



FACULTAD DE POSTGRADO

TESIS DE POSTGRADO

**LA SUBCONTRATACIÓN DE PERSONAL EN EL SECTOR
PÚBLICO, ESTRATEGIA PARA LA MEJORA DEL TALENTO
HUMANO**

SUSTENTADO POR:

DAVID ORLANDO BOCANEGRA ESPINAL

**PREVIA INVESTIDURA AL TÍTULO DE
MÁSTER EN DIRECCIÓN DE EMPRESARIAL**

TEGUCIGALPA, FRANCISCO MORAZÁN, HONDURAS, C.A

JULIO 2016

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA CENTROAMERICANA

UNITEC

FACULTAD DE POSTGRADO

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

RECTOR

LUIS ORLANDO ZELAYA MEDRANO

SECRETARIO GENERAL

ROGER MARTÍNEZ MIRALDA

VICERRECTOR ACADÉMICO

MARLON BREVÉ REYES

DECANO DE LA FACULTAD DE POSTGRADO

JOSÉ ARNOLDO SERMEÑO

**LA SUBCONTRATACIÓN DE PERSONAL EN EL SECTOR
PÚBLICO, ESTRATEGIA PARA LA MEJORA DEL TALENTO
HUMANO**

**TRABAJO PRESENTADO EN CUMPLIMIENTO DE LOS
REQUISITOS EXIGIDOS PARA OPTAR AL TÍTULO DE**

MÁSTER EN

DIRECCIÓN EMPRESARIAL

ASESOR METODOLÓGICO

SAMMY DE JESÚS CASTRO MEJÍA

COMISIÓN EVALUADORA

JUAN EMILIO AGUIRRE

JAVIER SALGADO

JOSÉ EVELIO SERRANO



LA SUBCONTRATACIÓN DE PERSONAL EN EL SECTOR PÚBLICO, ESTRATEGIA PARA LA MEJORA DEL TALENTO HUMANO

**Autor:
David Orlando Bocanegra**

RESUMEN

El presente trabajo de investigación ha sido elaborado como parte del requerimiento de graduación de Postgrado de la Universidad Tecnológica Centroamericana (UNITEC), así como una aportación para el análisis del sector público del país. El objetivo principal de este proyecto de investigación es determinar si la implementación de la subcontratación de personal conocida como “outsourcing” era determinante en la mejora del talento humano en el sector público, además conocer los resultados obtenidos en dependencias del gobierno que cuenten con esta implementación. El método seleccionado fue la encuesta aplicada, para asegurar que el encuestado comprendería en su totalidad las distintas preguntas hechas con el fin de obtener los resultados deseados, de manera sorpresiva el 100% de los encuestados están de acuerdo con la implementación de este modelo de contratación en el SAR, ya que ha permitido la optimización de procesos, disminución del gasto público, profesionalización del personal y tendencia a despolitizar la institución, creación de perfiles de puesto, manual de control interno, lo que permite que el SAR pueda contar con el mejor personal posible y de esta manera enfrentar los retos que se han propuesto para este año 2016, el cual es llegar a la meta de recaudación de L. 70 mil millones. Se recomienda que el proceso esté acompañado de auditorías internas para asegurar la fiabilidad del mismo.

PALABRAS CLAVES

Ahorro, aportación, depuración, implementación, modelo, subcontratación, “outsourcing”, resultados.



ABSTRACT

This research has been prepared as part of the graduation requirement for the Master Degree on Business Management in the Universidad Tecnológica Centroamericana (UNITEC) also is a contribution to the analysis of the public sector within the country. The main objective of this research project was to determine whether the implementation of “outsourcing” personnel known as “outsourcing” was crucial in improving the human talent in the public sector, knowing the results obtained from government agencies that have this implementation. The selected method of recollection of information was applied surveys to ensure that the respondent fully understand the different questions asked in order to obtain the desired results, in a surprise 100% of respondents agree with this recruitment model implemented on the SAR, as it has enabled the optimization of processes, reduction in public spending, professional staff and a tendency to depoliticize the institution, as job profiles, internal control manual were created, allowing the SAR can count on the best staff and thus meet the challenges that have been proposed for this year 2016, which is to achieve the Lps. 70 Million lempiras on Tax Return. It is recommended that the process is accompanied by internal audits to ensure reliability

KEYWORDS

Debugging, implementation, model, outsourcing, savings, results.

ÍNDICE

CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN	1
1.1. INTRODUCCIÓN.....	1
1.2. ANTECEDENTES.....	2
1.3. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA.....	3
1.4. ENUNCIADO DEL PROBLEMA.....	4
1.5. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	4
1.6. PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN.....	4
1.7. OBJETIVOS DEL PROYECTO.....	5
1.8. OBJETIVO GENERAL.....	5
1.9. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	5
1.10. JUSTIFICACIÓN.....	5
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO	7
2.1. INTRODUCCIÓN.....	7
2.2. ANTECEDENTES/PROBLEMA.....	7
2.2.1. DÉFICIT Y OBSOLESCENCIA DE LA INFRAESTRUCTURA FÍSICA Y TECNOLÓGICA.....	9
2.2.2. DEBILIDADES OPERACIONALES.....	10
2.2.3. INADECUADOS PERFILES DE COMPETENCIAS DEL PERSONAL Y POLÍTICAS DEFICIENTES PARA UNA BUENA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO.....	11
2.3. MODERNIZACIÓN DE LOS PERFILES DE COMPETENCIAS DEL TALENTO HUMANO. 12	
2.4. REINGENIERÍA DE PROCESOS Y RENOVACIÓN DE LOS PRINCIPALES PROBLEMAS DEL SAR.....	13
2.4.1. DESARROLLO DEL SISTEMA.....	13
2.4.2. DEFINICIONES TECNOLOGÍAS.....	13
2.4.3. GESTIÓN POR PROCESOS.....	14
2.4. TEORÍAS DE SUSTENTO.....	14
2.5.1. ESTUDIO FINANCIERO.....	14
2.5.2. PROYECTOS DE INVERSIÓN.....	15
2.6. DEFINICIÓN DE SUBCONTRATACIÓN O TERCERIZACIÓN.....	15
2.6.1. TIPOS DE “OUTSOURCING”.....	17
2.6.2. CLASES DE “OUTSOURCING”.....	19

2.6.3.	METAS DEL “OUTSOURCING”	20
2.6.4.	VENTAJAS COMPETITIVAS DEL “OUTSOURCING”	20
2.6.5.	DESVENTAJAS COMPETITIVAS DEL “OUTSOURCING”	22
2.6.6.	COSTOS DEL “OUTSOURCING”	24
2.7.	EJEMPLOS DE SUBCONTRATACIÓN.....	24
2.7.1.	MAYWOOD, CALIFORNIA: UNA MUNICIPALIDAD 99% OUTSOURCED	25
2.8.	“OUTSOURCING” EN EL SECTOR PÚBLICO Y PRIVADO	25
CAPÍTULO III. METODOLOGÍA.....		30
3.1.	MÉTODO DE INVESTIGACIÓN.....	30
3.2.	ENFOQUE	30
3.3.	DISEÑO DE INVESTIGACIÓN	31
3.4.	POBLACIÓN Y MUESTRA	31
3.5.	VARIABLES: DEPENDIENTES E INDEPENDIENTES	32
3.6.	HIPÓTESIS	32
3.7.	LIMITANTES	32
3.8.	TIPO DE MUESTRA.....	32
3.9.	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS APLICADOS	33
3.10.	DESCRIPCIÓN DEL PROCESO	34
3.10.1.	DIAGNOSTICO DE LA INSTITUCIÓN	34
3.10.2.	INVESTIGACIÓN DE LA PROBLEMÁTICA	34
3.10.3.	ANÁLISIS DE RESULTADOS.....	34
3.10.4.	ELABORACIÓN DE LA PROPUESTA DE SOLUCIÓN	34
CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS.....		35
4.1.	PREÁMBULO	35
4.2.	COMPARACIÓN ENTRE LA UNIDAD DE ANÁLISIS Y LA ENCUESTA	35
4.3.	PARTICIPACIÓN EN EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO	36
4.4.	CONOCIMIENTO DE LAS OBLIGACIONES, RESPONSABILIDADES Y DEBERES DEL PUESTO.....	37
4.5.	CONOCIMIENTO SOCIOECONÓMICO DE LOS EMPLEADOS	38
4.6.	CONOCIMIENTO DE FACTORES QUE AFECTEN EL DESEMPEÑO DE SU TRABAJO	43
4.7.	ANÁLISIS FODA SOBRE ENCUESTAS REALIZADAS	44
4.8.	OBJETIVOS.....	45
4.9.	COMPROBACIÓN DE HIPÓTESIS.....	45
CAPÍTULO V CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES		48

5.1.	CONCLUSIONES.....	48
5.2.	RECOMENDACIONES	49
CAPÍTULO VI. APLICABILIDAD.....		50
6.1.	PREÁMBULO	50
6.2.	LA SUBCONTRATACIÓN DE PERSONAL EN EL SECTOR PÚBLICO, ESTRATEGIA PARA LA MEJORA DEL TALENTO HUMANO.....	51
6.2.1.	INTRODUCCIÓN.....	51
6.2.2.	IMPLEMENTAR EL “OUTSOURCING”	51
6.2.3.	FASE 0 INICIO DEL PROYECTO	52
6.2.4.	FASE 1 EVALUACIÓN	52
6.2.5.	FASE 2 PLANEACIÓN DETALLADA.....	53
6.2.6.	FASE 3 CONTRATACIÓN.....	53
6.2.7.	FASE 4 TRANSICIÓN DEL NUEVO SERVICIO	54
6.2.8.	FASE 5 ADMINISTRACIÓN Y REVISIÓN.....	54
6.3.	EL “OUTSOURCING” COMO OPCIÓN ESTRATÉGICA.....	55
6.4.	FACTORES CLAVES DEL “OUTSOURCING”	56
6.5.	ASPECTOS LEGALES DEL “OUTSOURCING”	57
6.5.1.	DECISIONES INICIALES	57
6.5.2.	LA TERMINOLOGÍA.....	58
6.5.3.	ESTRUCTURA DEL CONTRATO	58
6.5.4.	IDENTIFICAR LAS RESPONSABILIDADES DEL PROVEEDOR	58
6.5.5.	EQUIPO DE HARDWARE.....	59
6.5.6.	SOFTWARE	59
6.6.	VIABILIDAD FINANCIERA	60
6.6.1.	PARÁMETROS GENERALES.....	62
6.6.2.	PASO 1: PRESENTACIÓN DE LA PROYECCIÓN DE HONDURAS EN 2019 SIN PROYECTO:.....	62
6.6.3.	PASO 2: APLICACIÓN DEL % DE AUMENTO DE LA VARIACIÓN DEL RTN ACTIVO DE HONDURAS EN RELACIÓN A LA PRESIÓN FISCAL	63
6.6.4.	PASO 3: CALCULO DE LA TASA INTERNA DE RETORNO (TIR) Y DEL VALOR PRESENTE NETO (VPN).....	65
ANEXOS		66
7.1.	ANEXO 1: CARTA DE AUTORIZACIÓN	66
7.2.	ANEXO 2: FORMATO DE ENCUESTA	67

7.3. ANEXO 3: COMPARACIÓN DE PRECIOS, EMPRESAS “OUTSOURCING” EN HONDURAS.....	68
7.4. ANEXO4: FORMATO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO (PROVISIONAL).	69
7.5. ANEXO5: PERFIL DE PUESTOS, SUPERVISOR DE MANTENIMIENTO	71
7.6. ANEXO6: PERFIL DE PUESTOS, AUDITOR DE CAMPO.....	72
7.7. ANEXO7: ENTREVISTA	73
7.8. ENTREVISTA CON EL CONTRALOR FINANCIERO DE TIGO (PEDRO BUESO)	74
7.9. ENTREVISTA AL CONSULTOR DE GRUPO TX (JORGE DELGADO), INVOLUCRADO EN EL “OUTSOURCING” EXITOSO EN LA ALCALDÍA DEL DISTRITO CENTRAL.	78
7.10. ANEXO8: SOPORTE PUBLICITARIO	80
7.11. CONSTANCIA	80
BIBLIOGRAFÍA	81

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Nivel de madurez de los mercados de Centroamérica	28
Tabla 2 Comparativo de Mejora.....	47
Tabla 3 Presupuesto Total del Proyecto US\$.....	60
Tabla 4 Calculo TIR y VPN	65

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Campaña Publicitaria	10
Figura 2. Campaña Publicitaria	10
Figura 3. Campaña Publicitaria	10
Figura 4. Clase de “outsourcing” utilizado.....	17
Figura 5. Integración de sistemas	18
Figura 6. Principales Beneficios perseguidos.....	26
Figura 7. Factores de influencia muy importantes o críticos en la elección de proveedor	26
Figura 8. Alcaldías con “outsourcing”	27
Figura 9. Mercadeo Global Bussines Process “outsourcing”	29
Figura 10. Resultado encuesta.....	36
Figura 11. Resultado Encuesta.....	37
Figura 12. Resultado Encuesta.....	38
Figura 13. Resultado encuesta (Socioeconómico).....	39
Figura 14. Resultado Encuesta.....	39
Figura 15. Grado académico 2014	40
Figura 16. Resultado Encuesta.....	40
Figura 17. Situación Anterior (antecedentes penales)	41
Figura 18. Resultado Encuesta.....	41

Figura 19. Resultado Encuesta (Político)42
Figura 20. Resultado Encuesta (Factores)43
Figura 21. Resultado Encuesta (Factores)43
Figura 22. Proceso de "Outsourcing"50

CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

1.1. INTRODUCCIÓN

En la actualidad, la subcontratación de personal conocido con el anglicismo “outsourcing” es una manera de enfrentar las necesidades para una organización pueda tener, en un mundo cambiante y exigente, y de mayores competencias laborales al enfrentarse con necesidades de como crecer sin usar más capital, la necesidad de responder a las amenazas y oportunidades de la economía, el envejecimiento de la fuerza laboral y el pasivo laboral que esto conlleva, el contar con la fuerza laboral más competente , la reducción de costos, y el diario vivir de analizar y satisfacer las necesidades del consumidor.

Este proyecto de investigación tiene como propósito determinar las causas principales del mal desempeño del capital humano en el ente gubernamental, y proponer la “implementación de la subcontratación como estrategia de prevención para dicho problema causado por la contratación sin fundamento”, tomando en cuenta la centralización actual en que se encuentra el gobierno, ya que en este recaen las principales actividades y proyectos para el desarrollo del país. Esto conllevará a realizar un diagnóstico y análisis para determinar qué tan viable sería la implantación del “outsourcing” como herramienta de contratación en los diferentes entes, determinar el principal causante del mal desempeño del capital humano, medir el rendimiento que tiene la fuerza laboral y a su vez analizar si el personal contratado es realmente competente para realizar las labores asignadas

1.2. ANTECEDENTES

El “outsourcing” es una práctica que data desde el inicio de la era moderna. Este concepto no es nuevo, ya que muchas compañías competitivas lo realizaban como una estrategia de negocios. Al inicio de la era post-industrial se inicia la competencia en los mercados globales.

Después de la segunda guerra mundial, las empresas trataron de concentrar en sí mismas la mayor cantidad posible de actividades, para no tener que depender de los proveedores. Sin embargo, esta estrategia que en principio resultara efectiva, fue haciéndose obsoleta con el desarrollo de la tecnología, ya que nunca los departamentos de una empresa podían mantenerse tan actualizados y competitivos como lo hacían las agencias independientes especializadas en un área; además, su capacidad de servicio para acompañar la estrategia de crecimiento era insuficiente.

El concepto de “outsourcing” comienza a ganar credibilidad al inicio de la década de los 70’s enfocado sobre todo, a las áreas de información tecnológica en las empresas. Las primeras empresas en implementar modelos de “outsourcing” fueron gigantes como EDS., Arthur Andersen, Price Waterhouse y otros.

El “outsourcing” es un término creado en 1980 para describir la creciente tendencia de grandes compañías que estaban transfiriendo sus sistemas de información a proveedores.

En 1998, el “outsourcing” alcanzó una cifra de negocio a nivel mundial de cien mil millones de dólares. De acuerdo con estudios recientes, esta cantidad se disparará hasta 282 mil millones de dólares. (Hurtado, 2009)

Encuestas realizadas por la Adecco a 600 empresas españolas demostraron que el 51.4% recurren a la subcontratación u “outsourcing” para mejorar la productividad de sus procesos, de estas 600 empresas el 7.5% pertenecen al rubro de telecomunicaciones e informática. (S, 2012)

De acuerdo a comunicado interno de Recursos Humanos de la empresa de telecomunicaciones TIGO (2016), el 45% de sus empleados están contratados a través del “outsourcing”.

