesta(s)** que considere. Igualmente asigne un valor entre 5 y 1 según el grado de importancia, donde 5 es mayor y 1 menor (en las preguntas que lo requieran) ó el porcentaje y complete los espacios que están en blanco.

Le agradezco de antemano la ayuda y colaboración prestada.

1. Datos de la empresa:

Razón social _____

Nit: _____

Representante legal _____

Objeto Social _____

2. Durante cuantos años ha contratado empresas prestadoras de servicios y procesos para la biblioteca.

___ 1 año o menos

___ De 1 - 5 años

___ más de 5 años

3. ¿Qué especialidades de la biblioteca se contratan externamente? (Valore cada alternativa por orden de importancia para su biblioteca).

___ Procesos	5	4	3	2	1
___ Consultoría	5	4	3	2	1
___ Administración integral	5	4	3	2	1
___ Servicios	5	4	3	2	1
___ Recursos humanos	5	4	3	2	1
___ Auditoría	5	4	3	2	1
___ Asistencia técnica	5	4	3	2	1
___ Desarrollo de software	5	4	3	2	1
___ Tecnología Hardware	5	4	3	2	1
___ Servicios de seguridad y vigilancia	5	4	3	2	1
___ Servicios de generales	5	4	3	2	1
___ Insumos	5	4	3	2	1

___ Otras, ¿cuáles?:

4. Relacione en el cuadro ¿cuáles servicios y procesos ha contratado su biblioteca?

SERVICIOS	PROCESOS

5. ¿Ante qué instituciones corresponde presentar los contratos para que éstos adquieran validez?

6.

a) ¿Qué perfil de personal ha sido contratado por la empresa proveedora para prestar los servicios y procesos?

- ___ Auxiliar
 ___ Técnico
 ___ Profesional
 ___ otros, ¿cuáles?:

b) ¿Cuál es el porcentaje de 00% al 100% del personal contratado externamente con respecto al total de los empleados por las áreas de la biblioteca?

	ÁREAS				
	Técnica	Servicios al público	Servicios de apoyo	Seguridad y protección	Extensión cultural
Total empleados que laboran en el área					
___ Auxiliar					
___ Técnico					
___ Profesional					
Otros, ¿cuáles?:					

7. ¿Qué normas específicas (internas) aplica su biblioteca para la contratación de servicios, recurso humano y procesos por outsourcing?

8. ¿Qué empresas prestadoras de servicio y procesos ha contratado?

Otras, ¿Cuáles?

9. ¿Qué aspectos llevaron a la biblioteca a contratar los servicios, el recurso humano y procesos ofrecidos por empresas externas? (Valore cada alternativa por orden de importancia para su biblioteca).

___ Mejorar las condiciones de desempeño de la biblioteca	5	4	3	2	1
___ Razones económicas (reducir costos)	5	4	3	2	1
___ Mejorar la Infraestructura física	5	4	3	2	1
___ Disponer de recurso humano calificado	5	4	3	2	1
___ Implementación de nuevas tecnologías	5	4	3	2	1
___ Satisfacer las necesidades del mercado (comunidad)	5	4	3	2	1
___ Simplificar la administración de la biblioteca	5	4	3	2	1
___ Política laboral	5	4	3	2	1
___ Mejorar la eficiencia en los procesos / servicios	5	4	3	2	1

10. ¿Cuál es la duración mínima, en años, que la biblioteca estableció con la empresa proveedora al efectuar un contrato de servicio y /o procesos por outsourcing?

___ 1 año o menos

- ___ De 1 - 5 años
- ___ más de 5 años

11. ¿Cuáles fueron los elementos de mayor relevancia establecidos por la biblioteca para la selección de la empresa proveedora? (Valore cada alternativa por orden de importancia para su biblioteca).

___ Definición detallada de los servicios contratados	5	4	3	2	1
___ Definición adecuada de niveles y modelos de servicio	5	4	3	2	1
___ Claridad de Objetivos de la empresa	5	4	3	2	1
___ Aspectos legales de constitución	5	4	3	2	1
___ Infraestructura administrativa	5	4	3	2	1
___ Infraestructura física	5	4	3	2	1
___ Respaldo económico y financiero	5	4	3	2	1
___ Experiencia	5	4	3	2	1
___ Respaldo económico	5	4	3	2	1
___ Costo (servicios, procesos y recurso humano)	5	4	3	2	1
___ Calidad profesional	5	4	3	2	1
___ Modalidad de vinculación	5	4	3	2	1
___ Competente	5	4	3	2	1
___ El tipo de empresa	5	4	3	2	1
___ Capacidad operativa	5	4	3	2	1

12. Al renovar el contrato con la empresa proveedora, por la calidad de los servicios ofrecidos, evalúa:
(Valore cada alternativa por orden de importancia para su biblioteca).

___ Satisfacción	5	4	3	2	1
___ Oportunidad	5	4	3	2	1
___ Compromiso	5	4	3	2	1
___ Desarrollo de nuevos servicios	5	4	3	2	1
___ Cumplimiento de estándares técnicos	5	4	3	2	1

13. De acuerdo con los tipos de contrato establecidos entre el proveedor y el contratante, ¿cómo se define el valor a pagar? (Valore cada alternativa por orden de importancia para su biblioteca).

