

TERCERIZACIÓN DE SERVICIOS EN UNA INSTITUCIÓN EDUCATIVA*
Outsourcing services in an academic institution

Susana Acevedo Gómez
Alejandra Leal Cardona
Sofía Vela Hincapié**

* Artículo producto del colectivo III Semestre de Administración de Empresas, 2011-1.

** Estudiantes de III Semestre de Administración de Empresas, 2011-1.

SÍNTESIS:

La externalización de procesos, o Outsourcing, es considerada una herramienta esencial para las empresas que buscan nuevos mercados y aumentar su tasa de rentabilidad. Se elige entre dos opciones: la internalización o la externalización de procesos, dependiendo de si las condiciones de operación de un servicio resultan más favorables si las realiza bajo su jerarquía y organización, que si las subcontrata con otra empresa. La subcontratación puede suponer una estrategia efectiva en cuestión de disminución de costo y aumento de beneficio y tiempo; sin embargo, no en todos los casos asegura un aumento en calidad. Los directivos de la institución educativa estudiada, desde un pensamiento estratégico y misional, diferencian entre beneficios necesarios y lucrativos, y deciden revertir la subcontratación.

DESCRIPTORES: Organización, procesos, internalización, externalización

ABSTRACT:

External organizational processes, or Outsourcing, are considered an essential tool for companies seeking new markets and an increase in their return rate. It is chosen between two options: internalization or processes outsourcing, depending on whether the operational conditions of a service are more favorable to the company if conducted under its hierarchy and organization, or if subcontracted with another company. Outsourcing may suppose an effective strategy in lowering cost and increasing benefit and time; however, not in all cases ensures an increase in quality. The directors of the educational institution studied, from a missionary, and strategic thinking, differentiate between necessary and lucrative benefits, and decide to reverse outsourcing.

DESCRIPTORS: Organization, processes, internalization, outsourcing.

La externalización de procesos, o *outsourcing*, es considerada una herramienta esencial para las empresas que buscan nuevos mercados y aumentar su tasa de rentabilidad. Existen numerosos convenios de subcontratación de procesos o alianzas entre empresas que buscan aumentar sus relaciones administrativas para incrementar la velocidad en sus procesos y mejorar la calidad en sus servicios (Investment Weekly News, 2011). Las asociaciones en *Business Processing Outsourcing* (BPO) también buscan generar otras habilidades y entrenar a los empleados en el *Outsourcing* (Fintech, 2011)

La empresa elige entre dos opciones: la internalización de procesos, cuando las condiciones de producción de un bien o servicio resultan más favorables para la empresa si las realiza bajo su jerarquía y organización que si las subcontrata con otra empresa. La externalización, cuando esta opción implica para la empresa menores costos o mejor calidad. Se pueden encontrar empresas que subcontratan la mayoría de los procesos que no son considerados el corazón del negocio.

En este texto se muestra el proceso de internalización de un servicio que previamente había sido tercerizado en una institución educativa y las bases organizacionales, contables y financieras que se vieron involucradas en esta decisión.

Área problemática

Con el aumento de la subcontratación de servicios son cada vez más las actividades económicas involucradas y el sector educativo no es la excepción. Las áreas de subcontratación tradicionales eran seguridad, servicio al cliente y líneas telefónicas. Los nuevos procesos que se están contratando son

la administración de recursos humanos, personal de aseo, asesorías técnicas, comerciales, financieras y todo tipo de servicios que contribuyan a la realización de la actividad. En el sector educativo se encontró que se subcontrata también gran cantidad de servicios, incluso programas académicos complementarios, como lo es el pre-ICFES, que constituye el acompañamiento o refuerzo en los saberes necesarios para presentar las pruebas de Estado de acceso a la educación superior.

A partir del auge que ha presentado la subcontratación de servicios, esta investigación se centró en el BPO en el sector educativo, enfocada en los factores que motivaron a la Fundación Gimnasio Pereira para tercerizar y luego retomar el programa pre-ICFES.