Entre las áreas que se encuentran bajo la figura del “outsourcing” en la empresa de telecomunicaciones TIGO encontramos:

- Call Center
- Fuerza de Venta (personas que van de casa en casa)
- Testing (personas que prueban las promociones)

En el sector público, la Alcaldía Municipal del Distrito Central (AMDC), realizó el “outsourcing” de su departamento de créditos y cobros, a través de una empresa llamada Grupo TX.

Grupo Tx es un conjunto de empresas líderes en tecnología con el mayor número de contratos en Latinoamérica, caracterizado por proporcionar soluciones integrales a los gobiernos Federales, Estatales, Institutos Autónomos y Empresas Privadas, en la prestación de servicios con éxito garantizado y comprobado, que hacen de nuestro Grupo un sólido aliado de negocios.

Nuestra misión fundamental es brindar soluciones tecnológicas ajustables a las necesidades de nuestros clientes.

Este modelo de subcontratación, a lo largo de la historia se ha aplicado a instituciones privadas en su gran mayoría, y a pequeños sectores de entes gubernamentales tales como el de aseo, seguridad, y manejo de vehículos. Algunos países que han adoptado el modelo de “outsourcing” en algunas actividades gubernamentales son Australia, para actividades de aseo público, Estados Unidos en Florida y Detroit, en el personal de manejo de vehículos públicos, y Dinamarca en seguridad.

1.3. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

¿Puede la subcontratación del personal ayudar a mejorar el desempeño del capital humano en el gobierno?

1.4. ENUNCIADO DEL PROBLEMA

El desempeño del capital humano en el sector gubernamental es deficiente y puede solucionarse con la implementación de la subcontratación de personal.

1.5. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

En la actualidad el país se encuentra en una crisis acelerada debido al mal desempeño del capital humano en los entes gubernamentales. Los pocos o nulos niveles de preparación académica, sumado a los escasos valores presentes en la mayoría de las personas generan problemas aún mayores para el país tales como: alto grado de corrupción, abuso de poder, mal uso de fondos del estado, sectarismo político y demás, que a su vez impacta en casi todos los aspectos cotidianos del país. Como consecuencia de esto, es el resto de la población son quienes sufren las consecuencias tales como poca calidad de vida, inestabilidad laboral, un alto costo de la canasta básica, alto grado de migración en busca de oportunidades, y un desperdicio del talento realmente capacitado.

¿La subcontratación de personal ayudará a mejorar el desempeño del capital humano en el gobierno?

1.6. PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

Debido a lo planteado anteriormente, es necesario analizar los elementos que permitirán direccionar la investigación, a fin de identificar las acciones requeridas, para lo cual se formulan las siguientes interrogantes:

- ¿Cómo ayudará la subcontratación de personal a mejorar el desempeño del capital humano?
- ¿Cuáles son los factores que directa o indirectamente afectan el desempeño del capital humano?
- ¿Serán las contrataciones sin fundamento el causante de un mal desempeño del capital humano?
- ¿Es necesaria la subcontratación para solucionar los problemas?
- ¿Cuál será el plan de acción para implementar una subcontratación de personal?

1.7. OBJETIVOS DEL PROYECTO

1.8. OBJETIVO GENERAL

Identificar los factores que hacen de la subcontratación de personal u “outsourcing” una estrategia para la mejora del desempeño del talento humano en el sector gubernamental.

1.9. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Identificar que factores afectan el desempeño del capital humano en los entes gubernamentales.
2. Determinar si es necesario o no la subcontratación de personal, para solucionar el deficiente desempeño en los entes gubernamentales.
3. Cuantificar los resultados del plan de acción que está siendo implementado en la subcontratación de personal en Servicios de Administración de Rentas (SAR), y la posibilidad de que el modelo pueda ser replicado en otras dependencias del sector público.

1.10. JUSTIFICACIÓN

La importancia de la aplicación de la subcontratación o el “outsourcing” como herramienta de Contratación en los entes gubernamentales propone resultados positivos por ser este un método efectivo para obtener un mejor control en la contratación de personal, ya que estas instituciones son el ente responsable por el buen funcionamiento del personal contratado. Se puede mencionar que las empresas de talla mundial como DELL , HP , SONY hacen uso de este tipo de selección para la reducción de costos administrativos y obtienen un mayor desempeño del personal a cargo.

Este proyecto busca mejorar el recurso humano con el que cuenta el gobierno. Este es un tema o problema que debe tratarse con rapidez. Este pobre desempeño impacta todas las demás

actividades que realiza, y empeora la imagen del mismo ante el pueblo y ante la comunidad internacional.

En cada actividad el mediocre o con nulo desempeño tiene consecuencias, mismas que van desde el mal uso de gastos, malversación de fondos, hasta la no ejecución de los mismos. Este problema incluso sale a relucir con los simples trámites como un pago, o la emisión de una compra estatal. Estos se vuelven engorrosos, tardados, y poco eficientes.

Este ha sido un problema poco atacado, pero muy criticado y del cual no se ha brindado una solución que elimine incidentes comunes como el sectarismo político, y el nepotismo. Estas acciones impropias derivan en contrataciones sin fundamento (por amistad o interés), personal no capacitado.

Por lo que se propone la implementación del modelo de “Outsourcing” que pueda descentralizar las contrataciones y sea una institución desligada del gobierno y de partidos políticos, para lograr la contratación de los mejores prospectos para la institución, basándose en los perfiles de cada candidato y no en colores políticos.

Para este trabajo de investigación se considerará a nivel de ejemplo una de las instituciones del Estado en proceso de transición que es “Servicios de Administración de Rentas” (SAR) antes llamada Dirección Ejecutiva de Ingresos (DEI). Se eligió esta dependencia ya que están en el proceso de rediseñar toda la forma en que se estaba contratando al personal en dicha dependencia, esto con la ayuda del Banco Interamericano de Desarrollo (BID), donde se estará aplicando un modelo de “outsourcing” parcial.

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

2.1. INTRODUCCIÓN

Actualmente el Servicio de administración de rentas (SAR) antes llamada Dirección Ejecutiva de Ingresos (DEI), está realizando una reestructuración que está liderada por una comisión de transición (CT) la cual definirá una política de recursos humanos para la nueva administración tributaria, se elaboró un manual de perfiles definidos y un diseño curricular para los nuevos profesionales que opten a un puesto en la institución.

2.2. ANTECEDENTES/PROBLEMA

La situación fiscal de Honduras se ha debilitado y requiere generar más ingresos para cubrir las necesidades de gasto. El crecimiento del gasto primario, las pérdidas del sector eléctrico y un bajo y lento crecimiento económico han llevado el déficit del sector público combinado a un 7,5% del Producto Interno Bruto (PIB) en 2013 y alrededor del 5,5% en 2014. El endeudamiento público superó el 44% del PIB en 2014 versus el 19,3% del PIB en 2007. En este contexto, el aumento en los ingresos necesario para equilibrar las finanzas públicas no va a lograrse solo con crecimiento económico, ya que desde 2008 éste no supera el 3% y la economía crecería a un ritmo similar en 2014 (2,9%). Por otro lado, el gasto público corriente alcanzó 30% de PIB en 2014. Si bien el gobierno realiza un importante ajuste en la nómina de la empresa de energía y el direccionamiento de los subsidios, las inflexibilidades del gasto público corriente limitan este frente de acción.

El SAR tiene como meta un crecimiento acelerado del 2% adicional a lo proyectado inicialmente en sus análisis para 2016, lográndolo a través de las mejoras administrativas y capital humano con las que se está reforzando.

Una mejora en la administración de impuestos tendrá que ser la principal fuente de los nuevos recursos requeridos por el país. Sin embargo, la DEI, a pesar de los esfuerzos efectuados en gobiernos pasados, es una de las administraciones tributarias más débiles de la región. Una sucesión de cortas y débiles administraciones, una inadecuada estructura organizacional, escasa inversión y una nómina de personal sin los perfiles adecuados dificultan el cumplimiento de las metas de la

DEI. Aún después de los aumentos significativos en las tarifas, la penalización de la evasión y el renovado liderazgo de la DEI, la presión fiscal continúa por debajo del 17% del PIB promedio observado en los años previos a la crisis internacional del 2008. En 2014, se recaudaron L67mm de una meta de L70 miles de millones (mm), incluyendo los importantes aumentos en tarifa, lo que llevaría la presión tributaria apenas al 16% del PIB. El recaudo del impuesto a la renta fue apenas de L21mm, el ISV (en países de la Organización de Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE), los impuestos al consumo recaudan en promedio el 12% del PIB y los impuestos a la renta recaudan una cifra similar. En Honduras, el impuesto sobre las ventas representa el 46% del recaudo (7.3% del PIB) y los impuestos sobre la renta representa el 29%(4.6% del PIB) llegando a los L30mm y sólo los impuestos a la propiedad sobre cumplieron lo esperado de los L0, 6 mm presupuestados (108%) (El predial representa cerca del 1% del PIB en Honduras, en línea con el observado en América Latina y el Caribe. Sin embargo, la recaudación del predial en Honduras contrasta con Inglaterra o Canadá donde supera el 10% y el promedio en la OCDE del 5%) (OECD, s.f.)

El principal desafío para incrementar el nivel de ingresos es la debilidad institucional, operacional y organizacional de la administración tributaria. El deterioro institucional y operacional de la DEI se ve reflejado principalmente en:

- Deficiencias y obsolescencia de su infraestructura física y tecnológica
- Debilidades operacionales
- Carencias en el perfil de competencias profesionales del personal, insuficiente inversión en el desarrollo de su personal e inadecuada gestión del mismo.
- Lento y bajo crecimiento económico.

(FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL Y OPERATIVO DE LA ADMINISTRACIÓN, 2015)

2.2.1. DÉFICIT Y OBSOLESCENCIA DE LA INFRAESTRUCTURA FÍSICA Y TECNOLÓGICA

La institución fue creada en diciembre de 1994 donde se dotó con lo mejor tanto en infraestructura física como tecnológica, pero con el paso de los años y las cortas administraciones que no preocuparon por realizar actualizaciones o mejoras a los sistemas de información que hoy en día está obsoleto.

Las principales debilidades observadas son:

- Una planta física deficiente e insuficiente en su cobertura territorial.
- Tecnologías de comunicaciones e información inseguras y desactualizadas
- Carencia de controles en línea de la información reportada por el contribuyente
- Declaraciones electrónicas sin pago en línea, no van a cobro porque se concilia la información con los pagos en Bancos
- Falta de infraestructura para la segura recepción, almacenamiento y reparto de los documentos.
- Falta de infraestructura de vigilancia y control para garantizar la seguridad de los funcionarios y del público en general.

2.2.2. DEBILIDADES OPERACIONALES

El control administrativo es débil y existe un incumplimiento de los términos de la cultura tributaria, lo que provoca que no se cuente con un registro o catastro de los contribuyentes confiable o actualizado.

Las vulnerabilidades en sistemas de información:

- El número de auditorías integrales equivale a una auditoría por contribuyente cada 11 años.
- Las normas de procedimiento permiten que pruebas importantes dentro de una Auditoría no sean entregadas al inicio de la investigación, y que se usen ya avanzado el proceso.
- La debilidad de los sistemas de información y una dilución de responsabilidades como consecuencia de la estructura interna.
- Se realizó una campaña de educación tributaria, la cual no obtuvo los resultados esperados ya que no se consiguió recaudar el monto propuesto de L70 mm.



Figura 1. Campaña Publicitaria



Figura 2. Campaña Publicitaria



Figura 3. Campaña Publicitaria

Ilustraciones tomadas de la página oficial de la DEI (DEI, 2014)

2.2.3. INADECUADOS PERFILES DE COMPETENCIAS DEL PERSONAL Y POLÍTICAS DEFICIENTES PARA UNA BUENA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO.

La entidad no cuenta con una descripción de puestos, lo que dificulta tener el control de la nómina verdadera y las funciones que debería de realizar cada empleado.

Las principales debilidades observadas son:

- Dificultades para conocer la verdadera nómina de la entidad.
- Débil cultura organizacional del control y autocontrol.
- Bajo ratio entre funcionarios misionales y de soporte (de uno a dos) y bajas remuneraciones, que estaban entre 6.000 y 51.400 lempiras al mes en 2012 (o entre US\$300 y US\$2.600 mensuales) lo que dificulta la atracción y retención de los mejores profesionales y gerentes.
- La entidad no cuenta con manuales para los diferentes puestos de trabajo, ni con manuales de auditoría para la fiscalización.
- Deficiencias en los perfiles de competencias de la planta de personal de la DEI para poder auditar precios de transferencia, normas contables internacionales, auditoría forense, y la operación y desarrollo de los aplicativos del negocio y sus bases de datos.

(FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL Y OPERATIVO DE LA ADMINISTRACIÓN, 2015)

Los esfuerzos deben complementarse con iniciativas que permitan fortalecer los recursos más importantes de una administración tributaria como son sus recursos humanos y su capacidad de gestión de la información. La institución experimentaba altos niveles de rotación de su personal, sujeta a los vaivenes políticos, que no le ha permitido desarrollar generaciones de relevo con conocimientos técnicos y liderazgo para implementar transformaciones propias basadas en buenas prácticas de tributación internacional.

Por otra parte, los avances realizados en la mejora de los sistemas e infraestructura informática no son sostenibles. Si el SAR no desarrolla capacidad institucional para consolidarse como una organización confiable en la gestión de la información tributaria.

Para ello, es necesario que el SAR implemente estándares tecnológicos y de trabajo que le permita atender en forma oportuna y con calidad los requerimientos de servicios tanto institucionales como de los contribuyentes

2.3. MODERNIZACIÓN DE LOS PERFILES DE COMPETENCIAS DEL TALENTO HUMANO.

El objetivo es dotar al SAR de las nuevas competencias que la globalización impone a los procesos de servicio al contribuyente, auditoría y cobro. Las actividades incluirían:

- Modernizar el perfil de competencias del talento humano.
- Fortalecer el control sobre la nómina de los funcionarios.
- Fortalecer la planificación del recurso humano y una gestión integral del empleo, incluyendo el diseño de la escala salarial, la organización del trabajo, y otros aspectos relacionados a una gestión del talento humano moderna. (Con base en una metodología del Banco aplicada en 2004 y 2011-2013 en 16 países de la región, Honduras fue el país con peor desempeño en gestión del talento humano (12 puntos sobre un total de 100) (BID, 2014)
- Puesta en marcha del estatuto laboral de la carrera administrativa tributaria. (El Acuerdo No. 1184, 7 de marzo de 2012, La Gaceta determina el marco legal del régimen especial laboral de la carrera administrativa tributaria y aduanera).
- El plan para facilitar el retiro voluntario del personal menos calificado.

2.4. REINGENIERÍA DE PROCESOS Y RENOVACIÓN DE LOS PRINCIPALES PROBLEMAS DEL SAR

2.4.1. DESARROLLO DEL SISTEMA

Con el desarrollo del sistema se busca la optimización de recursos y con esto tener la integridad de la información para la toma de decisiones.

La implantación de nuevos sistemas incluirá:

- Los procesos vinculados a las gestiones de recaudo (formularios), la cuenta corriente (medios de pago o compensación), cobro, los requerimientos de información y arquitectura de las bases de datos de los reportes de transacciones con terceros y los catastros de contribuyentes, predios, vehículos y patrimonios.
- Herramientas para la gestión de los actos administrativos.

2.4.2. DEFINICIONES TECNOLÓGICAS.

En un mundo cada vez más globalizado es necesario actualizar los sistemas para mantenernos a la vanguardia de la información y así poder prestar un servicio óptimo a los contribuyentes. El sistema informático satisfacer las siguientes premisas:

- Portabilidad, referida a la facilidad de adecuarse a diversas tecnologías.
- Utilización eficiente de recursos de manera que los costos de operación y sostenibilidad sean reducidos.
- Seguridad, que certifique que la información está resguardada.
- Marco regulatorio técnico-operativo en el que se definan los estándares tecnológicos para el funcionamiento de los sistemas administrativos y misionales.

2.4.3. GESTIÓN POR PROCESOS

Se realizará la transición de una estructura funcional a una estructura por procesos mediante:

- Establecer con claridad los productos y servicios, tanto para los contribuyentes, como para los productos parciales a lo largo de cada cadena de valor.
- Implementar una estrategia para la gestión y comunicación del cambio.