ELEMENTOS CONTRATO	Infraestructura compartida	Implementación de la Infraestructura	Suministro de Infraestructura
	Proceso	___ Precios del mercado <input type="text"/> 1 <input type="text"/> 2 <input type="text"/> 3 <input type="text"/> 4 <input type="text"/> 5 ___ Descuento por volumen <input type="text"/> 1 <input type="text"/> 2 <input type="text"/> 3 <input type="text"/> 4 <input type="text"/> 5 ___ Costos del mercado <input type="text"/> 1 <input type="text"/> 2 <input type="text"/> 3 <input type="text"/> 4 <input type="text"/> 5 ___ Duración <input type="text"/> 1 <input type="text"/> 2 <input type="text"/> 3 <input type="text"/> 4 <input type="text"/> 5	___ Precios del mercado <input type="text"/> 1 <input type="text"/> 2 <input type="text"/> 3 <input type="text"/> 4 <input type="text"/> 5 ___ Descuento por volumen <input type="text"/> 1 <input type="text"/> 2 <input type="text"/> 3 <input type="text"/> 4 <input type="text"/> 5 ___ Costos del mercado <input type="text"/> 1 <input type="text"/> 2 <input type="text"/> 3 <input type="text"/> 4 <input type="text"/> 5 ___ Duración <input type="text"/> 1 <input type="text"/> 2 <input type="text"/> 3 <input type="text"/> 4 <input type="text"/> 5
Servicios	___ Precios del mercado <input type="text"/> 1 <input type="text"/> 2 <input type="text"/> 3 <input type="text"/> 4 <input type="text"/> 5 ___ Descuento por volumen <input type="text"/> 1 <input type="text"/> 2 <input type="text"/> 3 <input type="text"/> 4 <input type="text"/> 5 ___ Costos del mercado <input type="text"/> 1 <input type="text"/> 2 <input type="text"/> 3 <input type="text"/> 4 <input type="text"/> 5 ___ Duración <input type="text"/> 1 <input type="text"/> 2 <input type="text"/> 3 <input type="text"/> 4 <input type="text"/> 5	___ Precios del mercado <input type="text"/> 1 <input type="text"/> 2 <input type="text"/> 3 <input type="text"/> 4 <input type="text"/> 5 ___ Descuento por volumen <input type="text"/> 1 <input type="text"/> 2 <input type="text"/> 3 <input type="text"/> 4 <input type="text"/> 5 ___ Costos del mercado <input type="text"/> 1 <input type="text"/> 2 <input type="text"/> 3 <input type="text"/> 4 <input type="text"/> 5 ___ Duración <input type="text"/> 1 <input type="text"/> 2 <input type="text"/> 3 <input type="text"/> 4 <input type="text"/> 5	___ Precios del mercado <input type="text"/> 1 <input type="text"/> 2 <input type="text"/> 3 <input type="text"/> 4 <input type="text"/> 5 ___ Descuento por volumen <input type="text"/> 1 <input type="text"/> 2 <input type="text"/> 3 <input type="text"/> 4 <input type="text"/> 5 ___ Costos del mercado <input type="text"/> 1 <input type="text"/> 2 <input type="text"/> 3 <input type="text"/> 4 <input type="text"/> 5 ___ Duración <input type="text"/> 1 <input type="text"/> 2 <input type="text"/> 3 <input type="text"/> 4 <input type="text"/> 5
Recurso humano	___ Precios del mercado <input type="text"/> 1 <input type="text"/> 2 <input type="text"/> 3 <input type="text"/> 4 <input type="text"/> 5 ___ Descuento por volumen <input type="text"/> 1 <input type="text"/> 2 <input type="text"/> 3 <input type="text"/> 4 <input type="text"/> 5 ___ Costos del mercado <input type="text"/> 1 <input type="text"/> 2 <input type="text"/> 3 <input type="text"/> 4 <input type="text"/> 5 ___ Duración <input type="text"/> 1 <input type="text"/> 2 <input type="text"/> 3 <input type="text"/> 4 <input type="text"/> 5	___ Precios del mercado <input type="text"/> 1 <input type="text"/> 2 <input type="text"/> 3 <input type="text"/> 4 <input type="text"/> 5 ___ Descuento por volumen <input type="text"/> 1 <input type="text"/> 2 <input type="text"/> 3 <input type="text"/> 4 <input type="text"/> 5 ___ Costos del mercado <input type="text"/> 1 <input type="text"/> 2 <input type="text"/> 3 <input type="text"/> 4 <input type="text"/> 5 ___ Duración <input type="text"/> 1 <input type="text"/> 2 <input type="text"/> 3 <input type="text"/> 4 <input type="text"/> 5	___ Precios del mercado <input type="text"/> 1 <input type="text"/> 2 <input type="text"/> 3 <input type="text"/> 4 <input type="text"/> 5 ___ Descuento por volumen <input type="text"/> 1 <input type="text"/> 2 <input type="text"/> 3 <input type="text"/> 4 <input type="text"/> 5 ___ Costos del mercado <input type="text"/> 1 <input type="text"/> 2 <input type="text"/> 3 <input type="text"/> 4 <input type="text"/> 5 ___ Duración <input type="text"/> 1 <input type="text"/> 2 <input type="text"/> 3 <input type="text"/> 4 <input type="text"/> 5

Nota: Precio = Valor en que se estima un proceso, servicio y/o recurso humano.

Costo = valor básico que cuesta producir un proceso, servicio y/o recurso humano.

14. ¿Cuáles han sido las ventajas de aplicar el Outsourcing? (Valore cada alternativa por orden de importancia para su biblioteca).

___ Manejo y control de las operaciones, procesos y servicios	5	4	3	2	1
___ Reducción y control de gastos de operación	5	4	3	2	1
___ Concentración en actividades estratégicas de la biblioteca	5	4	3	2	1
___ Incremento de la productividad y competitividad	5	4	3	2	1
___ Permite a la biblioteca responder con rapidez a los cambios y requerimientos del entorno	5	4	3	2	1
___ Incremento de la tecnología	5	4	3	2	1
___ Ayuda a construir un valor compartido y redefine la biblioteca.	5	4	3	2	1
___ Flexibilidad y disminución de costos de la biblioteca	5	4	3	2	1
___ Establecimiento del control de calidad de los servicios	5	4	3	2	1
___ Evaluación conjunta de los servicios prestados	5	4	3	2	1

Otros, ¿cuáles?:

15. ¿Por qué la biblioteca contrató externamente sus procesos, servicios y/o recurso humano? (Valore cada alternativa por orden de importancia para su biblioteca).

___ Por decisión administrativa	5	4	3	2	1
___ Por la realización de un estudio de prefactibilidad a mayor escala (prueba).	5	4	3	2	1
___ Por evaluación de las ventajas y desventajas	5	4	3	2	1
___ Por requerimiento de un área o sección	5	4	3	2	1
___ Para controlar procesos críticos	5	4	3	2	1
___ Para cumplir la misión central de la biblioteca	5	4	3	2	1
___ Porque es menos costoso que tener personal de planta	5	4	3	2	1

16. ¿Qué modelo(s) de contratación por Outsourcing ha implementado su biblioteca?

___ Formal	SÍ	NO
Por licitación simple		
Por licitación directa		
___ Informal		
De palabra		
De hecho		
A destajo		

De acto
___Otros, ¿cuáles?:

--	--

17 ¿Qué tipo de organización administrativa tienen las empresas contratadas por su biblioteca?

___ Por consorcio
___ Unión temporal
___ Cooperativa
___ Asociación
___ Sociedad
___ Compañía
___ Suministro de empleados
___ Servicios temporales
___ Otros, ¿cuáles?:

SÍ	NO

18. ¿Cuáles son las razones más comunes por las que han dado por terminado los contratos efectuados?

___ Por renovación
___ Por cumplimiento del contrato
___ Por licitación obligatoria
___ Otras, ¿cuáles?:

19. Indique el grado de satisfacción al término de los contratos con las empresa(s) proveedora(s) (en el último año):

___ Alto
___ Medio

Bajo
 Ninguno

20. Teniendo en cuenta los contratos firmados durante los últimos 5 años, favor señalar el valor económico de contratación de acuerdo a los siguientes rangos:
a) Mayor valor económico del contrato.

Entre 1 -50 millones
 Entre 51- 150 millones
 Entre 151 – 500 millones
 De 501 a 1000 millones
 Más de 1000 millones

b) Menor valor económico del contrato.