El objetivo general es identificar los factores que motivaron a la Fundación Gimnasio Pereira para internalizar el programa PREICFES, después de haber sido tercerizado. Entre los objetivos específicos, se encuentran:

- Describir cómo contribuye la información contable en la decisión de internalizar un servicio, el programa pre-ICFES, antes tercerizado.
- Conocer el efecto que tiene la internalización del mismo programa pre-ICFES, en el logro educativo.
- Describir las implicaciones económicas de la decisión de tal internalización.

Esta investigación formativa describe los aspectos contables, organizacionales y microeconómicos que intervinieron en las decisiones de primero, tercerizar, y después,

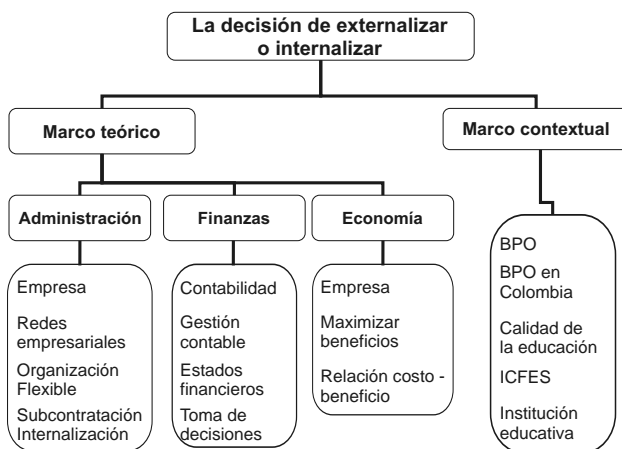
retomar un servicio educacional. Se hace un acercamiento teórico que permite reconocer los elementos de la decisión, se estudia la institución educativa por medio de entrevistas guiadas para recolectar la información contable, organizacional y microeconómica, que revele las razones para internalizar un proceso que se subcontrataba por parte de la institución educativa.

Marco referencial

Marco teórico

En este apartado se presenta el marco teórico de tercerización de procesos en una institución educativa, a partir de tres perspectivas: epistemológica, financiera y microeconómica (Figura 1).

Figura 1. Tercerización de servicios en una institución educativa



Perspectiva epistemología de la administración

La empresa es una institución indispensable en el mundo de hoy. Está inmersa en todos los campos y determinan las actividades de las personas, así como también tienen la capacidad de limitar el avance, tanto económico como social. Sin embargo, como

asegura López (2006), hasta no hace mucho tiempo, la empresa y los empresarios estaban virtualmente fuera del análisis económico.

Pero para este momento, es reconocida como de vital importancia en el análisis del desarrollo del mercado y la economía mundial. Al respecto, López (2006) afirma que la empresa comenzó a aparecer no tanto como un poder económico-político con intereses opuestos a los del conjunto de la sociedad, sino como un factor decisivo para el progreso económico en la historia del capitalismo.

Por otra parte, Caldas, Carrion y Heras (s.f.) plantean que en la sociedad actual se presentan muchas necesidades, por lo que es importante desarrollar un modelo de organización económica que permita satisfacerlas. Este tipo de organización es la empresa que puede ser definida como una unidad económica que surge a partir de una combinación de factores económicos y humanos que producen un bien o un servicio, para alcanzar objetivos o beneficios trazados.

Las empresas reaccionan frente a las transformaciones que ocurren en su entorno, están limitadas por el mismo y las decisiones que puede adoptar están condicionadas en gran medida por sus capacidades y experiencias previas (López, 2006). Las empresas interactúan con otras, “las relaciones y la interacción entre empresas de un sistema productivo pueden contribuir a mejorar los resultados económicos de cada una de las empresas, si se consiguen hacer aflorar las economías potenciales que existen en los sistemas productivos” (Vázquez, 2005, p. 47).