2.4. TEORÍAS DE SUSTENTO

2.5.1. ESTUDIO FINANCIERO

(Gitman, 2010) Define las finanzas como “El arte y la ciencia de administrar dinero” (p. 3). Por ello al realizar un estudio financiero se espera obtener un panorama amplio de cómo se gestionara esa administración, con qué recursos se cuenta y qué beneficios se pretende obtener de un proyecto específico. La planificación, fuentes de financiamiento, flujos de efectivo esperados y estados financieros son componentes básicos y esenciales en la elaboración de un estudio financiero, cada uno de estos componentes nos permite visibilizar los escenarios financieros potenciales en el desarrollo y ejecución de un proyecto específico, así como el establecimiento de un marco temporal para el retorno de la inversión.

A nivel mundial los estudios financieros son la clave para tomar la decisión de la ejecución o no de los proyectos de inversión; en los países en vías de desarrollo estos se consideran aún más importantes, considerando la utilización de los recursos escasos y la imperante necesidad de la correcta asignación y el uso eficiente del presupuesto establecido. En Honduras existe también esa necesidad de optimización de recursos, y los análisis y estudios financieros constituyen bases comparativas entre diferentes proyectos que compiten por los fondos limitados y por las fuentes de financiamiento.

2.5.2. PROYECTOS DE INVERSIÓN

(Urbina, 2010) Define un proyecto de inversión como “Un plan que, si se le asigna determinado monto de capital y se le proporcionan insumos de varios tipos, producirá un bien o un servicio, útil al ser humano o a la sociedad.”(p.2) Los proyectos de inversión se analizan desde diferentes puntos de vista para establecer la factibilidad de los mismos, la toma de decisiones debe realizarse considerando todos los factores implicados en su ejecución y posterior funcionamiento, de manera que no se excluyan aspectos importantes relacionados al mismo.

Es necesario al hablar de Proyectos de Inversión, establecer si se considera un proyecto de la empresa privada o si por el contrario, corresponde a una inversión gubernamental, la cual debe incluir dentro de sus consideraciones la prioridad que tiene el proyecto en cuestión dentro de la problemática nacional y las necesidades inmediatas de fondos que pueden tener otros rubros y entidades o dentro del plan de nación.

2.6. DEFINICIÓN DE SUBCONTRATACIÓN O TERCERIZACIÓN

El término “outsourcing”, subcontratación o tercerización, nace en la década de los 80s cuando las empresas con departamentos de IT, empiezan a subcontratar mediante una entidad jurídica separada, al personal para realizar las funciones que anteriormente realizaba el personal interno de la empresa.

Subcontratación no es más que el simple hecho de destinar los recursos del personal interno de una empresa para cierta actividad, y orientarlos a una empresa externa por medio de un contrato.

La subcontratación podría mencionarse, es un elemento de intermediación contractual, en el cual la empresa no solo obtiene un mayor control de sus recursos por medio de un contrato fijado y limitado inicialmente, sino que también se libra de muchas responsabilidades económicas acarreadas con la contratación de personal interno.

Por más de dos décadas la subcontratación se empleó a las áreas de investigación y desarrollo (I+D) de las empresas, pero al pasar de los años ha adquirido mayor presencia en las demás áreas, tanto las administrativas como las operativas.

La subcontratación representa muchos beneficios para las empresas que van desde los económicos, hasta mejorar la operatividad de la misma. Algunos de estos beneficios son los siguientes:

- Se produce abaratamiento en costos de estructura interna de negocio, así como de los pasivos que estos acarrearán.
- Recibe experiencia especializada en el servicio.
- Dispone de actualización y formación constante.
- Los sistemas de colaboración permiten a las empresas ocuparse de sus principales áreas de negocio y no de su infraestructura administrativa y legal.
- Aumenta la flexibilidad o capacidad de respuesta de una empresa a entornos cambiantes.

La organización que entiende que los servicios de “outsourcing” son aplicables y congruentes con su estrategia de negocios, puede obtener ventajas competitivas y mejorar sus procesos de producción o generación de ingresos. (Velazquez, 2014)

Este método actualmente muy utilizado por muchas empresas e instituciones, consiste en contratar y delegar procesos de la empresa que no están ligados con la actividad o el giro principal de la organización, a un tercero. Entendiéndose esto a otra empresa externa que tenga experiencia en el ramo a contratar, permitiendo un mayor enfoque en su objetivo principal, reduciendo considerablemente los costos.

2.6.1. TIPOS DE “OUTSOURCING”

1. Internacional “Off-shoring”: Implica la contratación de servicios a terceros radicados en países que ofrecen costos menores a causa de la legislación laboral, entre otros factores.

2. En casa “In-house”: Es el “outsourcing” que se produce en las instalaciones de la organización contratante del servicio.

Este es el método que se está implementando actualmente en el SAR, cabe mencionar que la organización encargada de la contratación es el BID bajo los estándares establecidos en su manual de control interno y el cual se entregara al SAR una vez se finalice con el proceso de transición.

Para ejemplificar diagramaremos el proceso que se está llevando a cabo.

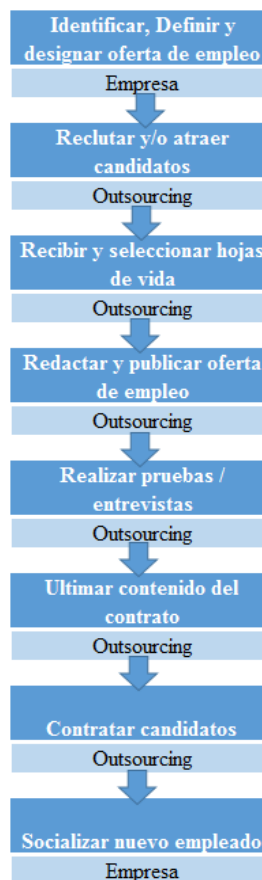


Figura 4. Clase de “outsourcing” utilizado

3. **Fuera de sitio “Off-site”:** Cuando el servicio de “outsourcing” se produce en las instalaciones de la propia empresa que lo presta.

4. **Compartido “Co-sourcing”:** Modalidad en la cual el prestador del servicio de “outsourcing” ofrece algún tipo de valor añadido a su cliente, como compartir los riesgos.

5. **Integración de sistemas:** es un servicio que contempla el desarrollo y puesta en marcha de las aplicaciones de una organización y cuyo alcance incluye todas las tareas relacionadas con un proyecto de desarrollo de SI:

- Diseño
- Codificación
- Pruebas
- Formación de usuarios
- Implantación de SI

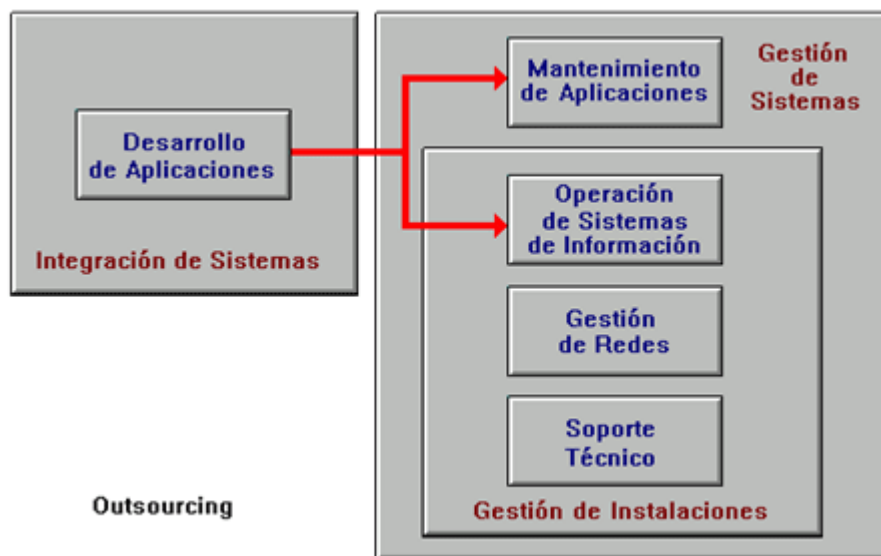


Figura 5. Integración de sistemas

Imagen tomada desde www.Gestiopolis.com

6. Colaborativo: Se aplica a la utilización de la capacidad ociosa en las operaciones para producir artículos o prestar servicios a un tercero. El término enfatiza las oportunidades de colaborar con jugadores en los que tradicionalmente no se había pensado

7. Right-Sourcing: este término se utiliza para definir la solución óptima en la elección de la empresa a la que se cede el servicio de “outsourcing”. Como el “outsourcing” incluye servicios muy diferentes, la elección óptima posiblemente supondría no adjudicar el contrato a una única empresa sino a varias, de modo que cada una efectuase la parte del servicio para la que fuera más efectiva. Sin embargo, en la práctica no suele hacerse de esta manera, sino que se decide adjudicar el contrato a una única empresa.

8. Out-tasking: una modalidad de “outsourcing” más focalizada hacia tareas específicas. Así pues, se observa cómo, en algunos casos, el “outsourcing” transita hacia:

- Contratos de escala reducida.
- Se confían menos funciones a la empresa proveedora del servicio.
- Los servicios están más especializados.

2.6.2. CLASES DE “OUTSOURCING”

“outsourcing” Total: Implica la transferencia de equipos, personal, redes, operaciones y responsabilidades administrativas al contratista.

“outsourcing” Parcial: Solamente se transfieren algunos de los elementos anteriores.

Como lo comentamos anteriormente el SAR está pasando por una transición, la clase de “outsourcing” utilizado es parcial, ya que la organización encargada de la contratación es el BID bajo los estándares establecidos en su manual de control interno y el cual se entregara al SAR una vez se finalice con el proceso de transición.

2.6.3. METAS DEL “OUTSOURCING”

- Centralización en las actividades propias de la empresa
- Entregar las tareas colaterales a empresas externas
- Reducción de costos.
- Reducción de riesgos
- Reducción de manejo de activos
- Reducción de personal directo

La adopción del “outsourcing” parcial tiene como finalidad la modernización de la organización y funcionamientos del SAR, a través del diseño de manuales de control interno y creación de los perfiles de puestos, con el propósito de fortalecer los ingresos fiscales y proveer una atención ágil y oportuna a los contribuyentes.

Con esto se logrará una reducción de costos (optimizara los recursos con los que cuenta), reducción de riesgos (el trabajo lo realizara personal capacitado).

2.6.4. VENTAJAS COMPETITIVAS DEL “OUTSOURCING”

2.6.4.1. DISMINUCIÓN DEL COSTO DEL PRODUCTO O SERVICIO:

Las empresas dentro de sus estrategias del negocio evalúan opciones que les permita competir y ofrecer servicios de altísima calidad en un mundo globalizado cada día más exigente. Dentro de este marco logístico, los directores cuidadosamente revisan sus fortalezas, así como debilidades buscando maximizar sus operaciones y minimizando los potenciales riesgos que su producto o servicio pueda sufrir. Es así como se determina el contratar una empresa cuyo nicho operativo este en un nivel muy competitivo y cuyos resultados, así como historial en el mercado sean altamente comprobados. Las experiencias tácticamente bien manejadas han mostrado un balance muy positivo a la empresa contratante del producto o servicio pues sus costos operativos disminuyen considerablemente al brindar estos a entes especializados lo que conlleva a concentrarse en aspectos netamente estratégicos que solo la empresa debe ofrecer.

2.6.4.2. MAYOR CALIDAD HACIA EL CLIENTE

El simple hecho de encontrar una organización cuya fortaleza radique en la debilidad encontrada de un sector del negocio de la empresa contratante, brinda ya de antemano un rango muy amplio de mejoras al proceso de producción o servicio que se esté por contratar. Los clientes han logrado visualizar las mejoras en calidad que sus productos o servicios presentan tales son los casos de:

- Entregas exactas bajo fechas previamente estipuladas.
- Menor cantidad de productos defectuosos a devolver.
- Mayor aceptación de los consumidores finales del producto o servicio.
- Mejor manejo logístico en caso de aumentos repentinos.
- Adecuado manejo de residuos, así como de los productos a todo nivel.

2.6.4.3. CAPACITACIÓN DEL PERSONAL

La empresa contratante del servicio en la mayoría de las ocasiones tiene como estrategia de la negociación de la subcontratación, el aspecto que parte de su personal este en contacto con la tecnología, así como con el recurso especializado con el que cuenta la empresa a contratar. Obviamente esto le permite al recurso humano tener la gran oportunidad de aprender sobre las nuevas herramientas de punta con las que cuenta la organización y más importante aún, extraer parte del conocimiento de los expertos para ir aplicando poco a poco estos al proceso de producción o servicios que la empresa tenga en áreas similares.

2.6.4.4. ENFOQUE DE PRIORIDADES

Todo lo expuesto anteriormente, permite de forma más que estratégica ser sencillos en priorizar los negocios claves que la empresa posee y en la cual su liderazgo es reconocido. Esto permite a la organización establecer nuevos vínculos con sus clientes establecidos, así como a los próximos a incorporarse ofreciendo un abanico de nuevas opciones en sus productos y servicios a sabiendas que parte de su estructura operativa está siendo manejada exitosamente por una empresa externa.

2.6.4.5. MAXIMIZACIÓN DE LA INFRAESTRUCTURA

En la mayoría de los casos, el subcontratista de los procesos, servicios o productos, utiliza sus instalaciones para realizar el trabajo previamente acordado. Esto permite a la compañía reestructurar sus edificios colocando personal de forma más estratégica según el flujo operacional o modelo de trabajo que se desee establecer. La mayor visualización de este concepto se aprecia sobre todo en procesos de alta tecnología de ensamble de elementos tales los casos de las turbinas para aviones, motores de los vehículos, estructuras para puentes y edificios, servidores con manejo de información confidencial, entre otros, donde sus respectivas empresas especializadas en la construcción de estos elementos ayudan no solo a la elaboración de las partes con los índices de calidad y pruebas más altos del mercado, sino que facilitan a sus respectivas empresas que los contratan a mantener un espacio considerable para otros proyectos de ensamble y pruebas.

2.6.5. DESVENTAJAS COMPETITIVAS DEL “OUTSOURCING”

A pesar de la gama de opciones positivas que esta estrategia del negocio brinda a las compañías, varios aspectos se han podido identificar como ligeras desventajas que dé nos ser detectadas inteligentemente y tratadas dentro de la empresa podrían conllevar a problemas de un alto riesgo.

2.6.5.1. MANEJO INCORRECTO DEL CONTRATO

Este es quizá la desventaja cuya implicación en el manejo del proceso, servicio o producto puede repercutir con acciones negativas que conlleven inclusive al cierre de alguna de las dos compañías.

Es, por ende, que la revisión de los contratos debe ser realizada por asesores legales, así como contar con la participación de los especialistas en los temas que se deseen subcontratar. Nada debe quedar sin comprensión de los alcances. Dado la alta competencia, algunas empresas nuevas de servicios optan por precios muy bajos en el mercado y entrega del servicio o producto en un tiempo record. Aquí estriba la principal desventaja del “outsourcing” cuando es manejado en un ambiente de poca seriedad. En la mayoría de los casos, ambas empresas terminan con problemas legales y

más importantes aún, provocando entregables de baja calidad al consumidor final. Cuando este tipo de servicio es manejado bajo el criterio de un proyecto, la parte de Planificación toma la mayor cantidad del tiempo pues es acá donde se debe definir con la mayor precisión posible lo referente al alcance, el tiempo, el costo, manejo de recursos humanos-tecnológicos-logísticos, entre otros, antes de pasar a la ejecución del mismo.

2.6.5.2. PÉRDIDA DE AUTONOMÍA Y CONTROL

Algunos especialistas consideran que se pierde de alguna manera posición en el mercado cuando una empresa busca los servicios de un subcontratista para realizar una tarea o tareas específicas. Se cree que la autonomía se desfigura un poco pues se empieza a perder el control de algún sector del proceso, servicio o producto. De una u otra forma el control pasa a manos de un tercero cuyas capacidades fueron previamente estudiadas y estipuladas en un contrato. Para los altos directores es un trabajo complicado pues deben presentar criterios concretos y veraces cuyas explicaciones demuestren que el “outsourcing” es una herramienta competitiva para la organización y no enviar el mensaje erróneo de un problema de falta de posicionamiento en el mercado y la eventual pérdida de la autonomía y control que la empresa tiene ante sus clientes.