Menos de 1 millón
 Entre 1 -50 millones
 Entre 51- 150 millones
 Entre 151 – 500 millones
 De 501 a 1000 millones
 Más de 1000 millones

21. Recomendaría este tipo de contratación a otra biblioteca.

Sí
 No

22. Ha realizado algún estudio sobre el impacto que ha tenido este sistema de contratación en su biblioteca,

Sí
 No

En caso afirmativo, el impacto ha sido frente a las expectativas iniciales:

Cumplieron

Excedieron

Están por debajo

23. La contratación de personal externo cumple con la ley 11 de 1979, en cuanto a titulación y matrícula profesional.

Sí

No

No aplica

Diseñado y aplicado por: Norma Clemencia Molina Zarta

Anexo B

UNIVERSIDAD DE LA SALLE
FACULTAD DE SISTEMAS DE INFORMACIÓN Y DOCUMENTACIÓN
Encuesta para empresas contratistas (proveedoras)

La presente encuesta busca **caracterizar los diferentes modelos de contratación por Outsourcing (externalización o terciarización) implementados en las bibliotecas públicas de Bogotá**. Las respuestas son estrictamente confidenciales.

La encuesta contiene 21 preguntas. Lea cuidadosamente cada una de ellas y marque sobre la línea de **la izquierda con una X la(s) respuesta(s)** que considere. Igualmente asigne un valor entre 5 y 1 según el grado de importancia, donde 5 es mayor y 1 menor (en las preguntas que lo requieran) y complete los espacios que están en blanco.

Le agradezco de antemano la ayuda y colaboración prestada.

1. Datos de la empresa:

Razón social _____

Nit _____

Representante legal _____

De acuerdo con los recursos la empresa es: _____

Objeto Social _____

2. Durante cuantos años ha prestado servicios y procesos para bibliotecas públicas.

___ 1 año o menos

___ De 1 - 5 años

___ más de 5 años

3. La empresa es especialista en:

(Valore cada alternativa por orden de importancia para su empresa).

___ Procesos	5	4	3	2	1
___ Consultoría	5	4	3	2	1
___ Administración integral	5	4	3	2	1
___ Servicios	5	4	3	2	1
___ Recursos humanos	5	4	3	2	1
___ Auditoría	5	4	3	2	1
___ Asistencia técnica	5	4	3	2	1
___ Desarrollo de software	5	4	3	2	1
___ Tecnología Hardware	5	4	3	2	1
___ Servicios de seguridad y vigilancia	5	4	3	2	1
___ Servicios de generales	5	4	3	2	1
___ Insumos	5	4	3	2	1

Otras, ¿cuáles?:

4. Relacione en el cuadro ¿cuáles servicios y procesos contratan las bibliotecas públicas de Bogotá?

SERVICIOS	PROCESOS

5. ¿Ante qué instituciones corresponde presentar los contratos para que éstos adquieran validez?

6. ¿Qué especialidad del personal en la disciplina exigen las bibliotecas públicas, a la empresa proveedora para prestar los servicios y procesos?

___ Auxiliar

___ Técnico

___ Profesional

___ Profesional con matrícula profesional del CNB

___ otros, ¿cuáles?:

7. ¿Qué normas específicas (particulares) le han exigido cumplir para la contratación de servicios, recurso humano y procesos por outsourcing en bibliotecas públicas?

8. ¿En qué bibliotecas públicas su empresa ha prestado servicios, recursos humanos y procesos?

___ Biblioteca Luís Ángel Arango / Red de Bibliotecas del Banco de la Republica

___ BIBLORED / Red Capital de Bibliotecas Públicas

___ Red de bibliotecas de Colsubsidio

Otras:

9. ¿Qué oportunidades del mercado, llevaron a la empresa a ofrecer los servicios, el recurso humano y procesos a las bibliotecas públicas? (Valore cada alternativa por orden de importancia para su empresa).

___ Mejorar las condiciones frente a los competidores	5	4	3	2	1
___ Política económica del gobierno	5	4	3	2	1
___ Infraestructura física	5	4	3	2	1
___ Recurso humano	5	4	3	2	1
___ Implementación de nuevas tecnologías	5	4	3	2	1
___ Satisfacer las necesidades del mercado (comunidad)	5	4	3	2	1
___ Simplificar la administración de la empresa	5	4	3	2	1
___ Política laboral	5	4	3	2	1

10. ¿Qué tópicos se tuvieron presentes al momento de implementar un contrato de outsourcing con las bibliotecas? (Valore cada alternativa por orden de importancia para su empresa).

___ Claridad de Objetivos	5	4	3	2	1
___ Expectativas Reales	5	4	3	2	1
___ Compromiso con la empresa contratista	5	4	3	2	1
___ Definición detallada de los servicios contratados	5	4	3	2	1
___ Definición adecuada de niveles y modelos de servicio	5	4	3	2	1
___ Flexibilidad financiera	5	4	3	2	1
___ Compromiso del proveedor	5	4	3	2	1
___ Aprobación gerencial del contratante	5	4	3	2	1
___ Flexibilidad tecnológica	5	4	3	2	1
___ Flexibilidad operativa	5	4	3	2	1

11. ¿Cuál es la duración mínima, en años, que la empresa estableció ó ha establecido con la biblioteca al efectuar un contrato de servicio y /o proceso por outsourcing?

___ 1 año o menos

___ De 1 - 5 años

___ más de 5 años

12. ¿Cuáles fueron los parámetros establecidos por la biblioteca para la selección de su empresa? (Valore cada alternativa por orden de importancia para su empresa).

___ Definición detallada de los servicios contratados	5	4	3	2	1
___ Definición adecuada de niveles y modelos de servicio	5	4	3	2	1
___ Claridad de Objetivos de la empresa	5	4	3	2	1
___ Aspectos legales de constitución	5	4	3	2	1
___ Infraestructura administrativa	5	4	3	2	1
___ Infraestructura física	5	4	3	2	1
___ Respaldo económico y financiero	5	4	3	2	1
___ Experiencia	5	4	3	2	1
___ Respaldo económico	5	4	3	2	1
___ Costo (servicios, procesos y recurso humano)	5	4	3	2	1
___ Calidad profesional	5	4	3	2	1
___ Modalidad de vinculación	5	4	3	2	1
___ Competente	5	4	3	2	1
___ El tipo de empresa	5	4	3	2	1
___ Capacidad operativa	5	4	3	2	1

13. Al renovar el contrato con la biblioteca, de acuerdo con la calidad de los servicios prestados ¿qué se le evaluó a su empresa? (Valore cada alternativa por orden de importancia para su empresa).

___ Satisfacción	5	4	3	2	1
___ Oportunidad	5	4	3	2	1
___ Compromiso	5	4	3	2	1
___ Desarrollo de nuevos servicios	5	4	3	2	1
___ Cumplimiento de estándares técnicos	5	4	3	2	1

14. De acuerdo con los tipos de contrato establecidos entre el proveedor y el contratante, ¿cómo se define el valor a pagar? (Valore cada alternativa por orden de importancia para su empresa).