Las interacciones pueden ser estrechas. Hay diferentes formar de asociación entre empresas, como redes de empresarios,

clústeres, distritos industriales, entre otras, pero todas tienen en común la búsqueda de aumentar el éxito o la rentabilidad de las empresas que están dentro de la red, ya que constituyen una alianza estratégica para conseguir los objetivos trazados y tienen capacidad de adaptarse sin cesar en un medio constantemente en cambio. La importancia de las redes es tal que son consideradas como el elemento fundamental que constituye a las nuevas organizaciones y que les confiere la capacidad de expandirse por la economía global (Castells, 2005).

La posibilidad que tienen las empresas de reaccionar y adaptarse a lo que pasa en su medio resulta de vital importancia para su sobrevivencia; de allí se desprende un concepto muy importante que es el de organización flexible. Este consiste en que la organización debe tener la capacidad de cambiar con rapidez ante los cambios en el mercado y en los gustos de los consumidores, para evitar la disminución de sus beneficios (Salas, 2007).

“Una organización flexible implica estructuras con menor grado de formalización, adaptables dependiendo de las circunstancias cambiantes del entorno y menos rígidas ante las necesidades de la organización” (Garca, 2010, p.11). De esta forma, están más preparadas para la innovación, ya que gracias a la flexibilidad o la capacidad de cambio habrá más facilidad para la realización de las modificaciones organizacionales necesarias para incorporar un nuevo proceso a la estructura empresarial (p.11).

Según las Naciones Unidas (2003), la subcontratación de procesos es una medida estratégica que actualmente muchas empresas utilizan para agilizar operaciones y tratar de disminuir costos. Ella se basa en

realizar contratos con otras personas o empresas para que realicen una actividad que no está dentro de la actividad principal de la organización. Esto es común en áreas de tecnología o software, de limpieza o de seguridad. Lo anterior también es conocido como tercerización de procesos:

La subcontratación de procesos y de mano de obra permiten a la empresa reducir los costos al dejar a terceros fases del proceso productivo, de gestión del conocimiento e información, mantenimiento y limpieza entre otros, generando sinergias y cadenas de valor que redundan en una mayor competitividad y que permiten a la empresa enfocarse únicamente sobre el núcleo de negocios (Calva y Alarco, 2007, p. 64).

La subcontratación es una decisión crucial para las empresas, que trae consecuencias importantes. Por eso es importante determinar qué función se puede subcontratar, definir los criterios generales y el alcance del proyecto. Se evalúa la viabilidad de la subcontratación mediante el análisis detallado de los costos y los beneficios que traerá esa tercerización (Capuz et al., 2000).

La subcontratación, entonces, es la decisión consciente de externalizar procesos a un proveedor externo. Su importancia radica en que permite a la gerencia focalizarse en sus competencias fundamentales, para crear mayor valor para sus clientes y accionistas. El proceso contrario a externalizar un proceso es su internalización. Para Lugo (2007), la subcontratación genera un aumento en los costos de transacción, dado que la empresa debe crear mecanismo de coordinación y control, y al mismo tiempo trabaja bajo la incertidumbre en el cumplimiento de las actividades. Por consiguiente, al ser

consciente de esos riesgos la empresa puede decidir incluir bajo su jerarquía la mayor cantidad de procesos posibles. Por lo tanto, solo se externalizarán algunas actividades cuando se cumpla alguna de estas condiciones: los costos de internalización sean más elevados que los costos de transacción, cuanto menos específicas sean sus ventajas en propiedad; cuanta mayor interrelación exista entre las actividades; y cuanto más estable, competitivo y disperso sea el mercado al que desea acceder.

Finalmente, para Alonso (citado por Lugo, 2007), el proceso de internacionalización puede percibirse como un proceso innovador, ya que reporta para la empresa un cambio en la estructura organizacional, en los objetivos estratégicos, en el programa de *marketing*, y eventualmente, en sus condiciones previas de producción.

Perspectiva financiera

Desde la perspectiva financiera, resulta importante identificar los conceptos que servirán como base para tomar la decisión de internalizar o externalizar:

La contabilidad a menudo se ha llamado el lenguaje de los negocios, quienes participan en el mundo de los negocios- propietarios, gerentes, banqueros, corredores de bolsa, abogados, ingenieros, inversionistas- utilizan términos y conceptos contables para describir los acontecimientos que forman la existencia cotidiana de cada negocio, grande o pequeño (Meigs y Meigs, 1981, p.15).