2.6.5.3. DESMOTIVACIÓN DEL RECURSO HUMANO

Es prácticamente un hecho que el personal siente un desbalance en sus acciones considerándose poco productivos en la organización. Naturalmente la moral de los grupos cae y el temor a hacer despedidos aumenta conforme la negociación avanza. Es un ambiente tenso para todos donde la productividad cae drásticamente pues el personal no deja de pensar en cuál será su futuro en la compañía. Aquí el manejo de la información y la estrategia que la Alta Gerencia aplique junto al Departamento de Recurso Humano tiene un peso enorme para mantener un equilibrio hasta donde sea posible y mantener una atmosfera positiva ante el eminente cambio.

2.6.6. COSTOS DEL “OUTSOURCING”

Hablar de un costo preciso en este sentido es realmente difícil de incluir en este proyecto pues las empresas manejan estos rubros de forma confidencial. Sin embargo, podemos hacer mención de que en los últimos años el país ha visto un alto crecimiento de los servicios informáticos que empresas multinacionales buscan en pequeños empresarios nacionales. El auge de la alta tecnología hace que día a día sean más empresas las que inviertan millones de dólares al año en la búsqueda de subcontratistas con especialidades definidas con el único fin de concentrarse en sus negocios primarios a sabiendas que sus otras operaciones se encuentran en excelentes manos.

El “outsourcing” puede considerarse un medio idóneo para conseguir estructuras organizacionales ágiles y que permitan adaptarse a las empresas adaptarse a las nuevas exigencias de los mercados.

Según (Schneider, 2004), el “outsourcing” no debe de considerarse solo como una herramienta para rebajar costos en las empresas, sino como una forma de potenciar las mejores capacidades de una organización, aquellas que deben ser sus capacidades distintivas: líderes mundiales en todos los campos se concentran en sus mejores capacidades y contratan todo lo demás. Ellos hacen de “outsourcing”, su herramienta de liderazgo.

2.7. EJEMPLOS DE SUBCONTRATACIÓN

El “outsourcing” se ha convertido en una alternativa que permite a las empresas enfocarse en el núcleo de su negocio, en lo que son especialistas, y subcontratar a otras empresas para actividades tales como Tecnologías de Información, logística, servicios financieros y manejo de instalaciones.

Esta herramienta permite reducir costos e incrementar la eficiencia; sin embargo, si el “outsourcing” es aplicado en forma errónea se corre el riesgo de fracasar en el intento y poner inclusive en peligro la existencia de la propia compañía.

A continuación, presentamos ejemplos fallidos y exitosos de “outsourcing”.

2.7.1. MAYWOOD, CALIFORNIA: UNA MUNICIPALIDAD 99% OUTSOURCED

Maywood, California es una ciudad que a finales de 2010 enfrentaba un problema grave: déficit presupuestario sumado al alto grado de corrupción (mal desempeño del capital humano). A excepción de los cargos de elección popular, la alcaldía de la ciudad vio el outsourcing como la mejor alternativa para manejar todas las actividades con el bajo presupuesto respectivo.

En un principio la ciudad subcontrato o tercerizó varios de los servicios a otra ciudad vecina como ser la seguridad, es decir, que lo presupuestado para seguridad por parte de Maywood era pagado a la ciudad de Bell, siendo esta quien manejaba y administraba los oficiales y demás aspectos del tema para Maywood. En un principio el modelo funcionaba bien, pero los costos fueron elevándose al punto en que la ciudad vecina, no pudo sostener la carga económica que esto implicaba. Posteriormente, Maywood empezó a tercerizar servicios y otros aspectos a empresas externas y auditables por un ente superior, dentro de la misma ciudad: Servicios de aseo, transporte público, entre otros. Esto genero un movimiento y flujo económico interno de la ciudad que fue creciendo al punto en que la alcaldía llego a un nivel óptimo de eficiencia en las actividades basadas en el presupuesto que tenían.

(Nichols, 2010) Dijo “el punto clave para el éxito del caso de Maywood fue el Análisis Costo beneficio para determinar si una entidad tercera o externa podía entregar un mejor nivel de servicios que los que la ciudad brindaba, combinados con una excelente planeación estratégica de las actividades y flujos de fondos.”

2.8. “OUTSOURCING” EN EL SECTOR PÚBLICO Y PRIVADO

En España y Europa se realizó un estudio entre el “outsourcing” en el sector público y privado. El informe ha sido creado para conocer la aproximación al “outsourcing” por parte de los sectores públicos y privados a fin de estimular el debate sobre las enseñanzas mutuas que se pueden extraer.

En rojo, Sector público; en azul, Sector privado.

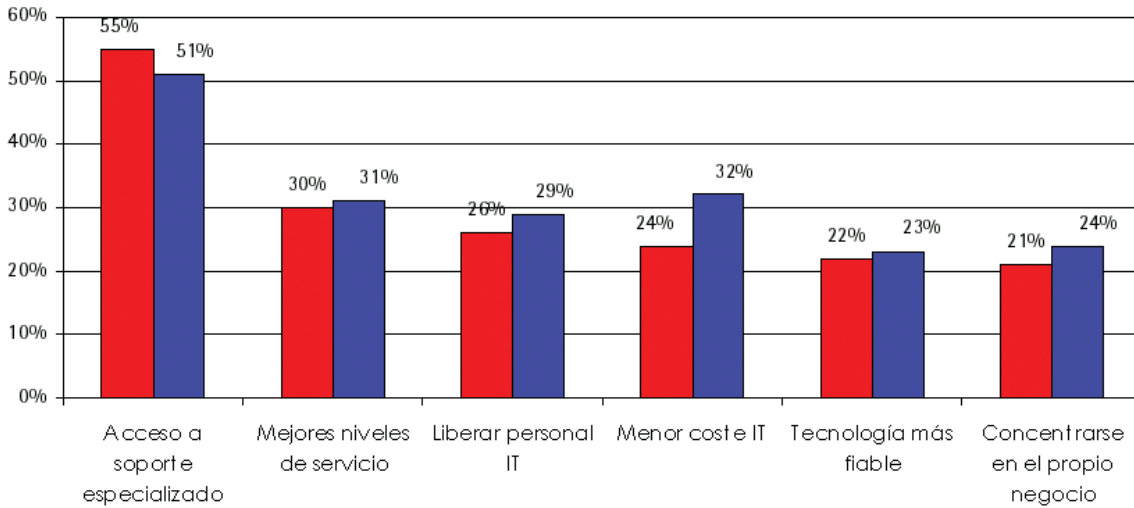


Figura 6. Principales Beneficios perseguidos

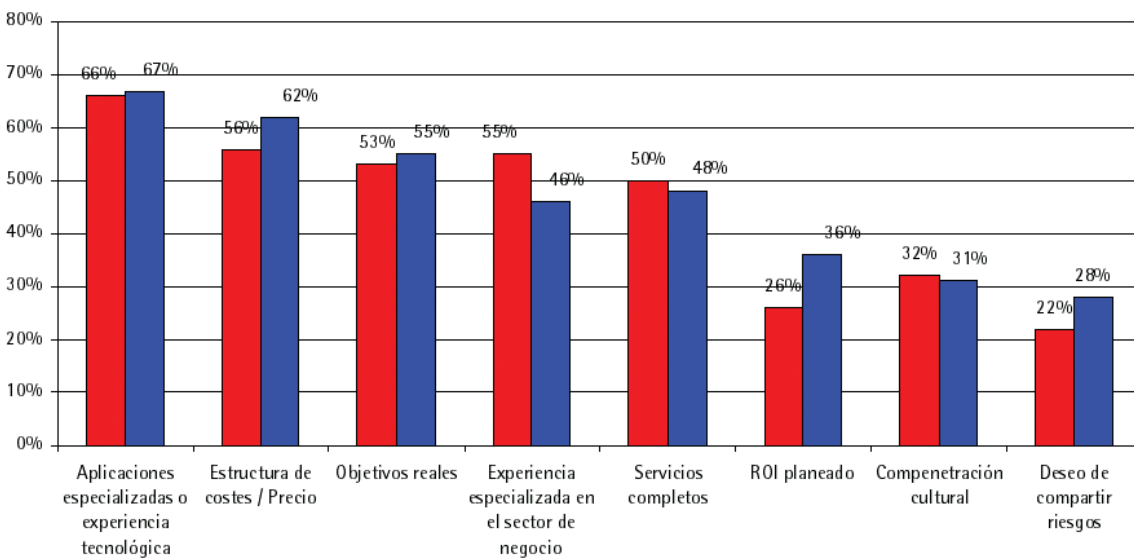


Figura 7. Factores de influencia muy importantes o críticos en la elección de proveedor

En Honduras el sector público ha realizado sus primeros pasos en el mundo del “outsourcing” a través de la empresa Grupo TX la cual se ha encargado de realizar las gestiones de “outsourcing” dentro de las siguientes alcaldías:



Figura 8. Alcaldías con “outsourcing”

Siendo el departamento de Créditos y cobros el común en todas las alcaldías que pasa a ser “outsourcing”.

La empresa Grupo TX en la Administración de Carteras cuenta con herramientas tecnológicas, para la efectiva administración de los procesos de cobranza. También trabajan en el área de:

- Definir políticas de gestión
- Análisis estadísticos
- Optimización de procesos

Las principales características de sus servicios se pueden resumir en:

- Generación y asignación del portafolio para la recuperación
- Call Center: cobranza y atención telefónica de cobranzas
- Emisión de correspondencia (cartas, memos, etc.) o documentos de cobranzas.
- Manejo del plan de pagos
- Manejo de reestructuraciones o refinanciaciones de cartera
- Actualización de la información: datos del cliente, ubicaciones de los clientes y cambio de dirección, teléfono, etc. de clientes para el manejo de recuperación de cartera
- Intervención legal

Además, cuenta con:

- Cartera Anual: US\$60 millones
- Operadores: 150 empleados

(TX, 2014) Información de la empresa obtenida desde su página Web

Entre los beneficios que se obtuvieron con la implementación del modelo de “outsourcing” en las alcaldías encontramos los siguientes:

- Disminución de cartera de mala deuda en un 11%.
- Reingeniería de los procesos internos.
- Optimización de los recursos.

Mientras para Centroamérica se obtiene diferentes grados de madurez y así mismo se marca el ritmo de crecimiento para cada país. Es importante conocer entonces el estado de madurez para estos países:

Tabla 1 Nivel de madurez de los mercados de Centroamérica

Nivel de Madurez	Países de Centro América
Mercados Maduros	Costa Rica y Panamá, donde el crecimiento comienza a estar sujeto a la disponibilidad de recursos, especialmente en este último
Mercados de desarrollo mediano	El Salvador y Guatemala
Mercados en Auge	Nicaragua y Honduras

Fuente: Adaptado de (Gonzalez, 2012)

Teniendo en cuenta del auge del “outsourcing” en el mundo debemos preguntarnos ¿Qué países están en capacidad de satisfacer las necesidades de este mercado?

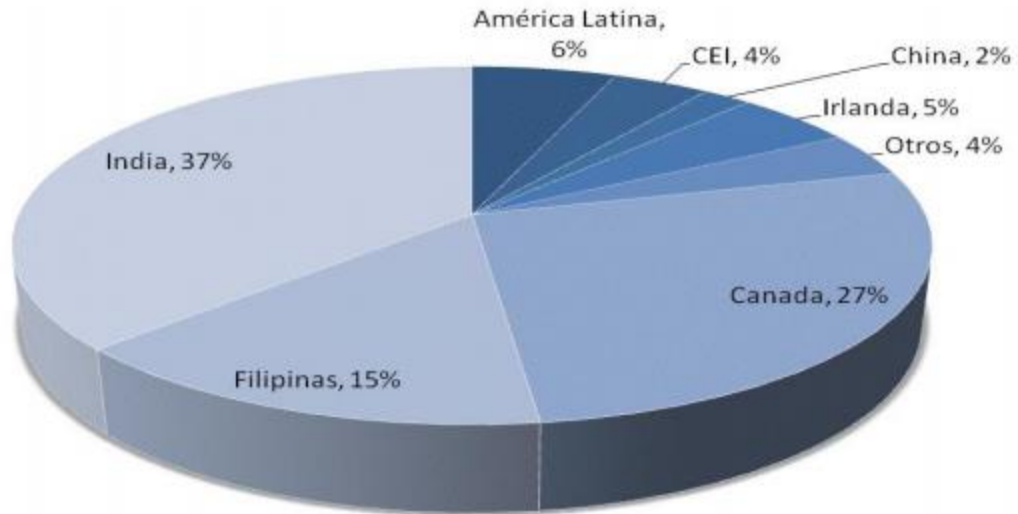


Figura 9. Mercadeo Global Bussines Process “outsourcing”

Fuente: adaptado de (Hernandez, 2011)

Entre 50 países estudiados, India ocupó el primer lugar, dada la madurez de la industria en este país, las iniciativas favorables del gobierno y las opiniones positivas de los clientes (Digital, 2011)

CAPÍTULO III. METODOLOGÍA

La determinación de una solución viable para el problema del pobre desempeño del capital humano en el gobierno, es un tema de importancia para todo individuo miembro de una sociedad o país. Un alto nivel de desempeño y eficiencia son críticos en los países en vías de desarrollo, por lo que se plantea y explica a detalle el método a usar para validar y generar una solución a la problemática que vive la sociedad hondureña.

3.1. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

Dado que ningún método de investigación goza de autonomía absoluta, es decir, que no son puros, por el carácter de esta investigación aparecerán combinados dos métodos:

- **El Método Descriptivo:** Ya que se busca describir el comportamiento de las variables y su relación o asociación con otras.
- **El Método Correlacional:** Para establecer la proporción o relación entre las dos variables más importantes de este anteproyecto. Una correlación alta indicará una relación directa, es decir, que dos variables aumentan o disminuyen al mismo tiempo, siendo la contratación sin fundamento y el desempeño del capital humano.

3.2. ENFOQUE

Siendo el tema de investigación uno íntimamente relacionado con la formación, preparación, habilidades y cualidades del individuo (aspectos cualitativos), así como su desempeño directo en la ejecución de sus funciones en determinado puesto (aspecto medible y cuantificable), el enfoque para este tema de investigación será un enfoque mixto. Dado la variabilidad en los aspectos, el enfoque mixto, que abarca ambos aspectos, es el más indicado.

3.3. DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

El diseño apropiado para analizar el tema de investigación en sus variables descritas, es el diseño no experimental. Este diseño de investigación conocida como investigación Ex Post Facto, término que proviene del latín y significa después de ocurridos los hechos, es el más adecuado ya que se pretende analizar variables y sus resultados una vez que han sido aplicados (analizar las características, cualidades, y resultado de una persona ya contratada).

Dado que es del interés del investigador analizar cambios a través del tiempo en las variables determinadas (contrataciones sin fundamento, y desempeño del capital humano) y la relación entre estas, se dispondrá de un diseño longitudinal que recolectará resultados a través del tiempo en puntos y/o periodos especificados, para hacer inferencias y conclusiones respecto al cambio y consecuencias del mismo.

3.4. POBLACIÓN Y MUESTRA

El presente anteproyecto de investigación plantea el desarrollo del mismo en el país de Honduras, empezando por la ciudad con la concentración de entidades gubernamentales como ser el Municipio del Distrito Central.

Para propósitos prácticos, se seleccionará una entidad gubernamental para aplicar el modelo de investigación, para comprobar los resultados, verificar la hipótesis, y generar la alternativa de solución. En el caso de esta investigación, se aplicará al SAR.

El SAR cuenta con 2677 empleados aproximadamente, de los cuales 1500 fueron separados de sus cargos recientemente y estos entran en el estudio de nuestro proyecto, ya que estos 1500 puestos serán contratados por el BID con la creación de perfiles de puesto y la modernización del departamento de Recursos Humanos (RRHH) del SAR. Cabe señalar que 600 empleados adicionales no fueron separados de su cargo al contar con un contrato que vence al final del año, por lo que dependerá si cumplen o no con la nueva política de RRHH, para ser recontratados.

3.5. VARIABLES: DEPENDIENTES E INDEPENDIENTES

Las variables a analizar son las siguientes: contrataciones sin fundamento, y desempeño del capital humano en el ente gubernamental. Entre estas la variable independiente es la “contratación sin fundamento”, dejando como dependiente al “desempeño del capital humano en el ente gubernamental”.