ELEMENTOS CONTRATO	Infraestructura compartida	Implementación de la Infraestructura	Suministro de Infraestructura
Proceso	___ Precios del mercado <input type="text"/> 1 <input type="text"/> 2 <input type="text"/> 3 <input type="text"/> 4 <input type="text"/> 5 ___ Descuento por volumen <input type="text"/> 1 <input type="text"/> 2 <input type="text"/> 3 <input type="text"/> 4 <input type="text"/> 5 ___ Costos del mercado <input type="text"/> 1 <input type="text"/> 2 <input type="text"/> 3 <input type="text"/> 4 <input type="text"/> 5 ___ Duración <input type="text"/> 1 <input type="text"/> 2 <input type="text"/> 3 <input type="text"/> 4 <input type="text"/> 5	___ Precios del mercado <input type="text"/> 1 <input type="text"/> 2 <input type="text"/> 3 <input type="text"/> 4 <input type="text"/> 5 ___ Descuento por volumen <input type="text"/> 1 <input type="text"/> 2 <input type="text"/> 3 <input type="text"/> 4 <input type="text"/> 5 ___ Costos del mercado <input type="text"/> 1 <input type="text"/> 2 <input type="text"/> 3 <input type="text"/> 4 <input type="text"/> 5 ___ Duración <input type="text"/> 1 <input type="text"/> 2 <input type="text"/> 3 <input type="text"/> 4 <input type="text"/> 5	___ Precios del mercado <input type="text"/> 1 <input type="text"/> 2 <input type="text"/> 3 <input type="text"/> 4 <input type="text"/> 5 ___ Descuento por volumen <input type="text"/> 1 <input type="text"/> 2 <input type="text"/> 3 <input type="text"/> 4 <input type="text"/> 5 ___ Costos del mercado <input type="text"/> 1 <input type="text"/> 2 <input type="text"/> 3 <input type="text"/> 4 <input type="text"/> 5 ___ Duración <input type="text"/> 1 <input type="text"/> 2 <input type="text"/> 3 <input type="text"/> 4 <input type="text"/> 5
Servicios	___ Precios del mercado <input type="text"/> 1 <input type="text"/> 2 <input type="text"/> 3 <input type="text"/> 4 <input type="text"/> 5 ___ Descuento por volumen <input type="text"/> 1 <input type="text"/> 2 <input type="text"/> 3 <input type="text"/> 4 <input type="text"/> 5 ___ Costos del mercado <input type="text"/> 1 <input type="text"/> 2 <input type="text"/> 3 <input type="text"/> 4 <input type="text"/> 5 ___ Duración <input type="text"/> 1 <input type="text"/> 2 <input type="text"/> 3 <input type="text"/> 4 <input type="text"/> 5	___ Precios del mercado <input type="text"/> 1 <input type="text"/> 2 <input type="text"/> 3 <input type="text"/> 4 <input type="text"/> 5 ___ Descuento por volumen <input type="text"/> 1 <input type="text"/> 2 <input type="text"/> 3 <input type="text"/> 4 <input type="text"/> 5 ___ Costos del mercado <input type="text"/> 1 <input type="text"/> 2 <input type="text"/> 3 <input type="text"/> 4 <input type="text"/> 5 ___ Duración <input type="text"/> 1 <input type="text"/> 2 <input type="text"/> 3 <input type="text"/> 4 <input type="text"/> 5	___ Precios del mercado <input type="text"/> 1 <input type="text"/> 2 <input type="text"/> 3 <input type="text"/> 4 <input type="text"/> 5 ___ Descuento por volumen <input type="text"/> 1 <input type="text"/> 2 <input type="text"/> 3 <input type="text"/> 4 <input type="text"/> 5 ___ Costos del mercado <input type="text"/> 1 <input type="text"/> 2 <input type="text"/> 3 <input type="text"/> 4 <input type="text"/> 5 ___ Duración <input type="text"/> 1 <input type="text"/> 2 <input type="text"/> 3 <input type="text"/> 4 <input type="text"/> 5
Recurso humano	___ Precios del mercado <input type="text"/> 1 <input type="text"/> 2 <input type="text"/> 3 <input type="text"/> 4 <input type="text"/> 5 ___ Descuento por volumen <input type="text"/> 1 <input type="text"/> 2 <input type="text"/> 3 <input type="text"/> 4 <input type="text"/> 5 ___ Costos del mercado <input type="text"/> 1 <input type="text"/> 2 <input type="text"/> 3 <input type="text"/> 4 <input type="text"/> 5 ___ Duración <input type="text"/> 1 <input type="text"/> 2 <input type="text"/> 3 <input type="text"/> 4 <input type="text"/> 5	___ Precios del mercado <input type="text"/> 1 <input type="text"/> 2 <input type="text"/> 3 <input type="text"/> 4 <input type="text"/> 5 ___ Descuento por volumen <input type="text"/> 1 <input type="text"/> 2 <input type="text"/> 3 <input type="text"/> 4 <input type="text"/> 5 ___ Costos del mercado <input type="text"/> 1 <input type="text"/> 2 <input type="text"/> 3 <input type="text"/> 4 <input type="text"/> 5 ___ Duración <input type="text"/> 1 <input type="text"/> 2 <input type="text"/> 3 <input type="text"/> 4 <input type="text"/> 5	___ Precios del mercado <input type="text"/> 1 <input type="text"/> 2 <input type="text"/> 3 <input type="text"/> 4 <input type="text"/> 5 ___ Descuento por volumen <input type="text"/> 1 <input type="text"/> 2 <input type="text"/> 3 <input type="text"/> 4 <input type="text"/> 5 ___ Costos del mercado <input type="text"/> 1 <input type="text"/> 2 <input type="text"/> 3 <input type="text"/> 4 <input type="text"/> 5 ___ Duración <input type="text"/> 1 <input type="text"/> 2 <input type="text"/> 3 <input type="text"/> 4 <input type="text"/> 5

Nota:

Precio = Valor en que se estima un proceso, servicio y/o recurso humano.

Costo = valor básico que cuesta producir un proceso, servicio y/o recurso humano.

15. ¿Cuáles han sido las ventajas de prestar servicios, recursos humanos y procesos a las bibliotecas a través de Outsourcing?

16. ¿Qué modelo(s) de contratación por Outsourcing se han implementado en las bibliotecas que lo han contratado?

___ Formal		SÍ	NO
Por licitación simple			
Por licitación directa			
___ Informal			
De palabra			
De hecho			
A destajo			
De acto			

___ Otros, ¿cuáles?:

17. ¿Cuál es el tipo de organización administrativa al que pertenece su empresa?

	SÍ	NO
___ Por consorcio		
___ Unión temporal		
___ Cooperativa		
___ Asociación		
___ Sociedad		
___ Compañía		
___ Suministro de empleados		
___ Servicios temporales		

___Otros, ¿cuáles?:

18. ¿Cuáles son las razones más comunes por las que han dado por terminado los contratos efectuados?