Según Carrillo (1997), la contabilidad es un sistema de información que clasifica, registra, resume y presenta las transacciones de entidades económicas, que constituyen

movimientos de bienes o capital para determinar los resultados de un periodo. Su fin es determinar, interpretar y analizar sus resultados, proyectar las finanzas de la empresa y hacer seguimiento para controlar la ejecución de los planes y la veracidad de las operaciones realizadas y de su registro.

Sinisterra, Polanco y Henao (1997), contribuyen a esta definición y presentan la contabilidad como un sistema de información integrado a la empresa, cuyas funciones son identificar, medir, clasificar, registrar, interpretar, analizar, evaluar e informar las operaciones de un ente económico. Para Meigs (1981), la contabilidad está para suministrar información financiera acerca de una determinada entidad económica; considera que la contabilidad va más allá de la creación de registros e informes, su finalidad el uso de esa información, su análisis e interpretación.

Por otra parte, Delgado (2001) afirma:

El objetivo de la contabilidad y de la información contable es suministrar información útil para tomar decisiones de carácter económico. Para cumplir este objetivo es preciso tener en cuenta los siguientes aspectos: los usuarios generales, y particulares de la información contable y la comunidad que se ve afectada de alguna manera por la gestión y operación de la empresa.

Retomando a Carrillo (1997), los estados financieros son responsabilidad de los administradores de la empresa, quienes esta obligados a recopilar, clasificar y mostrar los datos contables al cierre del periodo contable. Los estados son el medio principal para suministrar información contable a quienes no tienen acceso a sus registros de un ente

económico. El ánimo principal es el de satisfacer el interés común del público en evaluar la capacidad de la empresa o institución para generar flujos favorables de fondos; deben caracterizarse por ser claros, neutros y fáciles de consultar.

En general, los estados financieros representan toda la información contenida en los registros contables de un negocio: “mediante los estados financieros se puede lograr una comprensión razonablemente completa de la situación financiera de un negocio y enterarse de los cambios significativos ocurridos desde la fecha del balance anterior” (Meigs y Meigs, 1981).

Otro aspecto importante a conceptualizar es la decisión financiera a partir de la información contable. Aquí se encuentran autores como Sinisterra, Polanco y Henao (1997), que encuentran una estrecha relación entre la contabilidad y otras disciplinas. La contabilidad como sistema de información presta servicios a campos donde se incluye la educación, hace uso de conceptos y datos de otras ciencias para el cumplimiento de sus objetivos. Una de las funciones administrativas más importantes es la toma de decisiones basadas en la contabilidad, que suministra información sobre la rentabilidad, liquidez, capacidad, márgenes de cada uno de los servicios; con base en ella, la empresa proyecta sus actividades.

Para Meigs y Meigs (1981), la contabilidad es el proceso por el cual puede medirse la productividad y solvencia de una compañía, además de brindar la información tomada como base para tomar las decisiones comerciales que permitan a la gerencia conducir su compañía dentro de un cauce productivo y solvente. Las decisiones

acertadas dependen de la cantidad y validez de la información de que se disponga para evaluar las alternativas y sus consecuencias.

Perspectiva microeconómica

La perspectiva microeconómica considera que una empresa busca una relación costo-beneficio que le permita maximizar su beneficio, es decir, saber qué producir, en qué cantidades y a qué costo. Asimismo, se considera el beneficio económico como la diferencia entre el ingreso total y el costo total. Así, los beneficios son máximos cuando se alcanza la máxima diferencia entre los ingresos totales y los costos totales (Nicholson, 2006).

La relación costo-beneficio se basa en el principio de que a menor esfuerzo o inversión se logran obtener los mejores beneficios o la mayor ganancia. Esta idea supone que todas las acciones o situaciones pueden ser medidas bajo esta lógica, arrojando como esquema que si el beneficio supera el coste, la actividad será exitosa; de lo contrario, es decir, si el coste supera el beneficio, la actividad fracasará (Calva y Alarco, 2007).