La primera de estas presenta características cualitativas y no medibles, en cambio la segunda presenta aspectos cuantitativos, que pueden ser medidos y comprobados. El desempeño de un recurso humano puede ser medido mediante métricas o porcentaje de cumplimiento de resultados.

3.6. HIPÓTESIS

La subcontratación o el “outsourcing” es un mecanismo de estrategia viable para mejorar el desempeño del capital humano en el gobierno de Honduras.

La subcontratación o el “outsourcing” NO es un mecanismo de estrategia viable para mejorar el desempeño del capital humano en el gobierno de Honduras.

3.7. LIMITANTES

Las limitantes para el proyecto de investigación en cuestión son las siguientes:

- Los mecanismos de recolección de información podrán ser aplicados únicamente en entidades gubernamentales, para propósitos de este proyecto únicamente en SAR.
- Calificarán dentro de la muestra solo empleados públicos de la institución SAR, contratados bajo cualquier esquema laboral (contrato temporal, contrato por acuerdo, contrato indefinido, etc.)

3.8. TIPO DE MUESTRA

El tipo de muestra para el presente proyecto de investigación será una no probabilística, ya que no se conoce el porcentaje de probabilidad de que una unidad de análisis específica pueda ser investigada.

Específicamente se usará el muestreo “subjetivo por decisión razonada”, dentro del cual las unidades de la muestra se eligen en función de algunas de sus características de manera racional y no casual. Esto con el fin de abarcar toda la gama de puestos que puedan aplicar al tema de investigación, por ende a la hipótesis (“outsourcing” Gubernamental).

Las muestras se calcularán usando la formula básica de cálculo de demanda en una investigación, descrita en la **ecuación 1**:

$$n = \frac{\sigma^2 Z^2}{(N - 1)e^2 + \sigma^2 Z^2}$$

Ecuación para definir la muestra

Donde:

n = el tamaño de la muestra

N = tamaño de la población (1,500 personas) son las que contrataran

σ = desviación estándar de la población que, generalmente cuando no se tiene su valor, suele utilizarse un valor constante de 0,5

Z = Dado que el nivel de confianza es de 95%, el valor de Z equivale a 1,96

e = limite aceptable de error de la muestra tomado, el cual representa el 5%

3.9. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS APLICADOS

El principal instrumento de recolección de información será el cuestionario u encuesta, del cual los resultados se usarán para generar dos conclusiones sobre cada individuo/plaza:

- **Cuantitativas:** cuadro de comparación de resultados o métricas de desempeño.
- **Cualitativas:** cuadro de competencias necesarias para función del puesto versus competencias de la persona en el perfil.

Previo a la aplicación del cuestionario, mediante la recolección de información secundaria se hará un mapeo del esquema u organigrama institucional de SAR, para tener conocimiento pleno del flujo de actividades.

3.10. DESCRIPCIÓN DEL PROCESO

3.10.1. DIAGNOSTICO DE LA INSTITUCIÓN

En esta etapa se pretende evaluar la organización, analizar qué tipo de estructura es con la que cuentan, proceso de selección del personal, reconocimiento de ventajas y desventajas, puntos de mejorar análisis de las plazas existentes y las que se pretende crear y a su vez evaluar cada perfil exigido en cada uno de los puestos.

3.10.2. INVESTIGACIÓN DE LA PROBLEMÁTICA

Esta etapa consiste en la recolección de información específica y relevante dentro de la organización, por medio de un cuestionario que permitirá la evaluación del personal de la institución

3.10.3. ANÁLISIS DE RESULTADOS

Posterior de la recolección de la información se debe de realizar análisis de los resultados de la investigación, realizar matrices de desempeño.

3.10.4. ELABORACIÓN DE LA PROPUESTA DE SOLUCIÓN

Proporcionar teoría de la implementación del “outsourcing” como herramienta de contratación en base a los resultados obtenidos de la investigación del problema, promover los efectos positivos que conlleva la implementación de” outsourcing” como ser reducción del pasivo laboral, reducción de contratación del personal no calificado, reducción de gastos públicos.

CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS

4.1. PREÁMBULO

Los resultados encontrados en el proyecto de investigación, relacionados a la implementación de “outsourcing” en el sector público son sumamente interesantes. A grandes rasgos se pensaba que la implementación del “outsourcing” no era funcional para el sector público y que preocuparía de gran manera el aspecto económico usado en la implementación del proyecto. Pero se encontró que un alto grado de satisfacción y eficiencia en los resultados obtenidos en los primeros meses de la transición lo que nos promete un resultado muy satisfactorio al final de la misma.

Un 95% de las personas encuestadas cumplen con los requisitos para el puesto que desempeñan el cual fue definido en el manual de control interno establecido recientemente por la administración, debemos mencionar que las personas encuestadas forman parte de las contrataciones bajo la nueva estructura.

Esto avala el dicho popular que dice “Un país se cambia con educación”

4.2. COMPARACIÓN ENTRE LA UNIDAD DE ANÁLISIS Y LA ENCUESTA

Siendo la unidad de análisis el SAR, cumpliendo con los requerimientos mencionados en el enunciado “3.4 POBLACIÓN Y MUESTRA”, se procedió a la aplicación del instrumento dentro de la ciudad de Tegucigalpa, en las oficinas del SAR.

Los instrumentos de medición utilizados en el presente estudio corresponden a una encuesta compuesta de información general de la muestra y la evaluación de variables de interés para el análisis estadístico. El análisis se realizó mediante el uso de las tablas dinámicas en EXCEL, la cual constituyó una herramienta estadística valiosa para profundizar en el análisis.

El principal objetivo fue conocer si el “outsourcing” era una estrategia para la mejora del talento humano en los entes gubernamentales, esto implicó distintos aspectos previos a conocer el nivel de aceptación, se debió conocer también si los empleados estaban conscientes de la situación actual del SAR, los términos bajo los cuales se estaba contratando, desempeño de la institución ante la recaudación, por último y más importante conocer los beneficios esperados con la implementación del “outsourcing”.

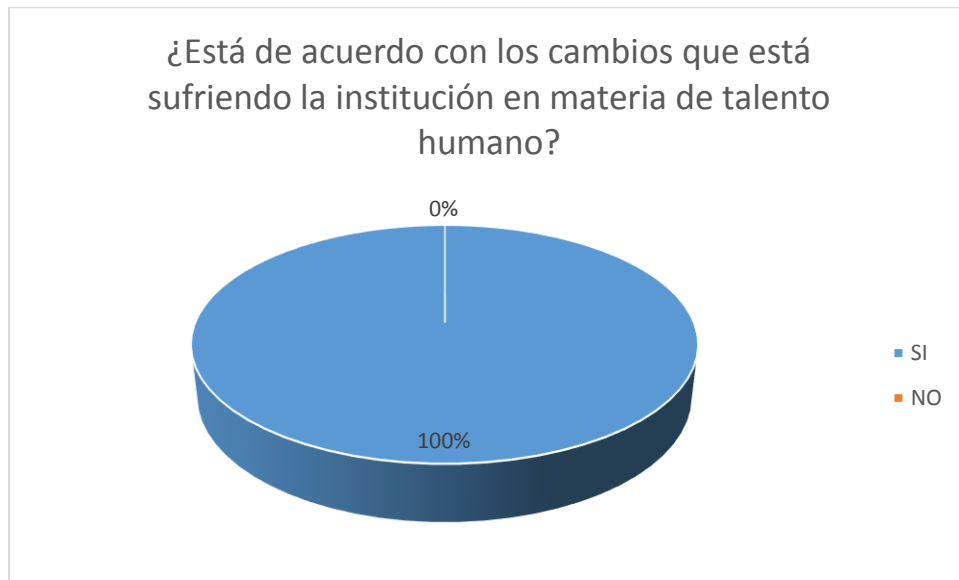


Figura 10. Resultado encuesta

Esta pregunta es fundamental para identificar si la implementación va por buen camino o debemos corregir algo, podemos decir que el personal está de acuerdo con las normas y la política implementadas para la administración del talento humano.

La encuesta fue aplicada al personal que recientemente fue contratado bajo la nueva estructura del SAR, la respuesta nos muestra que el personal está de acuerdo con los cambios que se están efectuando en la institución.

4.3. PARTICIPACIÓN EN EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO

Se pretendió establecer si todos los empleados encuestados participaron en un proceso de reclutamiento, esta información es relevante ya que es uno de los pilares de la implementación del “outsourcing”.

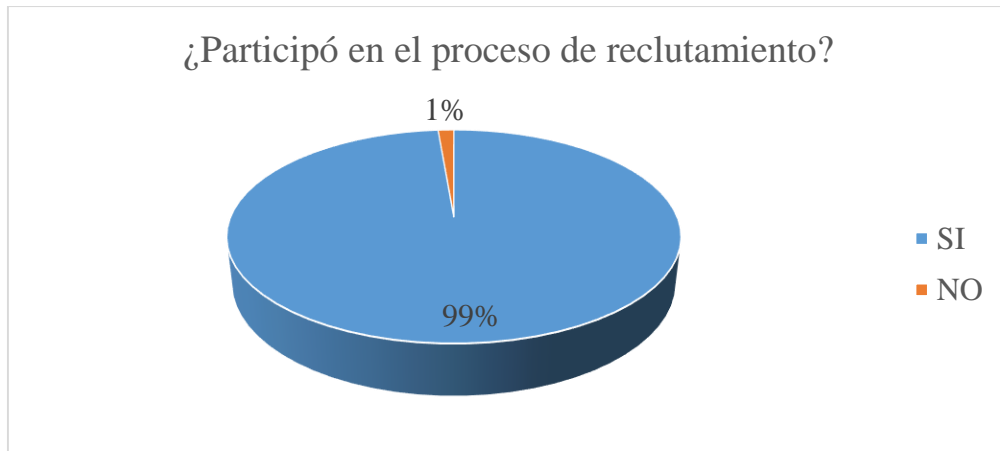


Figura 11. Resultado Encuesta

Como lo demuestra la ilustración 12, el 99% de las personas participaron en un proceso de reclutamiento, el 1% restante son empleados antiguos que no fueron separados de sus cargos en la transición.

4.4. CONOCIMIENTO DE LAS OBLIGACIONES, RESPONSABILIDADES Y DEBERES DEL PUESTO

El objetivo fue medir el grado de conocimiento del empleado tiene sobre las funciones que desempeñara en el puesto de trabajo. Es interesante conocer este grado de conocimiento ya que este es uno de los cambios que se implementaron.



Figura 12. Resultado Encuesta

Como lo demuestra la ilustración 13, al 79% de los empleados encuestados se les comunicó las funciones del puesto al momento de ser contratados, un 20% no recuerda y 2 personas afirman que al momento de ser contratados desconocían sus funciones (casualmente son las mismas del 1% que no pasaron por el proceso de reclutamiento.)

4.5. CONOCIMIENTO SOCIOECONÓMICO DE LOS EMPLEADOS

Con esta pregunta se buscó conocer el estado socioeconómico de los encuestados, ya que este era uno de los factores que llevaron al colapso de la DEI y el surgimiento del SAR con la implementación de un modelo parcial de “outsourcing”.

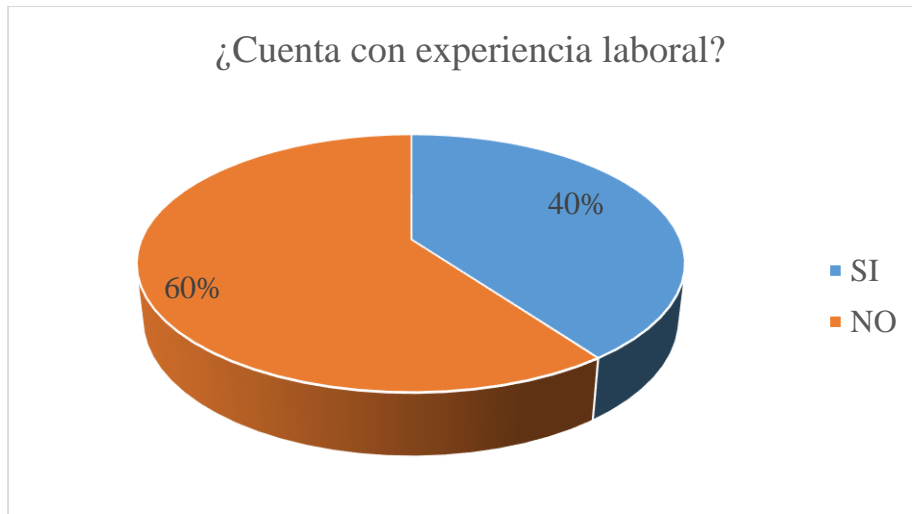


Figura 13. Resultado encuesta (Socioeconómico)

Como lo demuestra la Ilustración 14, el 60% de los encuestados no cuenta con experiencia laboral, lo que está acorde a los lineamientos de la junta transición donde se le estaría dando la oportunidad a recién graduados de participar en este proceso.

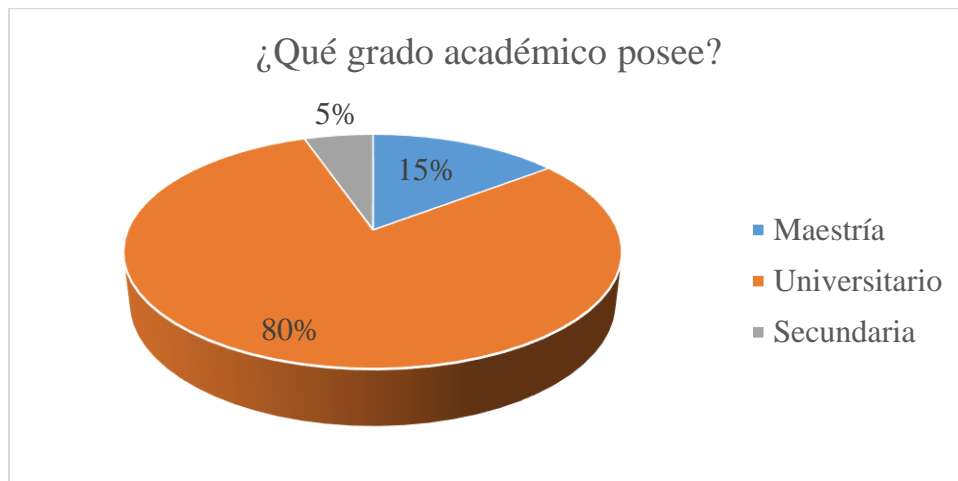


Figura 14. Resultado Encuesta

Antes de la transición el grado académico de la institución era el siguiente:

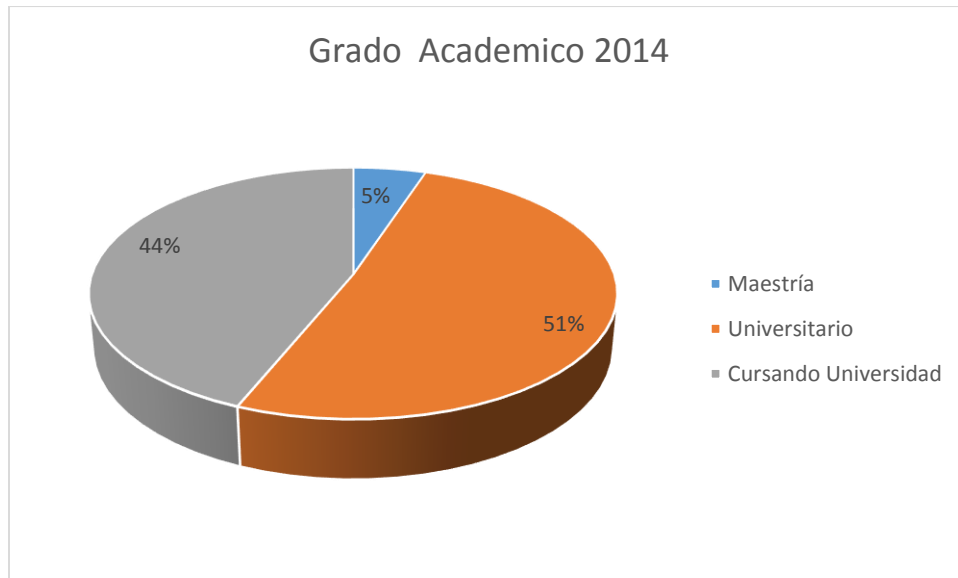


Figura 15. Grado académico 2014

Al igual que en el punto anterior la ilustración 15, nos muestra que el 80% de los empleados encuestados tienen un título universitario, 15% tienen un grado de maestría y el 5% secundaria (se le aplico la encuesta a 3 guardias y 5 aseadoras), este punto es sumamente importante ya que uno de los motivos por los que se implementó el “outsourcing” en esta institución fue por la falta de preparación académica.