___Por renovación

___Por cumplimiento del contrato

___Por licitación obligatoria

___Otras, ¿cuáles?

19. Como percibe el grado de satisfacción de la(s) biblioteca(s) durante y después de la implementación del outsourcing:

a) Alto

b) Medio

c) Bajo

d) Ninguno

20. Teniendo en cuenta los contratos firmados durante los últimos 5 años, favor señalar el valor económico de contratación de acuerdo a los siguientes rangos:

a) Mayor valor económico del contrato.

___Entre 1 -50 millones

___Entre 51- 150 millones

___Entre 151 – 500 millones

___De 501 a 1000 millones

___Más de 1000 millones

b) Menor valor económico del contrato.

___ Menos de 1 millón

___ Entre 1 -50 millones

___ Entre 51- 150 millones

___ Entre 151 – 500 millones

___ De 501 a 1000 millones

___ Más de 1000 millones

21. ¿Cuántos contratos afines, ha realizado con bibliotecas?

Diseñado y aplicado por: Norma Clemencia Molina Zarta

Anexo C.
Empresas proveedoras de servicios *

ÁREA	SECCIÓN	EMPRESA	SERVICIO/PROCESO
TÉCNICA	CATALOGACIÓN Y MANTENIMIENTO	Sistemas Profesionales de Informática Ltda GADIER	Análisis y Descripción de material bibliográfico.
		García Aguarán Asociados	Análisis y Descripción de material bibliográfico.
		SILEÓN	Análisis y Descripción de material bibliográfico.
		INFOENLACE LTDA	Análisis y Descripción de material bibliográfico.
		Empresa Asociativa de Servicios Profesionales	Análisis y Descripción de material bibliográfico.
		Encuadernación fina	Empaste, desempaste, reempaste, marcación y demarcación.
		Gráficas Umaña	Empaste, desempaste, reempaste, marcación y demarcación.
		Carlos Marqués y/o OMNIA Records	Empaste, desempaste, reempaste, marcación y demarcación.
		Encuadernación y artes gráficas COSMOS	Empaste, desempaste, reempaste, marcación y demarcación.
		Archivos e Informática Ltda. ARCHIMÁTICA	Restauración y mantenimiento.
	ADQUISICIONES	Alianza Unión Temporal	Actividades auxiliares de la Biblioteca (confrontar, revisar, organizar, empacar, movilizar, clasificar, registrar, verificar entre otros).
		Baypack Ltda.	Actividades auxiliares de la Biblioteca (confrontar, revisar, organizar, empacar, movilizar, clasificar, registrar, verificar entre otros).
		Alianza calidad cooperativa de trabajo asociado	Actividades auxiliares de la Biblioteca (confrontar, revisar, organizar, empacar, movilizar, clasificar, registrar, verificar entre otros).
SERVICIOS AL PÚBLICO		Cooperativa de Trabajo Asociado SIPRO	Mantenimiento de depósitos, atención al público, organizar colecciones, manipulación del material bibliográfico, actividades auxiliares, entre otros.
SEGURIDAD Y PROTECCIÓN		WISE	Seguridad y Vigilancia
SERVICIOS DE APOYO		CNA Consultores Nacionales Asociados LTDA	Consultaría, asesoría, otros servicios.
		Don Vapor S.A.	Mantenimiento de edificios (aseo, limpieza y cafetería interna).
EXTENSIÓN CULTURAL		Caja Colombiana de Subsidio Familiar – COLSUBSIDIO	Organización y desarrollo de talleres, conferencias entre otros.









* Dieron respuesta a la encuesta.

CARACTERIZACIÓN DEL ESQUEMA DE CONTRATACIÓN POR OUTSOURCING APLICADO EN LAS BIBLIOTECAS PÚBLICAS DE BOGOTÁ D.C.

GESTIÓN DE LA INFORMACIÓN

Norma Clemencia Molina Zart 

CONTENIDO

-  El Problema
-  Objetivos
-  Marco Referencial
-  Marco Contextual
-  Metodología
-  Interpretación y análisis de los resultados
-  Conclusiones
-  Recomendaciones



EL PROBLEMA

¿Cómo se ha implementado el sistema de contratación por Outsourcing en las bibliotecas públicas de Bogotá?





OBJETIVOS

Objetivo General

Caracterizar el esquema de contratación por Outsourcing implementado en las bibliotecas públicas de Bogotá.

Objetivos Específicos

-  Diagnosticar la situación real de la contratación externa que se realiza actualmente en las bibliotecas públicas de Bogotá.
-  Determinar los procesos y servicios que son contratados por Outsourcing en las bibliotecas mencionadas.

OBJETIVOS ESPECIFICOS

- 📖 Identificar los criterios de contratación que se tuvieron y tienen en cuenta para contratar los servicios de Outsourcing en las bibliotecas públicas de Bogotá.
- 📖 Identificar los elementos esenciales a tener en cuenta para la evaluación y control de la calidad en las empresas prestadoras de servicios de Outsourcing en las bibliotecas públicas de Bogotá.
- 📖 Identificar las ventajas del sistema de contratación de recursos humanos, servicios y procesos por Outsourcing.



MARCO REFERENCIAL

El outsourcing



VENTAJAS y DESVENTAJAS



VENTAJAS

- ✓ Actividades estratégicas
- ✓ Desarrollo de las funciones
- ✓ Responsabilidad directa
- ✓ Costos fijos
- ✓ Cambios de entorno
- ✓ Desarrollo del sector económico
- ✓ Talento Humano
- ✓ Nuevo enfoque del sistema de costos
- ✓ Sistemas de: control y evaluación



DESVENTAJAS

- ✓ Perdida de: control, calidad y habilidades
- ✓ Costos
- ✓ Estancamiento-innovación
- ✓ Contacto con nuevas tecnologías



MARCO CONTEXTUAL

RED CAPITAL DE BIBLIOTECAS



Haga click en el mapa para ver la distribución de las bibliotecas de la red

- Bibliotecas Mayores
- Bibliotecas Locales-SEE
 1. Sevilla
 2. Guatupa
 3. La Victoria
 4. Bosa
 5. Santa
 6. La Manizales
- Biblioteca Luis Ángel Arango



COLSUBSIDIO
Más familias
viviendo mejor

BIBLIOTECA LUIS ÁNGEL ARANGO



- O.L. Avenida
- O.L. Torres
- O.L. Tintura
- O.L. Arboleda Alta

- Colsubsidio**
- A. Ciudadela Colsubsidio
- B. Calle 97
- C. Ciudadela Roma
- D. Usaquén



METODOLOGÍA

Tipo de Investigación

Exploratoria

- 📖 Revisión bibliográfica.
- 📖 Recuperación de información
 - ✓ Identificación de variables
 - ✓ Diseño, validación y aplicación de los instrumentos (encuesta-entrevista).
 - ✓ Población y muestra
 - ✓ Recolección de información
 - ✓ Análisis de la información
 - ✓ Conclusiones