El análisis costo-beneficio es una técnica importante dentro del ámbito de la teoría de la decisión. Pretende determinar la conveniencia de un proyecto mediante la enumeración y valoración posterior en términos monetarios de todos los costes y beneficios derivados directa e indirectamente de dicho proyecto. Este método se aplica a obras sociales, proyectos colectivos o individuales, empresas privadas, planes de negocios, etc., prestando atención a la importancia y cuantificación de sus consecuencias sociales y/o económicas (Calva y Alarco, 2007).

Otro aspecto importante para conceptualizar desde la microeconomía es el equilibrio parcial, propuesto Marshall (citado en Buchelli, 2011), que “se encarga de estudiar los mecanismos a partir de los cuales de determinan las cantidades y el precio en que tanto los consumidores como productores estarían dispuestos a negociar”. Se convierte así en un factor clave para decidir si genera mayor beneficio subcontratar o producir.

También cabe mencionar el modelo de *Cornout*, mencionado en Buchelli (2011), “que parte del supuesto [de] que las empresas toman las decisiones de manera simultánea”; se aplica en él la interdependencia estratégica.

Marco contextual

La posibilidad de externalizar procesos es una opción importante para las organizaciones colombianas. Con la globalización, este proceso se estudia e impulsa en los planes de desarrollo de los países. En Colombia, Proexport afirma que en el 2005, el sector de BPO ha duplicado sus ingresos y exportaciones.

Según la presidenta de Proexport, María Claudia Lacouture, el sector de servicios tercerizados ha crecido en la última década a una velocidad asombrosa y Colombia se está preparando para obtener grandes beneficios de esto: “Las ventajas para el país son múltiples, empezando por el aumento de flujos de inversión extranjera directa y la expansión del comercio internacional que tienen impacto directo en la generación de empleo, transferencia de tecnologías y conocimientos” (Portafolio, 2010).

En Pereira, dos firmas extranjeras, *American Assist*, de México, y la española Acciones y

Servicios de Telemarketing (ATS), iniciarán operaciones dejando inversiones por alrededor de 5,5 millones de dólares y generaran un poco más de 1.500 nuevos empleos directos. La gerente de la firma AST, Ana Raquel Presencio, señaló que llegan a Pereira tras conocer la experiencia de Telemark, otra española que opera servicios de *Call Center* y BPO, desde mayo de 2009 (La República, 2010).

Las instituciones educativas también externalizan procesos. Es importante conocer qué se define como institución educativa, según la ley 715 de 2001 (capítulo III, artículo 9), al conjunto de personas y bienes que son “patrocinados”, bien sea por entidades públicas o privadas, y cuyo objetivo es prestar un año de formación en educación, preescolar, básica y media obligatoriamente, y sujeta a las leyes que rigen la educación (Peinado y Rodríguez, s.f.).

Este trabajo de investigación formativa se desarrolla en el Gimnasio Pereira. Se tiene en cuenta información extraída del manual de convivencia y de su página oficial: www.gimnasiopereira.edu.co

Cuando el Gimnasio Pereira vio la luz, hace 61 años, en la mente de sus gestores estaba el fundar un espacio pedagógico de alto nivel para la mujer pereirana, ofreciéndole una educación enmarcada en las más novedosas tendencias formativas de la época. A partir de su creación, se introdujeron con acierto las propuestas de la Pedagogía Activa y las aplicaciones de los Centros de Interés, de Decroly, en la programación académica, pensando con visión futurista que esta apertura hacia el progreso y el desarrollo del pensamiento, sería el norte que dirigiría la ruta de la Nueva Institución.