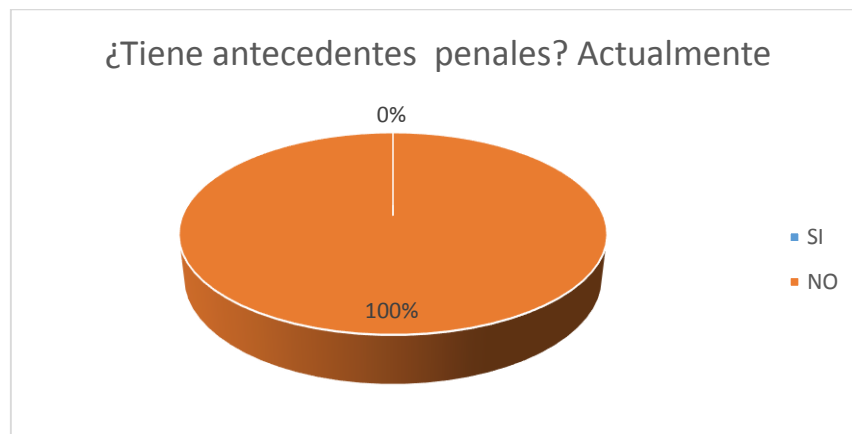


Figura 16. Resultado Encuesta

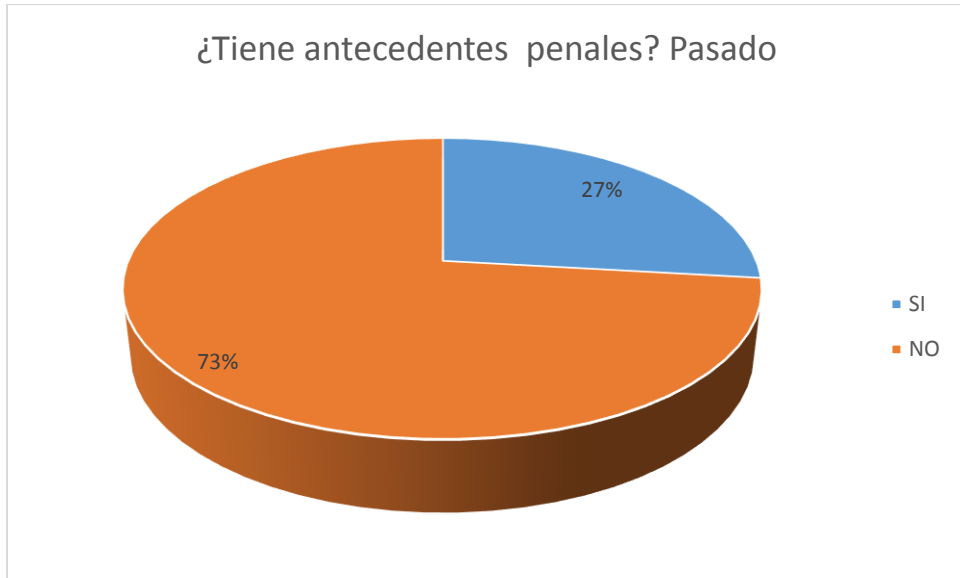


Figura 17. Situación Anterior (antecedentes penales)

Como lo muestra la ilustración 16, el total de los encuestados no cuenta con antecedentes lo cual es de suma importancia para la institución que se basa en la transparencia y la ética de sus empleados.

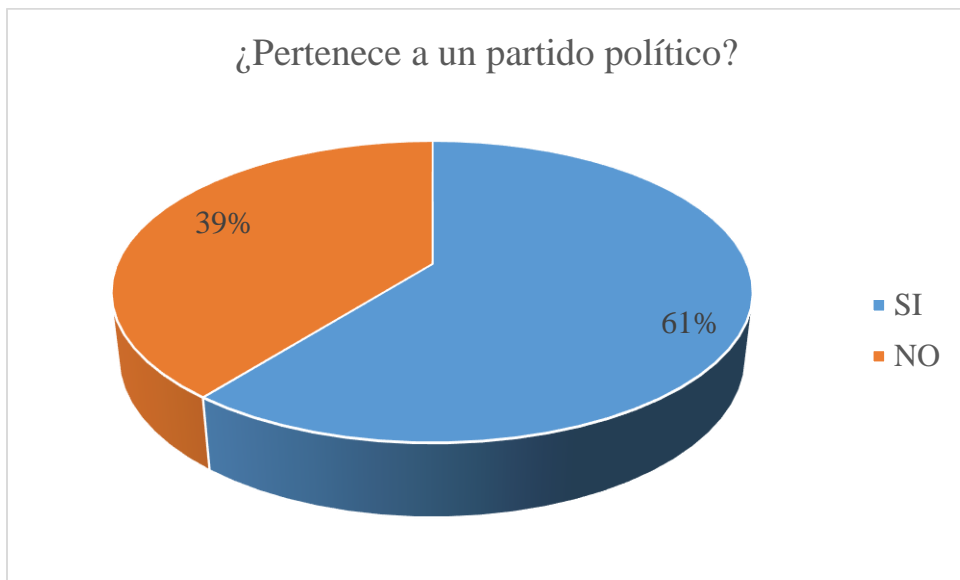


Figura 18. Resultado Encuesta

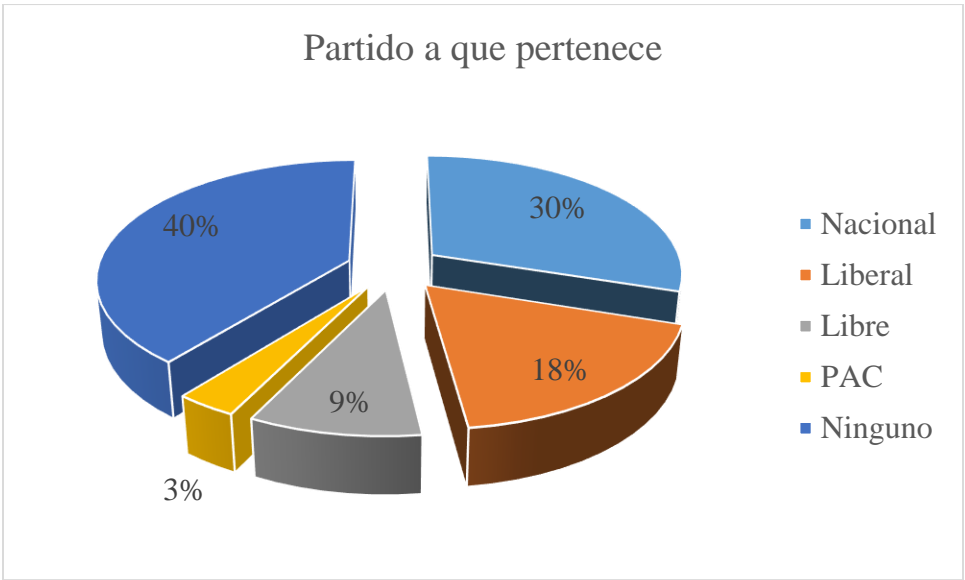


Figura 19. Resultado Encuesta (Político)

La implementación del “outsourcing” a través del BID busca una correcta administración del talento humano en el gobierno, por lo que es importante la despolitización de la entidad como podemos observar en la ilustración 18, el porcentaje más alto (40%) son los que no pertenecen a un partido político, pero no podemos discriminar a una persona por disponer a x o y partido por lo que se les da el mismo trato independientemente del partido político al que pertenecen.

4.6. CONOCIMIENTO DE FACTORES QUE AFECTEN EL DESEMPEÑO DE SU TRABAJO

Con esta pregunta conoceremos los factores que afectan el desempeño de los empleados en su trabajo y con esto buscar una solución e implementarlo con el proceso de “outsourcing”.

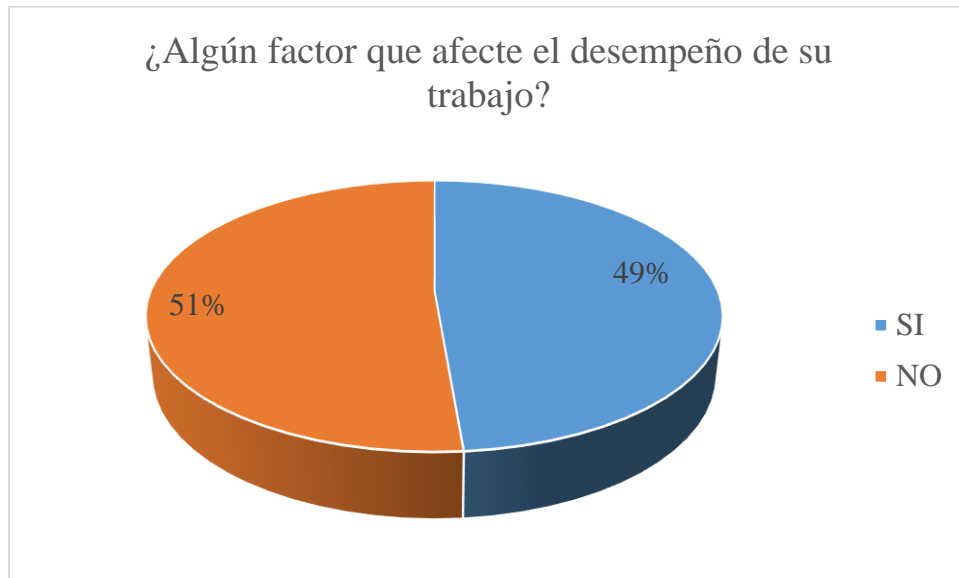


Figura 20. Resultado Encuesta (Factores)

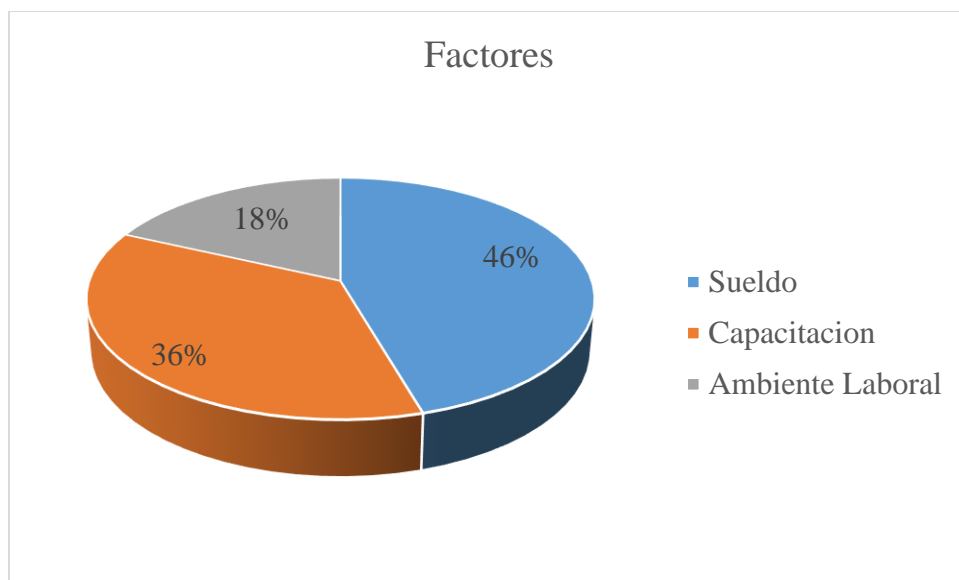
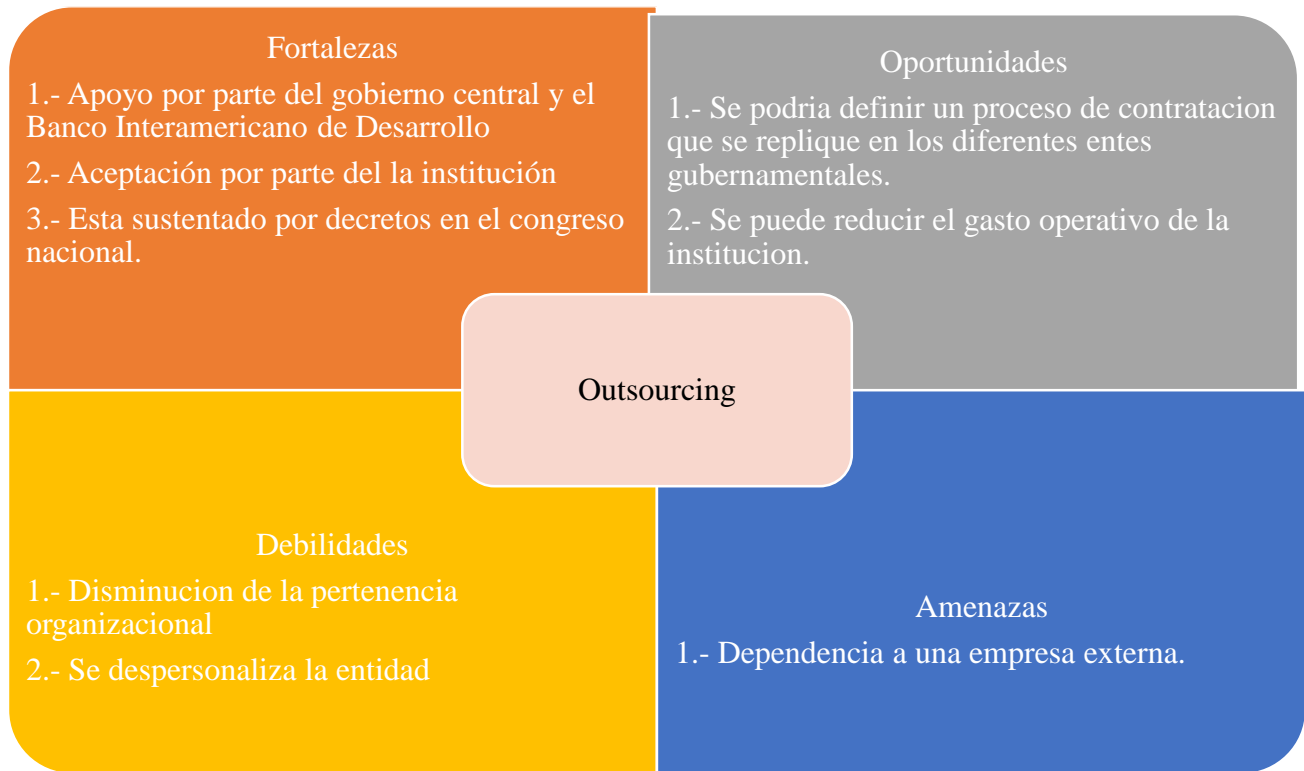


Figura 21. Resultado Encuesta (Factores)

El resultado nos muestra que el 49% de los encuestados, consideran que tienen factores que los afectan en el trabajo los 3 factores mencionados en las encuestas son: Suelto (46%), capacitaciones (36%) y ambiente laboral con un 18%. Es importante conocer cuáles son los factores para tratar en la medida que sea posible buscar las posibles soluciones.

4.7. ANÁLISIS FODA SOBRE ENCUESTAS REALIZADAS



Amenazas

Se considera una amenaza la dependencia de una empresa externa, ya que esta será la encargada de la selección del talento humano, si no se cuenta con la correcta auditoria de sus procesos de selección y de contratación, puede volverse una agencia de colocación para determinado grupo de interés, ya sea político o público.

Debilidades

La disminución de la pertenencia organizacional viene implícita en la implementación del “outsourcing”, por lo que debe de manejarse a lo interno de la organización de forma correcta, fomentando actividades para unir al grupo y hacerlo sentir parte de la organización.

4.8. OBJETIVOS

El objetivo principal de este proyecto de investigación es determinar si la implementación del “outsourcing” es determinante en la mejora del talento humano en el sector público, en este caso la implementación ha sido exitosa, se ha dotado al SAR con profesionales de carreras administrativas y con orientación tributaria para lograr los objetivos que el SAR ha planteado para este 2016.

Si hablamos de talento humano la implementación del “outsourcing”, ha conseguido mejorarlo a través de la modernización de los perfiles de competencias de talento humano y lo podemos observar con un porcentaje de 80% de los encuestados tienen un título universitario y un 15% cuentan con una maestría, esto en contraste con un 85% de los empleados que fueron separados (1500 empleados) en febrero de 2016 que no contaban con un título universitario

4.9. COMPROBACIÓN DE HIPÓTESIS

La subcontratación o el “outsourcing” es un mecanismo de estrategia viable para mejorar el desempeño del capital humano en el gobierno.