Bibliotecas	3	3
Proveedoras	18	9

Etapas de la Investigación

ESTRUCTURA GENERAL DEL INSTRUMENTO

Factores

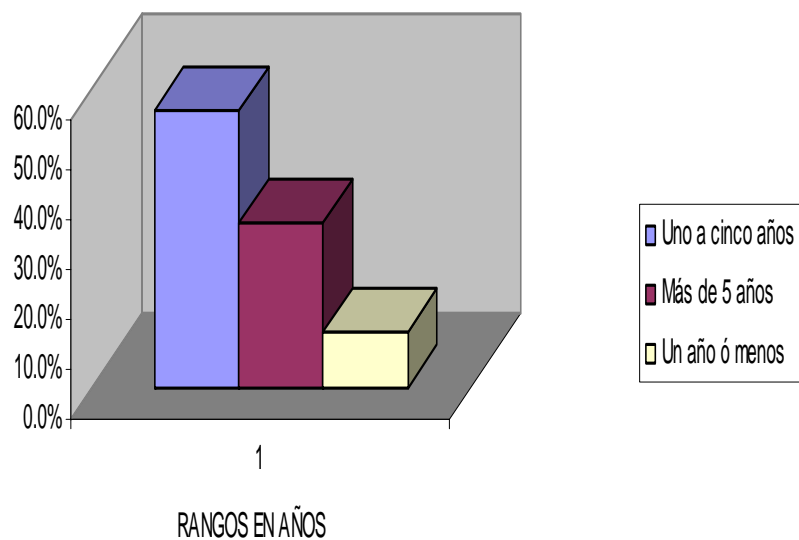
Variables

NATURALEZA Y CONSTITUCIÓN DE LAS EMPRESAS	CONTRATOS	NORMATIVIDAD	MERCADO	REQUERIMIENTO	TALENTO HUMANO	IMPACTO DE SERVICIOS
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Datos de la empresa ✓ Elementos / Parámetros ✓ Organización Administrativa ✓ Especialidad ✓ Experiencia en años ✓ Empresas contratantes 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Tópicos / Parámetros ✓ Duración mínima en años ✓ Renovación ✓ Mayor valor económico ✓ Menor valor económico ✓ Semejanza ✓ Modelos ✓ Validez ✓ Terminación 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Nacionales ✓ Directrices locales 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Aspectos/ oportunidades ✓ Empresas proveedoras ✓ Costos 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Motivos para contratar ✓ Servicios y procesos contratados 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Especialidad / perfil ✓ Porcentaje contratado 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Grado ✓ Fortalezas ✓ Recomendación ✓ Estudio

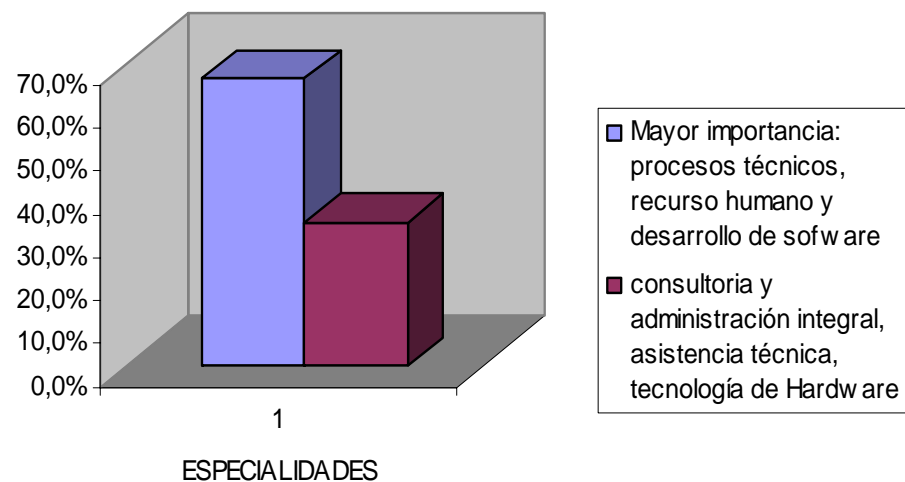


INTERPRETACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

TIEMPO DE VINCULACIÓN



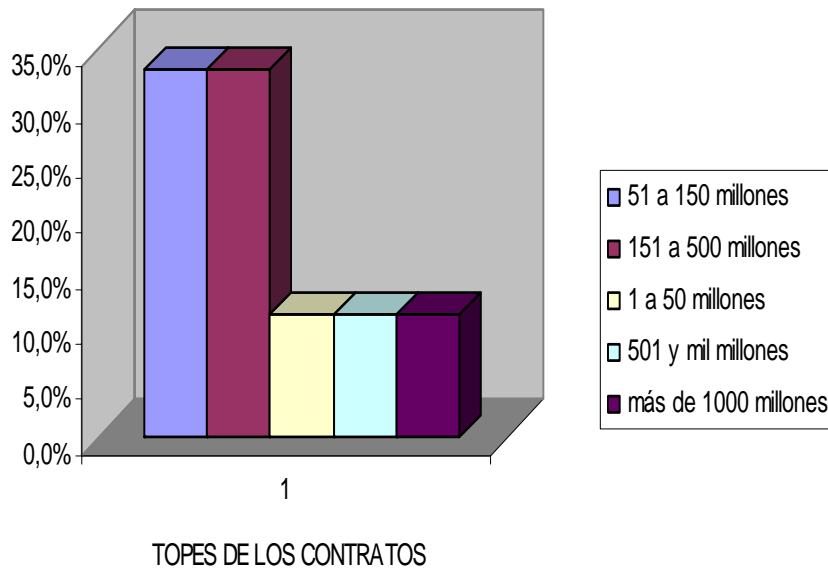
IMPORTANCIA DE LAS ESPECIALIDADES CONTRATADAS POR LAS BIBLIOTECAS



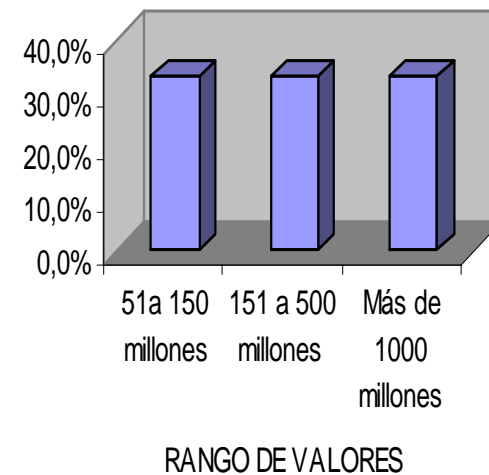
INTERPRETACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

Contratos

CONTRATOS DE MAYOR VALOR ECONÓMICO



MAYORES TOPES ENTRE LOS QUE SE HAN FIRMADO CONTRATOS DE OUTSOURCING EN BIBLIOTECAS PÚBLICAS



INTERPRETACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

Normatividad

Están inscritas ante la Cámara de Comercio y/o ente regulador.

Cuentan con la experiencia.