Hoy, seis décadas después, el Gimnasio continúa fiel al espíritu de vanguardia que le trazaron sus fundadores, combinando lo mejor de sus realizaciones pasadas con las más dinámicas y novedosas tendencias pedagógicas de la contemporaneidad:

Nos reconocemos como una Escuela Creadora y Transformadora, soportada en los principios rectores del Aprendizaje Significativo, con un Modelo Pedagógico Humanístico que se despliega a partir de dos líneas pedagógicas claves:

A) La adecuación en nuestro mundo escolar de las teorías de la Modificabilidad Estructural Cognitiva, que afirma que la inteligencia no es una fatalidad genética, sino que es una capacidad instalada subutilizada, que puede ser educada para mejorarla y potenciarla.

B) La adopción de una Educación Bilingüe, en español e inglés, reconociendo que el aprendizaje de la lengua de Shakespeare y de Bill Gates, es una llave maestra que abre las puertas de una humanidad globalizada, en presencia del siglo XXI.

No deja de sorprender cómo concuerdan las opciones pedagógicas asumidas por el Gimnasio Pereira, con los perfiles de acción trazados por La UNESCO para la Humanidad del tercer milenio:

En síntesis, la Misión como Escuela Creadora y Transformadora, afirmamos que propendemos por el desarrollo armónico e integral de las alumnas en las Dimensiones del Ser, en lo personal, lo social, lo espiritual y lo cósmico; del Saber, como una construcción tanto individual como colectiva, con un

propósito de crecimiento social; y del Saber Hacer, entendido como una práctica crítica y reflexionada, abierta a la creación y a la transformación.

Por otra parte, Jacques Delors (1996) siguiendo a la Comisión Internacional para la Educación y la Cultura, UNESCO, anotaba que la educación de hoy debe estructurarse en torno a cinco pilares fundamentales: Aprender a conocer, aprender a hacer, aprender a vivir juntos, aprender a ser y aprender a vivir en armonía con la naturaleza.

El Gimnasio Pereira ve con satisfacción, que sus decisiones en el terreno de lo educativo, están insertas en las propuestas más novedosas de la pedagogía contemporánea:

Estas realidades, sumadas al hecho de ser reconocido como uno de los pocos colegios en el ámbito nacional que han alcanzado el Segundo Nivel de reconocimiento de Excelencia Educativa en el Modelo Europeo de Calidad, EFQM, y a los logros académicos que avalan nuestra labor, como el Nivel Muy Superior en las pruebas estatales ICFES, y el Primer Puesto a Nivel Regional en las pruebas oficiales, SABER, para la Educación Básica, decimos, que estas realidades Gimnasianas nos confirman como un Colegio de Vanguardia, apoyado en una Tradición de Excelencia que nos obliga, y de la cual nos sentimos orgullosos.

Se sabe que las demandas del futuro exigen cada vez más y mejores competencias, y el Gimnasio Pereira, hoy como ayer, en concordancia con su ideario, siempre ha dado el paso adelante para asumir estos desafíos:

Misión: La Fundación Gimnasio Pereira, como patrimonio cultural de la Sociedad Pereirana, es un entidad educativa

femenina, laica, confesional católica y de carácter privado, en la que sus alumnas reciben una educación integral de alto nivel académico, bilingüe, soportada en principios y valores éticos, religiosos y humanistas, que les servirá para desempeñarse con inteligencia, liderazgo, honestidad y eficacia en las obligaciones profesionales y personales a las que sean llamadas, en beneficio de la Familia, la Ciudad, la Patria y la Humanidad.

Visión: La Fundación Gimnasio Pereira se proyecta en el tercer milenio como una comunidad educativa bilingüe, de calidad certificada internacionalmente, líder en procesos académicos, que propende por la formación integral de sus estudiantes en ambientes de alto nivel en ciencia, tecnología y democracia, que lleven a la Alumna Gimnasiana a ejercer una participación proactiva en el desarrollo social, tanto local como nacional, para estar en armonía consigo misma, con los demás, con la naturaleza y con Dios. Para ello nos comprometemos a:

Promover la adquisición, actualización y uso del conocimiento científico y tecnológico.

Generar procesos educativos que estimulen las competencias y habilidades básicas.

Brindar lo necesario para formar mujeres líderes del desarrollo social, que impulsen la realización de metas comunes para una sociedad justa y con igualdad de oportunidades.