La tesis propuesta en este trabajo de investigación, “La subcontratación o el “outsourcing” es un mecanismo de estrategia viable para mejorar el desempeño del capital humano en el gobierno”, fue puesta a prueba mediante el uso de una metodología e instrumentos de investigación basados en el cuestionarios o encuestas. Los resultados obtenidos por la misma, después de muestrear a 150 empleados del SAR en el Distrito Central.

Según el inciso 4.5 de este proyecto, la tesis propuesta fue aprobada como verdadera, dado que 95% de los empleados encuestados poseen un grado académico universitario orientado al área tributaria y el 100% de los encuestados, está de acuerdo con los cambios realizados por la junta de transición.

Por la aceptación y el éxito que se ha obtenido en los primeros meses de la implementación, se podría sugerir al ente regulador en este caso el BID, que este modelo fuese replicado en otras dependencias del estado como ENEE, SANAA y HONDUTEL.

La administración de los recursos de una nación son determinantes para generar un efecto en la población. Particularmente en Honduras, donde se cuenta con un aumento desmedido del gasto público y la incapacidad de los ingresos para cubrir estos gastos ha provocado, que las finanzas públicas del país sean tradicionalmente deficitarias, es decir, los ingresos del gobierno son insuficientes para cubrir el gasto público.

Mencionado lo anterior, se puede reducir el gasto en dependencias del estado que históricamente cuentan con la dificultad de la administración del talento humano, llamadas “Elefantes blancos”, estas dependencias son ENEE, SANAA y HONDUTEL donde la politización ha sido extrema en cada administración, escándalos de malversación de fondos, altos índices de paracaidismo, el personal no es elegido por sus capacidades profesionales, estas instituciones han sido el refugio de activistas políticos.

Por estas razones podemos pensar que el modelo implementado en el SAR puede ser una solución a largo o mediano plazo para los diferentes entes del gobierno, donde cada ente puede adaptar el modelo de “outsourcing” a sus necesidades.

Se pueden observar mejoras significativas, para efectos de esta investigación se nos proporcionó información acerca de un proyecto en específico, en el cual se realizó un análisis comparativo, para determinar el efecto de la implementación de “outsourcing” sobre el desempeño del talento humano.

Tabla 2 Comparativo de Mejora

Comparativo entre Proyectos Grandes Contribuyentes "Comayagua"		
Descripción	Proyecto con Outsourcing	Proyecto sin Outsourcing
Recolección	L. 1,200,000,000.00	L. 1,000,000,000.00
Tiempo de ejecución	2 meses	3 meses
Personal	150 personas	275 personas
Costos	L. 5,100,000.00	L. 12,750,000.00
Ahorros	L. 7,650,000.00	L. -
Porcentaje de Ahorro	60%	L. -
Utilidad Neta	L. 1,194,900,000.00	L. 987,250,000.00
Margen de utilidad	99.6%	98.7%
*Los valores fueron modificados, este es un ejemplo para identificar la mejorar que se ha obtenido		

CAPÍTULO V CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. CONCLUSIONES

El análisis de los resultados obtenidos para esta investigación nos permite concluir que la implementación de la subcontratación en el sector público mejora la gestión del talento humano, lo que permite que las entidades mejoren su rendimiento y así presten un mejor servicio a la ciudadanía.

Según los hallazgos encontrados en una serie de estudios (de campo), el beneficio que se obtuvo con la implementación de este modelo de “outsourcing” son la adopción de un manual interno para la entidad, se contrató personal capacitado, se desarrolló un plan de carrera y perfiles de puestos, seguido de estos beneficios se encontró la generación de un ahorro en los gastos en que incurre el gobierno en la pagos de salarios.

En términos generales, se comprobó la hipótesis como verdadera. Por lo tanto, puede afirmarse que los resultados encontrados son congruentes con los factores que fueron revelados en la revisión de la literatura, razón por la cual el gobierno debería evaluar la implementación de este modelo de “outsourcing” en los diferentes entes gubernamentales para el beneficio de toda la nación.

El “outsourcing” se debe de realizar siempre y cuando el ente gubernamental tenga la certeza de obtener el menor costo y maximizando los beneficios.

El “outsourcing” se da en un ambiente de cooperación entre dos empresas, es decir, dos organizaciones con distintos objetivos y planteamientos estratégicos, se combinan para poder compartir un mismo ideal, el servir al cliente y el obtener un mayor beneficio o utilidad.

5.2. RECOMENDACIONES

La implementación del modelo de “outsourcing”, debe de contar con sus respectivos mecanismos de seguridad a fin de mantener un control de todas las acciones realizadas que se deriven de la naturaleza de este modelo, y así lograr mayor confianza de los resultados.

Se recomienda contar con auditorías o consultorías en caso de decidir implementar el modelo en los entes gubernamentales, ya que ayudaría a dar mayor seguridad, mejoramiento de procesos del modelo y reducir el nivel de incertidumbre que exista.

Se fundamenta como posible solución a las causas de corrupción en la entidad, la depuración de su capital humano, para alcanzar el éxito y la efectividad del modelo, pues la utilización de este modelo ejerce un efecto altamente positivo en el entorno.

Se recomienda la implementación de este modelo en los entes gubernamentales ya que permite un alivio de la carga administrativa para el área encargada de la gestión del talento humano, y permite la independencia de las contrataciones.

Es recomendable el planteamiento de comenzar cualquier proceso de “outsourcing” de forma escalonada y en fases independientes para poder ir midiendo el impacto y corregir cualquier desviación.

Se recomienda, mantener un vínculo constante con la empresa en la que se ha contratado el servicio, evaluando de forma permanente el funcionamiento del área en el que se presta el servicio, y comparando los resultados continuamente, para verificar si está cumpliendo con los objetivos planteados inicialmente.

CAPÍTULO VI. APLICABILIDAD

6.1. PREÁMBULO

En este capítulo se menciona como la implementación del modelo de “outsourcing” utilizado en el SAR ayudará al mejoramiento del talento humano.

El cual está en implementación actualmente en el SAR, y está a cargo del Banco Interamericano de Desarrollo (BID).

El plan de acción para implementar esta solución comprende una serie ordenada de pasos comprendidos en la siguiente ilustración:

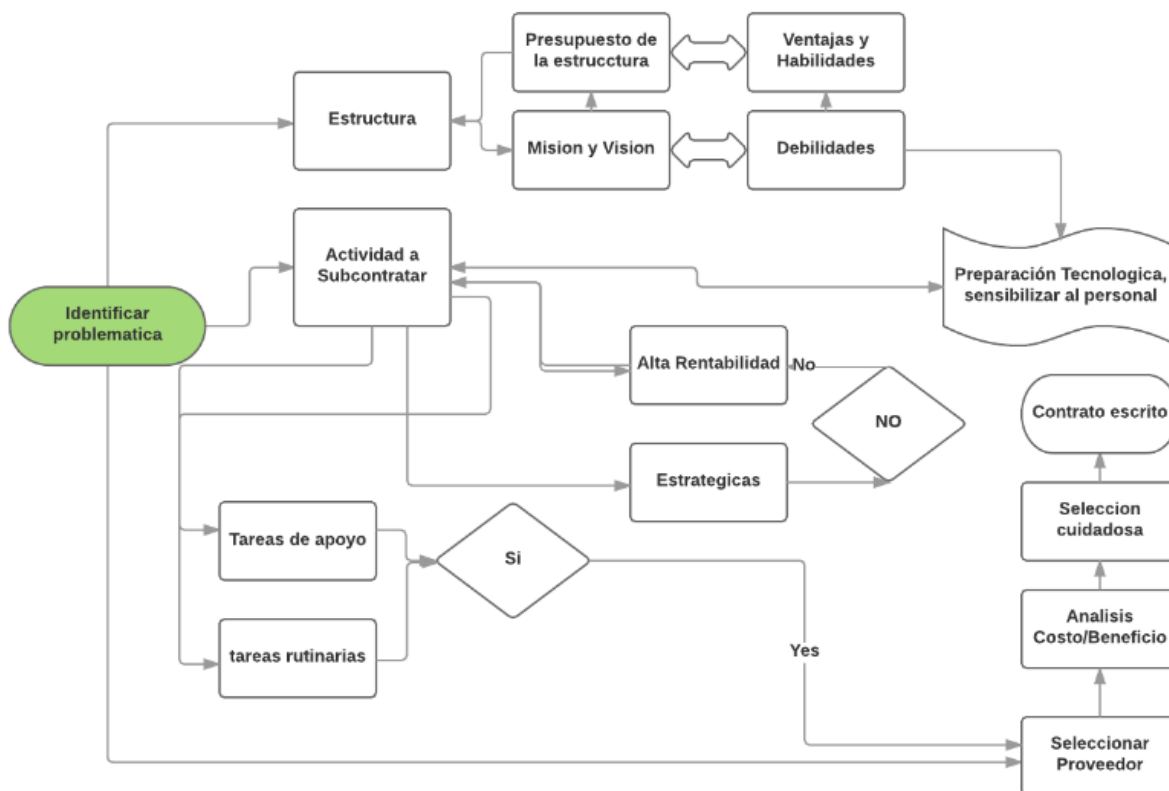


Figura 22. Proceso de "Outsourcing"

Fuente: el autor

Esto requiere de una inversión que se ve pagada o retornada mediante el ahorro generado, mejora en el rendimiento del talento humano y los resultados obtenidos en cada periodo.

6.2. LA SUBCONTRATACIÓN DE PERSONAL EN EL SECTOR PÚBLICO, ESTRATEGIA PARA LA MEJORA DEL TALENTO HUMANO

6.2.1. INTRODUCCIÓN

La aplicabilidad, es un requisito fundamental de un proyecto de investigación. En este caso, un proyecto que fue inspirado por la situación del talento humano en el sector público, buscando la mejora continúa de los procesos.

El proyecto fue definido con el fin de ayudar a reducir el gasto público del ente gubernamental, que lo ejecute y mejore el talento humano con el que cuenta, lo que pretende es aportar un elemento aplicable en la gestión que realiza el ente gubernamental.

6.2.2. IMPLEMENTAR EL “OUTSOURCING”

La metodología del “outsourcing” es esencialmente la incorporación de una buena práctica en la toma de decisiones gerenciales. La decisión para subcontratar necesita estar sujeta a un proceso administrativo apropiado y no tomarse simplemente, como es caso de muchas decisiones más, sobre bases financieras o técnicas.

La metodología, incluye los pasos sencillos de evaluación, planeación y ejecución de un conjunto de decisiones, esto no es una receta de cómo proceder con respecto al “outsourcing”, lo que hará esta metodología es ayudar a planear, fijar las expectativas, tanto de la organización como del exterior e indicarle aquellas áreas donde se necesita conocimiento especializado.

Por lo tanto, se deberá ver esta metodología como un conjunto de herramientas, la cual debe ser personalizada para satisfacer las necesidades del proyecto de “outsourcing” que se está considerando, este es un paso vital y generalmente da como resultado un plan general más adecuado, como un esfuerzo mejor dirigido por parte del equipo del proyecto.

6.2.3. FASE 0 INICIO DEL PROYECTO

Identificar el alcance de lo que se está considerando para el “outsourcing”. Establece los criterios, las marcas importantes iniciales y los factores “adelante/alto” y la aplicación de un instrumento de medición, tal como una encuesta para medir el impacto de funcionalidad de los departamentos adscritos al área de recursos humanos, asignar recursos iniciales para “colocar la semilla” del proyecto

¿Cuánto tiempo? De dos a cuatro semanas

¿Quién participa? En esta fase es iniciada por el director o encargado del proyecto.

¿Qué se entrega? Un documento con los resultados de la aplicación del instrumentos de medición –encuesta- que establece el alcance del proyecto y las cuestiones administrativas, así como los puntos deficientes que requieren ser atendidos y por tanto manejados bajo la aplicación de “outsourcing”.

¿Qué se decide? Examinar o no los beneficios estratégicos

6.2.4. FASE 1 EVALUACIÓN

Se examina la factibilidad del “outsourcing”; define el alcance y los límites del proyecto e informa en qué grado el proyecto satisfará los criterios establecidos.

¿Cuánto tiempo? De cuatro a seis semanas

¿Quién participa? Un pequeño equipo encabezado por el encargado del proyecto, por lo menos un director o gerente, que no se vea afectado por el resultado de la evaluación.

¿Qué se entrega? Un estudio de factibilidad o de otro tipo. Una decisión acerca de si se debe o no proceder a la etapa de planeación.

¿Qué se decide? Decisión acerca de proceder o no

6.2.5. FASE 2 PLANEACIÓN DETALLADA

Se Establece los criterios para la licitación, define los detalles para los requisitos y se prepara una lista breve de invitaciones para el concurso.

¿Cuánto tiempo? De ocho a diez semanas

¿Quién participa? El equipo formado en la fase 1, más un representante (área encargado de la licitación), un representante local y un representante de recursos humanos, en caso que no estén representados.

¿Qué se entrega? Un plan para el proceso de licitación, incluyendo documentación para la licitación, descripción de los servicios, borradores de acuerdos del nivel de servicios y una estrategia para las negociaciones con los proveedores.

¿Qué se decide? A quien se invita a conservar, bajo qué criterios y las medidas de desempeño.

6.2.6. FASE 3 CONTRATACIÓN

Seleccionar a un contratista referido como resultado de un proceso de licitación, se debe identificar un proveedor de respaldo.

¿Cuánto tiempo? De tres a cuatro meses

¿Quién participa? El equipo central de la fase de planeación, puede incluir asesores externos, participan contratistas potenciales y sus socios.

¿Qué se entrega? Invitación a concursar, acuerdos de nivel de servicios, los encabezados del acuerdo, contratos, plan para la transferencia del servicio al contratista.

¿Qué se decide? La concesión del contrato, a quien, para que servicio, durante cuánto tiempo, con qué criterios de medición.

6.2.7. FASE 4 TRANSICIÓN DEL NUEVO SERVICIO

Establecer los procedimientos para la administración de la función subcontratada, transferir la responsabilidad formal de las operaciones, transfiere personal y activos según se haya acordado.

¿Cuánto tiempo? De dos a tres semanas

¿Quién participa? El equipo central y el encargado del proyecto, recursos humanos, usuarios, gerencia y personal del proveedor.

¿Qué se entrega? Un plan de transición, la documentación de los procedimientos de administración y revisión, entrega de la responsabilidad formal al subcontratista.

¿Qué se decide? Procedimientos de terminación, fecha de entrega del servicio.

6.2.8. FASE 5 ADMINISTRACIÓN Y REVISIÓN

Se revisa el contrato en forma regular, comparándolo contra los niveles de servicios acordados, plantea las negociaciones para tomar en cuenta los cambios y requerimientos adicionales.

¿Cuánto tiempo? De uno a cinco años, dependiendo del contrato, normalmente es a tres años.

¿Quién participa? Representante del contratista responsable de la entrega del servicio, el representante del proyecto, el responsable de la administración y del proveedor.

¿Qué se entrega? Un servicio administrado, revisiones regulares, ausencia de sorpresas.

¿Qué se decide? Verificación anual de la validez de la evaluación original, decisión sobre la continuación del contrato.

6.3. EL “OUTSOURCING” COMO OPCIÓN ESTRATÉGICA

Si se hace las siguientes preguntas: "¿cómo puedo mejorar la rentabilidad?", "¿cómo puedo tener más flexibilidad?" "¿cómo puedo mejorar la rentabilidad sobre activos?", el “outsourcing” puede ayudarle.

Obviamente, las respuestas a estas preguntas integran distintas dimensiones en la empresa: la gestión de la calidad, procesos y costes, las Nuevas Tecnologías e Internet, recursos humanos, estrategia, etc., pero también hay que tener en cuenta que la especialización en una determinada actividad llevará a mejores resultados con menores costos.

Debido a esta necesidad de especialización, aparece el concepto de “outsourcing”, es decir, que empresas externas desarrollen actividades no principales para una organización. De esta manera, las empresas pueden centrarse en lo que mejor saben hacer, focalizando por tanto su atención y sus recursos. 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.

De hecho, más allá del “outsourcing” como externalización de determinadas actividades, aparece el concepto de transformación de los procesos de negocio apoyándose en el “outsourcing”. Partiendo de la gestión / reingeniería de procesos, se integra el concepto de “outsourcing” para la mejora radical de los procesos en los que internamente no se tengan especiales capacidades.