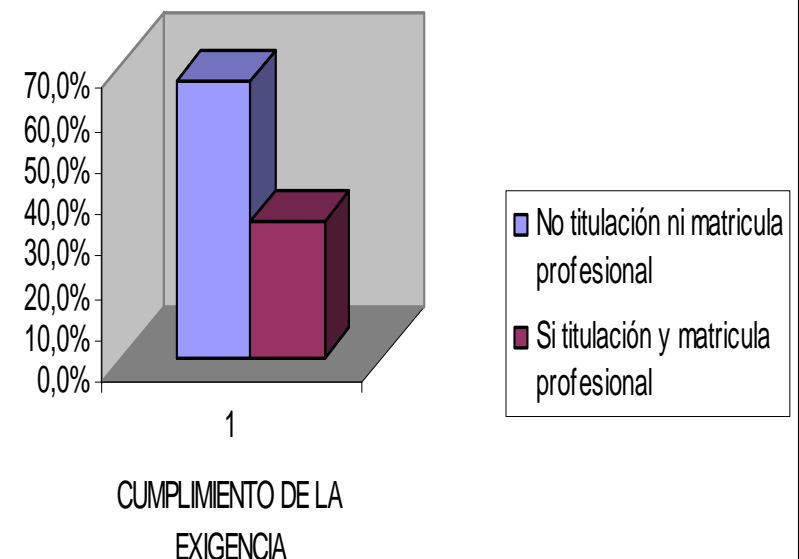
Tienen generalmente un reglamento interno.

Cumplen con lo requerido por normas de seguridad industrial y calidad ISO 9000.

Cumplen con la normatividad nacional para efectos de funcionamiento.

Cumplen con las exigencias de la entidad contratante frente a los servicios prestados.

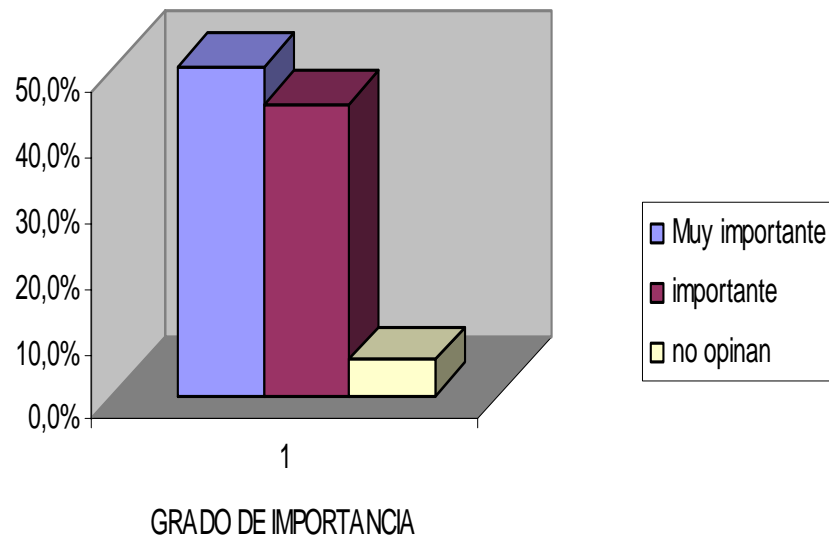
EXIGENCIA DE NORMATIVIDAD ESPECÍFICA POR PARTE DE LAS BIBLIOTECAS



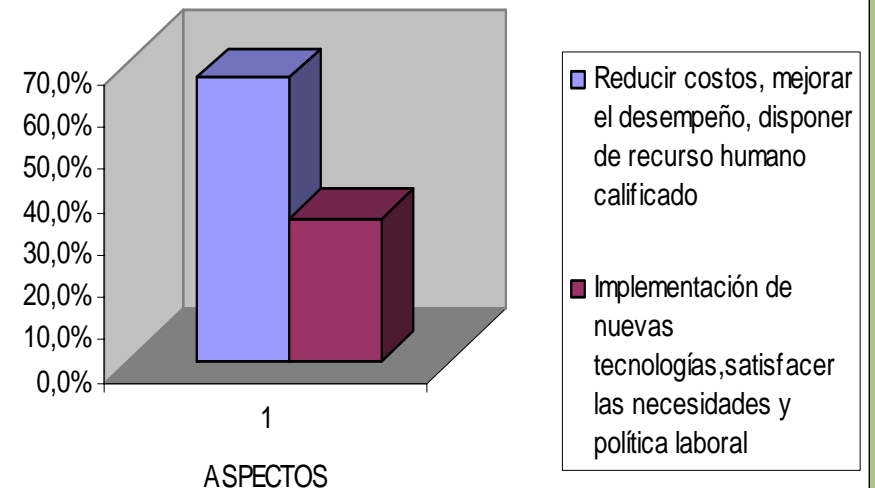
INTERPRETACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

Mercado

VALORES A PAGAR DE ACUERDO CON:
Los costos del mercado



Aspectos que tienen en cuenta las bibliotecas al contratar



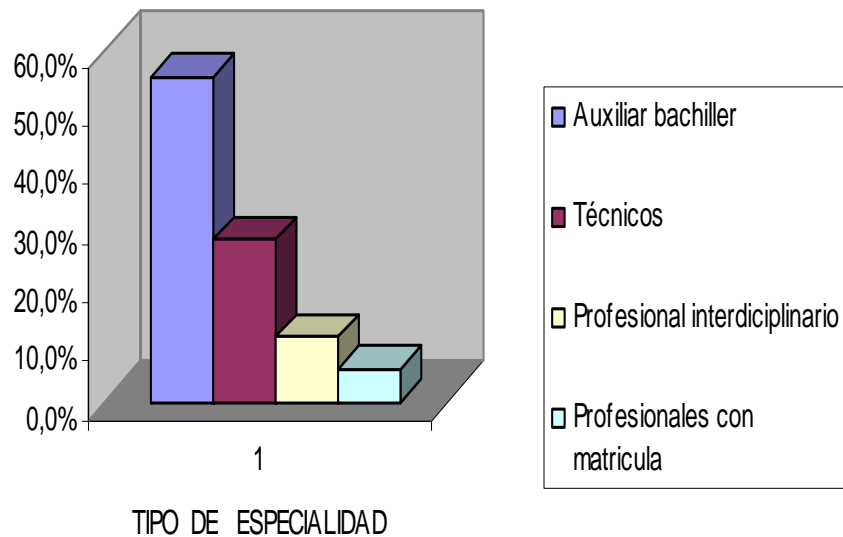
INTERPRETACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

- 📖 Actividades auxiliares de la Biblioteca.
- 📖 Confrontar, revisar, organizar, empacar, movilizar, clasificar, registrar y verificar.
- 📖 Empaste, desempaste, reempaste, marcación, demarcación y restauración de colecciones.
- 📖 Mantenimiento de depósitos, atención al público, organización de colecciones, manipulación del material bibliográfico.
- 📖 Consultaría, asesoría y otros servicios.
- 📖 Hacer oficios de mantenimiento de edificios
- 📖 Organización y desarrollo de talleres y conferencias, entre otros.