Cimentar la formación en procesos ético-religiosos y humanístico-sociales con prioridad en el desarrollo trascendente.

La información contable y la decisión de internalizar un servicio, el programa pre-ICFES, antes tercerizado

En el trabajo de campo realizado, se encontró que el departamento financiero se encuentra a cargo de Patricia Gallego, con 20 años de experiencia en el área. En la labor, se realiza balance general, estado de resultados y flujo de fondos para el desarrollo de sus actividades. También se encontró que para el proceso de internalizar un servicio que no realizaba la empresa se tuvieron en cuenta los costos y gastos de personal. La calidad en la realización del proceso a internalizar, generó una reorganización de funciones en la gestión financiera y un cambio en los costos y gastos del personal, por lo cual la empresa recurrió a su capacitación y reasignación de los recursos e ingresos.

En la encuesta realizada al coordinador técnico pedagógico y a la directora financiera de la institución, se pudo dar a conocer que no hubo una implicación económica en las decisiones de retomar el programa de Pre-ICFES. La principal motivación se dio por acuerdo entre las alumnas del colegio, quienes no estaban conformes con el director de ASPEC, la empresa encargada del pre-ICFES anteriormente.

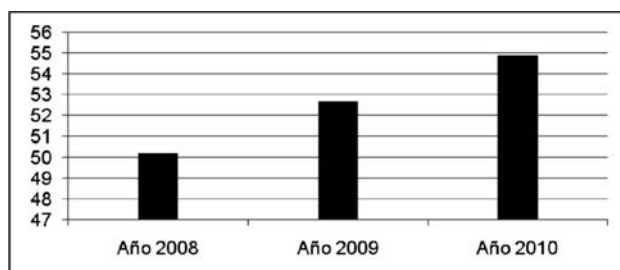
El Gimnasio no considera afectado su nivel de ingresos porque él no ofrece estos servicios para su lucro. Al contrario, el dinero recaudado por el pago de la mensualidad o de sesión de cada alumna se invierte nuevamente en el servicio. Por lo tanto, se puede decir que no hubo una implicación económica que influyera en la decisión de internalizar el programa pre-ICFES, anteriormente tercerizado.

La internalización del programa pre-ICFES en el logro educativo

Después del análisis de la información proporcionada por el coordinador técnico pedagógico y la directora financiera, se encontró que la decisión de dejar de tercerizar el servicio de pre-ICFES estuvo determinada principalmente por la parte organizacional, enfocada en el logro educativo.

Este último está relacionado con los resultados cuantificados de pruebas certificadas, en este caso, las pruebas ICFES. En el año anterior al inicio de la subcontratación, 2008, el resultado promedio de esta prueba fue de un 50,2%. En el año 2009, cuando se contrató el servicio con la empresa Aspec, hubo un aumento de un 2,5%, lo que quiere decir que el promedio fue de 52,7%. Este supone un avance muy grande debido a que el colegio mantuvo su nivel Muy Superior en estas pruebas y subió 2,5 puntos, lo que quiere decir que se respondieron aproximadamente 125 extras acertadas. Luego, en el año 2010, cuando se internalizó de nuevo el proceso de pre-ICFES, el promedio volvió a ascender a un 54,9%. Esta vez el colegio aumentó su posicionamiento en el departamento de Risaralda debido a que en esa promoción 8 alumnas estuvieron entre los 10 primeros en la ciudad de Pereira, 4 alumnas en el puesto 1 y la mejor bachiller, con un promedio de 85,6%.

Figura 1. Resultados de pruebas ICFES de la Fundación Gimnasio Pereira



Por otra parte, los méritos y la competencia aumentaron, porque la calidad de educación y de los resultados obtenidos en estas pruebas ubicaron al colegio como uno de los mejores de la región, por consiguiente, su posición en el mercado creció.

Lo anterior refleja que el efecto que tuvo la internalización del programa pre-ICFES, antes tercerizado, en el logro educativo, fue positiva ya que la educación, la imagen del colegio y de sus alumnas, se incrementó notablemente, gracias a los resultados obtenidos en las pruebas de Estado, las cuales son el indicador principal de calidad y de logro educativo en Colombia.