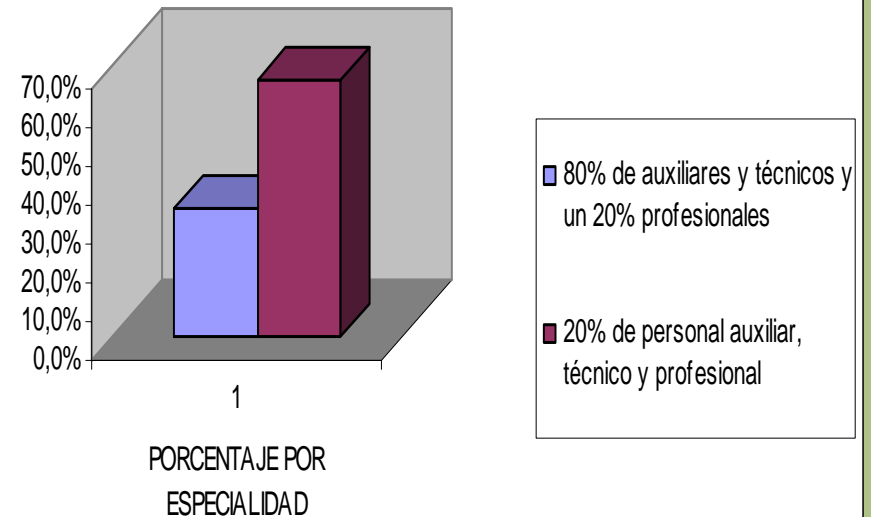
INTERPRETACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

Talento humano

ESPECIALIDAD DE LAS PERSONAS CONTRATADAS



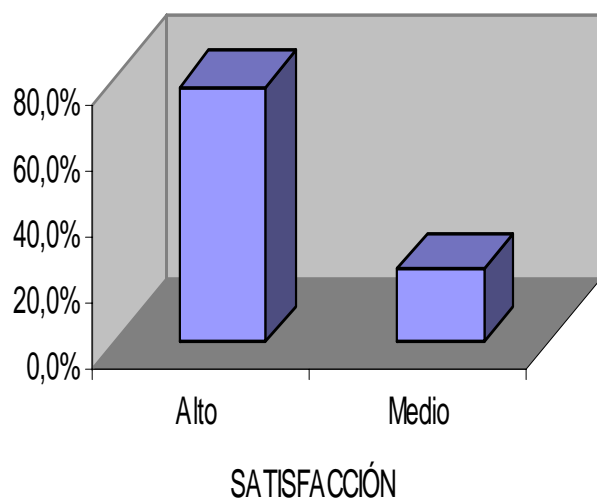
PORCENTAJE DE CONTRATACIÓN ÁREA TÉCNICA EN LAS BIBLIOTECAS



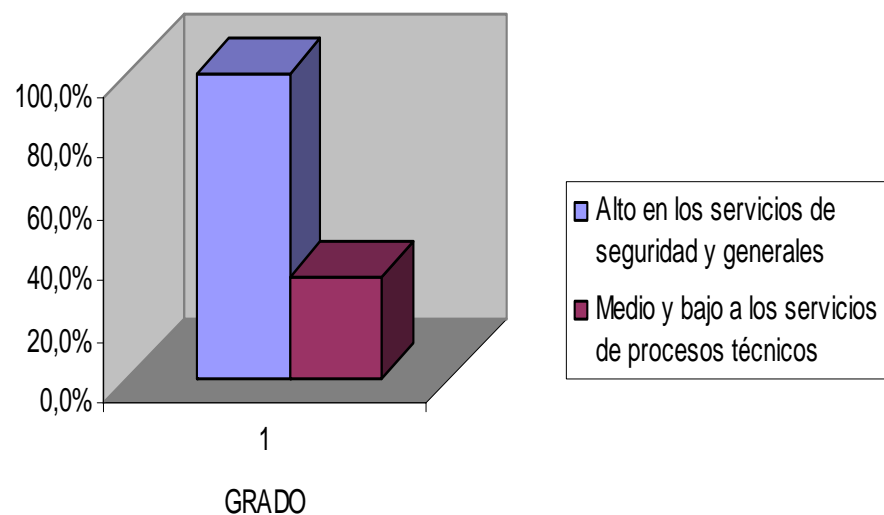
INTERPRETACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

Impacto de servicios

GRADO DE SATISFACCIÓN PERCIBIDO POR LAS BIBLIOTECAS



GRADO DE SATISFACCIÓN DE LAS BIBLIOTECAS AL TERMINO DE LOS CONTRATOS



CONCLUSIONES

 Por su flexibilidad la contratación por outsourcing se ofrece con gran aceptación como un mecanismo diferente a los utilizados en el medio.

 Los contratos involucran: La duración


La renovación


El valor económico

La semejanza

La validez y la terminación







Cumplimiento en términos claros y precisos

 El talento humano requerido en las bibliotecas debe estar en permanente capacitación y mantener una actitud asertiva, proactiva y comunicativa.

 Procesos y servicios son de calidad, cumplen con los tiempos pactados y los costos son razonables.

 Las instituciones proveedoras y contratistas cumplen la normatividad local y nacional.

CONCLUSIONES

-  Las bibliotecas contratan externamente servicios, procesos y recurso humano, para facilitar su crecimiento y desarrollo.
-  El outsourcing se convierta en una modalidad administrativa inteligente y valiosa para las bibliotecas.
-  Contratar externamente procesos, servicios y recurso humano, dando cumplimiento a los requerimientos de las bibliotecas, lo cual favorece el control de los procesos críticos de éstas y simplifica la toma de decisión administrativa.
-  El contratar servicios externos en las bibliotecas permite que las empresas proveedoras se especialicen y generen mutuo beneficio.
-  Atención efectiva de los servicios, procesos y necesidades de los lectores-clientes tanto internos como externos.
-  El mercado creado exige mantener y mejorar políticas de ambas partes.



RECOMENDACIONES

- ✓ Es conveniente examinar la experiencia y la experticia del talento humano que dirige y se contrata por outsourcing, especialmente al contratar procesos y servicios especializados.
- ✓ Crear mecanismos de control de medición a los procesos, servicio y al recurso humano que permita revisar lo sincrónico y asincrónico de la modalidad.
- ✓ Se debe contribuir con la construcción de una base de datos que esté disponible al público con información de las empresas que ofrecen sus servicios.
- ✓ Es importante asesorarse de bibliotecas que ya han tenido procesos de contratación por outsourcing, en el momento de optar por esta modalidad.
- ✓ Los procesos y servicios susceptibles de contratación externa en las bibliotecas públicas se mueven dentro de una serie de rangos económicos.
- ✓ Se hace necesario realizar un análisis que permitirá medir el grado de satisfacción al final del ejercicio de contratación.
- ✓ Generar un modelo de contratación por Outsourcing para bibliotecas públicas.

GRACIAS

Norma Clemencia Molina Zart