Implicaciones económicas de la decisión de internalizar el programa pre-ICFES

La institución educativa no busca beneficio económico en la decisión de internalizar el programa de pre-ICFES, al contrario, esta decisión genera mayores costos e incremento de esfuerzos. Se puede afirmar que la decisión de internalizar el programa de pre-ICFES estuvo determinada por factores organizacionales y educativos; principalmente, la búsqueda de satisfacer las necesidades de las alumnas inconformes con el servicio. La institución educativa decide cambiar los beneficios económicos de tercerizar el programa, por lograr un aumento en la calidad del servicio, mayor logro educativo y satisfacción al cliente. Se concluye que los aspectos económicos y financieros pasaron a un segundo plano para la toma de esta decisión y debieron ser reajustados.

Conclusiones

La subcontratación puede suponer una estrategia efectiva en cuestión de

disminución de costo y aumento de beneficio y tiempo; sin embargo, no en todos los casos asegura un aumento en calidad.

En ese sentido, los directivos de las instituciones deben generar un pensamiento estratégico que permita diferenciar entre sus beneficios necesarios o sus beneficios lucrativos, y de esta manera, recurrir a procesos como la subcontratación o la internalización.

Los aspectos financieros y económicos son de gran importancia en una empresa; sin embargo, no siempre suponen las únicas condiciones para la toma de decisiones.

Fuentes primarias

Gonzales Cardona, Amalia (2011). Entrevista realizada en mayo 21 de 2011.

Referencias

Buchelli, G. (2011). *Documento Colectivo III semestre*. Pereira: UCP.

Calva, J. y Alarco, G. (2007). *Macroeconomía del crecimiento sostenido*. México: Miguel Ángel Portua.

Capuz, S., Gómez, E., Torrealba, A., Ferrer, P., Gómez, T. y Vivancos, J. (2000). *Cuadernos de ingeniería de proyectos III: Dirección, Gestión y organización de proyectos*. Valencia: Servicio de publicaciones.

Carrillo, G. (1997). *Fundamentos de contabilidad para profesionales no contadores* (16ª Ed.). Santafé de Bogotá: Corcas Editores.

Castells, M. (2005). *La era de la información Vol. I* (6ª Ed.). México: Siglo XXI.

Delors, J. (1996). *La Educación Encierra un Tesoro*. París: UNESCO.

Garca, J. (2010). *Gestión de la innovación empresarial*. España: Netbiblo.

La Republica (octubre 9 de 2010). Firmas de BPO invierten US\$5,5 millones en Pereira. Disponible en: http://www.larepublica.com.co/archivos/EMPRESAS/2010-09-08/firmas-de-bpo-invierten-us55-millones-en-pereira_109916.php

Lugo, J. (2007). *El proceso de internacionalización de las empresas en el mundo competitivo y globalizado actual*. Disponible en <http://www.eumed.net/ce/>

Meigs, R. y Meigs R. F. (2000). *Contabilidad, la base para decisiones gerenciales*. Bogotá: McGraw Hill Interamericana.

Naciones Unidas (2003). *Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo. Informe sobre comercio electrónico y desarrollo*. Nueva York y Ginebra: Naciones Unidas.

Nicholson, W. (2006). *Teoría microeconómica: principios básicos y ampliaciones*. España: Paraninfo.

Portafolio (noviembre 23 de 2010). *Colombia, gran potencia en servicios de tercerización de procesos de negocios (BPO)*. Disponible en: <http://www.portafolio.com.co/archivo/documento/CMS-8431321>

Salas, V. (2007). *El siglo de la empresa*. Bilbao: Fundación BBVA.

Sinisterra, G., Polanco, L. E. y Henao, H. (1997). *Contabilidad: sistema de información para las organizaciones* (3ª Ed.). Santafé de Bogotá: Emma Ariza Herrera.

Vázquez Barquero, A. (2005). *Las nuevas fuerzas del desarrollo*. Barcelona: Antoni Bosch.