6.4. FACTORES CLAVES DEL “OUTSOURCING”

- Enfocarlo sobre un objetivo final y no sobre una actividad diaria.
- Identificar los casos de riesgo y problemas posibles para desarrollar planes de resolución de los mismos.
- Desarrollar planes de transición en detalle que permitan la aplicación de esa "externalización" en la estructura actual de la empresa u organismo, así como su finalización.
- Reflejar claramente los diferentes criterios de medida del rendimiento para su aplicación y revisión periódica.
- Dar importancia prioritaria al factor humano, particularmente al interno de la empresa u organismo contratante.
- Asegurar la transferencia efectiva de conocimientos entre el contratante y la empresa que ofrezca sus servicios.
- Preparar y gestionar posibles casos de conflicto entre ambos.
- Documentar en detalle todas las actividades.
- Establecer la infraestructura adecuada de seguimiento, comunicación y responsabilidades, que asegure el acuerdo mutuo a lo largo del proyecto.
- Mantener actualizada la calidad y costo del servicio según marquen las directrices el mercado.

6.5. ASPECTOS LEGALES DEL “OUTSOURCING”

6.5.1. DECISIONES INICIALES

a) ¿Conviene, por razones de confidencialidad durante las negociaciones, redactar un acuerdo independiente de no revelación con cada uno de los proveedores potenciales?

b) Definir que sistemas y/o servicios van a subcontratarse.

c) Confirmar la viabilidad financiera del proveedor, ¿requerida el cliente una garantía de desempeño o acciones específicas sobre la cobertura del seguro del proveedor o una indemnización por parte de la matriz del proveedor?

d) ¿Quién iniciará la elaboración del contrato, el proveedor o el cliente?

e) ¿Qué recursos deberán utilizarse en la elaboración y/o negociación?

Por ejemplo:

- Administración funcional
- Experiencia técnica
- Administración de contratos
- Asesoría legal interna
- Asesoría legal externa

f) Decidir la fecha de inicio para el contrato.

g) Decidir la fecha de transición para el inicio de los servicios de Outsourcing.

h) ¿Cuál será la duración del Contrato?

6.5.2. LA TERMINOLOGÍA

- a) Definir los términos apropiados para este acuerdo particular de “Outsourcing”, Por ejemplo, los servicios y el nivel de servicios.
- b) ¿Se han identificado y cuantificado las actividades claves?
- c) Identificar los establecimientos donde se realizarán los servicios.
- d) Identificar los equipos que se usarán para proveer los servicios.
- e) Identificar el software que se utilizará para los servicios si se va a subcontratar tecnología informática.

6.5.3. ESTRUCTURA DEL CONTRATO

- a) ¿Sería apropiado integrar en el contrato documentos de invitación a licitación y respuesta a licitación, o ha cambiado la situación desde que se elaboraron los documentos?
- b) ¿Va a haber un solo contrato o será más pertinente tener contratos múltiples?
- c) Lo último podría ser una forma práctica para estructurarse el contrato si puede dividirse en etapas definidas, como “Outsourcing” de servicios operativos seguidos por el desarrollo de nuevos servicios. o si formará parte de los acuerdos una transferencia de activos.

· Personal:

- a) ¿Formarán parte del arreglo de “Outsourcing” algunos miembros del personal actual del cliente, y en caso de ser así, por transferencia temporal, redundancia o transferencia definitiva?
- b) ¿Se aplica la reglamentación sobre transferencia de empresas (protección del empleo)?
- c) ¿Cuál es el grado de indemnización de cada parte en caso de demandas relacionadas sobre cuestiones de empleo?

6.5.4. IDENTIFICAR LAS RESPONSABILIDADES DEL PROVEEDOR

- a) Auxiliar en la evaluación de los niveles de servicio.
- b) Cumplir los niveles de servicios
- c) Nombrar un representante.

- d) Revisar regularmente los arreglos del “Outsourcing”.
- e) Cumplir las normas del cliente en materia de higiene y seguridad

6.5.5. EQUIPO DE HARDWARE

- a) ¿Es responsable el proveedor de proporcionar el equipo para el funcionamiento operativo de los servicios en sus propias instalaciones?
- b) ¿Va a utilizar el proveedor el equipo del cliente en las instalaciones del cliente?
- c) ¿Se transferirá equipo de las instalaciones del cliente a las del proveedor? De ser así. ¿Se ha definido la responsabilidad para asegurar que se obtengan todos los permisos y licencias de terceras partes que tiene un interés legal en el equipo?
- d) ¿Es necesario un contrato separado para dirigir la transferencia de propiedad?
- e) ¿Se requerirá un avalúo formal?
- f) ¿Quién será responsable del seguro?
- g) ¿Quién será responsable de los arreglos y pagos de mantenimiento?
- h) ¿Se requerirá un contrato separado para el mantenimiento?

6.5.6. SOFTWARE

- a) ¿Estará el proveedor utilizando Software para que lo utilice el proveedor en el “Outsourcing”? En caso de ser así ¿Esta el cliente otorgando la licencia de su propio software para que lo utilice el proveedor en el “Outsourcing”?
- b) ¿Ha obtenido el proveedor las licencias para el uso de software de terceros?
- c) ¿Está el proveedor utilizando el software propio en el suministro de los servicios?

d) ¿Quién poseerá los derechos del software que se desarrolle en los arreglos del “Outsourcing”?

6.6. VIABILIDAD FINANCIERA

El costo aproximado del programa es de US\$40 millones, de los cuales el Banco (BID), financiará el equivalente de US\$27 millones, con cargo a los recursos del capital ordinario y del fondo de operaciones especiales, los fondos de contra partida, por un monto de US\$13 millones, provendrán de la República de Honduras. La estructura de financiamiento del programa se presenta en la **tabla**

3 Presupuesto total del proyecto.

Categorías*	BID	Local	Total	%
1. Costes directos	25,830,000	13,000,000	38,830,000	97.08
1.1 Reingeniería de los procesos de la administración tributaria.	2,140,000	0	2,140,000	5.35
1.2 Modernización de los sistemas y de la infraestructura tecnológica del SAR	9,085,400	0	9,085,400	22.71
1.3 Fortalecimiento del talento humano del SAR	14,604,600	13,000,000	27,604,600	69.01
2. Administración del proyecto	1,170,000	0	1,170,000	2.93
2.1 Coordinación técnico de la ejecución	180,000	0	180,000	0.45
2.2 Monitoreo y Evaluación	250,000	0	250,000	0.63
2.3 Especialistas	600,000		600,000	1.50
2.4 Auditoria	140,000	0	140,000	0.35
Total	27,000,000	13,000,000	40,000,000	100.00
%	67.50	32.50	100.00	

Tabla 3 Presupuesto Total del Proyecto US\$

El objetivo de este estudio es demostrar el beneficio financiero generado a partir de un conjunto de acciones que promuevan el fortalecimiento institucional de la administración tributaria y aduanera del gobierno de Honduras.

Se genera un aumento en la presión fiscal (relación entre la recaudación tributaria y el PIB) de aproximadamente 1 punto (de 16.1 en 2015 a 17.1 en 2019), a partir de la mejora de los indicadores de gestión de la Administración Tributaria hondureña referente a los 3 ejes principales de la modernización, entre los cuales destacan:

- El aumento de 12.2% a 36.95% en la relación entre el número de RTN Activos y el número de RTN registrados.
- El aumento de 1.9% a 12.3% en la relación entre número de facturas recibidas anualmente y el número de RTN registrados.
- El aumento de 6.99% a 21.72% en la relación entre el número de declaraciones recibidas anualmente y el número de RTN registrados.

Esto será posible a través de la implantación de nuevos procedimientos tributarios de acuerdo con estándares modernos, lo que generará información de calidad para el nuevo sistema integrado de administración financiera y para el sistema existente de Aduanas, posibilitando cruces de información inteligentes (utilizando análisis de riesgo) para la selección y fiscalización de contribuyentes, tanto para rentas interna como para de Aduanas. Todo esto será complementado y fortalecido del personal de Rentas Internas y Aduanas, a través de la contratación de recursos humanos cualificados e íntegros para ejercer las funciones requeridas por una organización moderna, equitativa y transparente.

Se realizó un análisis comparativo entre los costos y beneficios financieros del programa considerando el aumento real de la recaudación tributaria, como resultado de:

- Aumento de la relación de los Registro Tributarios Nacionales (RTN) activos en relación a los RTN registrados.
- Aumento de la relación entre las facturas emitidas por los contribuyentes y número de RTN registradas.
- El aumento de la relación entre las declaraciones presentadas por los contribuyentes y número de RTN registradas.

Utilizando una tasa de descuento de 12%, en un periodo de 5 años, al final de 2019 se estima que el proyecto generará una Tasa Interna de Retorno (TIR) de 117%, con un Valor Presente Neto (VPN) de US\$124,1 millones. Este aumento de la presión tributaria es compatible con las metas acordadas entre el Gobierno y el Acuerdo Stand-by con el Fondo Monetario Internacional.

Bajo el Acuerdo Stand-by con el Fondo Monetario Internacional (FMI), el Gobierno de Honduras se compromete a implementar medidas dirigidas a incrementar la presión fiscal a unos 17,1 % del

PIB, así como a mejorar la calidad del gasto público. Esto posibilitaría la apertura de espacio fiscal necesario para mayor inversión en programas sociales dirigidos a la población vulnerable.

6.6.1. PARÁMETROS GENERALES

- La tasa de descuento aplicada para el cálculo del Valor Presente Neto (VPN) fue de 12%.
- La tasa de cambio para la conversión de dólares a lempiras fue basada en la serie histórica del Banco Central de Honduras. (Banco Central de Honduras, http://www.bch.hn/tipo_de_cambiom.php)
- El cálculo de la Tasa Interna de Retorno (TIR) consideró un periodo de 5 años (2015-2019).
- El cálculo del beneficio se basó mayormente en estimar la relación entre el aumento de los RUC activos en relación al aumento de la presión fiscal.
- La estimación siguió la meta establecida en el Stand-by del FMI, 17,1% de presión fiscal, con el Gobierno de Honduras.

6.6.2. PASO 1: PRESENTACIÓN DE LA PROYECCIÓN DE HONDURAS EN 2019 SIN PROYECTO:

CUADRO 3 - RECAUDACIÓN DEL SERVICIO DE RENTAS INTERNAS Honduras con Proyecto (en miles de Lempiras)							
Categorías / Año	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Recaudación Tributaria							
Impuesto a la Renta	19,352.4	20,068.3	22,206.1	24,210.7	26,331.7	28,535.4	31,072.2
Impuesto al Valor Agregado IVA	20,635.9	27,734.5	28,721.8	31,142.7	33,870.9	36,705.5	39,968.7
Servicios y Actividades especiales	3,417.0	2,451.4	2,993.6	3,246.0	3,530.3	3,825.8	4,165.9
Otros	14,444.0	16,498.2	17,892.6	19,400.7	21,100.2	22,866.1	24,898.9
Total Recaudación Tributaria (IMF / DEI)	57,849	66,752	71,814	78,000	84,833	91,933	100,106
Presion Fiscal	15.3	16.3	16.1	16.1	16.1	16.2	16.2
Variación Presión % PIB		1.0	-0.2	0.0	0.0	0.0	0.0
Indicadores de la Administración Tributaria							
Inscripciones RTN		893,904	976,589	1,060,712	1,151,487	1,245,443	1,353,172
RTN Activos		107,454	117,393	127,506	138,417	149,712	162,662
% Aumento RTN Activos	1.00	1.00	1.09	1.09	1.09	1.08	1.09
Ratio RTN Activos / Inscripciones RTN (Eje 1)		12.02	12.02	12.02	12.02	12.02	12.02
Ratio RTN/PEA		2.7	2.7	4.9	4.9	4.9	4.9
Facturas		16,831	18,388	19,972	21,681	23,450	25,478
Ratio Factura/RTN Activos (Eje 2)		1.9	1.9	1.9	1.9	1.9	1.9
RUC - Declaraciones	60,118	65,005	71,018	77,135	83,737	90,569	98,403
Ratio Declaraciones / RTN Activo (Eje 3)		7.27	7.27	7.27	7.27	7.27	7.27
Inscripciones RTN total		893,904	976,589	1,060,712	1,151,487	1,245,443	1,353,172
Impacto Fiscal							
Ingresos Totales (IMF/DEI)	60,800	69,697	76,144	82,702	89,780	97,106	105,505
Gastos Totales (IMF/DEI)	89,544	91,000	99,417	107,981	117,222	126,787	137,754
Deficit % PIB	-7.61	-5.22	-5.22	-5.22	-5.22	-5.22	-5.22
Indicadores Macroeconomicos							
PIB en miles Lempiras (Articulo IV IMF)	377,630	408,328	446,098	484,524	525,990	568,908	618,118
PIB variación		1.08	1.09	1.09	1.09	1.08	1.09
Población Económicamente Activa (PEA)	3,628,733	3,923,714	4,286,654	4,655,901	5,054,354	5,466,763	5,939,632

Consideraciones:

- Los indicadores varían de acuerdo con la variación del PIB estimado por el FMI.
- La presión fiscal en 2019 sería de 16,2%, por debajo de la meta acordada con el FMI de 17,1%.
- El eje 1 - Relación RTN activos / Total de RTN registrados no presentaría progreso.
- El eje 2 - Relación de Facturas / Total de RTN registrados no presentaría progreso.
- El eje 3 – Relación Declaraciones / Total de RTN registrados no presentaría progreso.
- El déficit fiscal en el caso de que los gastos se mantuvieran en los mismos niveles permanecería alrededor de 5,22% del PIB.

6.6.3. PASO 2: APLICACIÓN DEL % DE AUMENTO DE LA VARIACIÓN DEL RTN ACTIVO DE HONDURAS EN RELACIÓN A LA PRESIÓN FISCAL

RECAUDACIÓN DEL SERVICIO DE RENTAS INTERNAS Honduras con Proyecto (en miles de Lempiras)							
Categorías / Año	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Recaudación Tributaria							
Impuesto a la Renta	19,352.4	20,068.3	22,206.1	0.0	0.0	0.0	0.0
Impuesto al Valor Agregado IVA	20,635.9	27,734.5	28,721.8	0.0	0.0	0.0	0.0
Servicios y Actividades especiales	3,417.0	2,451.4	2,993.6	0.0	0.0	0.0	0.0
Otros	14,444.0	16,498.2	17,892.6	0.0	0.0	0.0	0.0
Total Recaudación Tributaria (IMF / DEI)	57,849	66,752	71,814	78,000	86,411	95,225	105,582
Presion Fiscal	15.3	16.3	16.1	16.1	16.4	16.7	17.1
Variación Presión % PIB		1.0	-0.2	0.0	0.3	0.3	0.3
Indicadores de la Administración Tributaria							
Inscripciones RTN		893,904	976,589	1,060,712	1,151,487	1,245,443	1,353,172.3
RTN Activos		107,454	116,189	150,000	270,000	380,000	500,000
% Aumento RTN Activos	1.00	1.00	1.08	1.29	1.80	1.41	1.32
Ratio RTN Activos / Inscripciones RTN (Eje 1)		12.02	11.90	14.14	23.45	30.51	36.95
Ratio RTN Activos / PEA		2.7	2.7	5.8	9.6	12.5	15.2
Facturas		16,831	18,388	31,955	55,503	96,051	166,975
Ratio Factura/RTN Activos (Eje 2)		1.9	1.9	3.0	4.8	7.7	12.3
RUC - Declaraciones	60,118	62,523	68,306	88,183	158,730	223,397	293,944
Ratio Declaraciones / RTN Activo (Eje 3)		6.99	6.99	8.31	13.78	17.94	21.72
Inscripciones RTN total		893,904	976,589	1,060,712	1,151,487	1,245,443	1,353,172
Efecto aumento RTN en la recaudación	0.00	0.00	0.00	0.00	0.02	0.02	0.02
Impacto Fiscal							
Ingresos Totales (IMF/DEI)	60,800	69,697	76,144	82,702	93,357	104,642	118,143
Gastos Totales (IMF/DEI)	89,544	91,000	99,417	107,981	117,222	126,787	137,754
Deficit % PIB	-7.61	-5.22	-5.22	-5.22	-4.54	-3.89	-3.17
Indicadores Macroeconomicos							
PIB en miles Lempiras (Articulo IV IMF)	377,630	408,328	446,098	484,524	525,990	568,908	618,118
PIB variación		1.08	1.09	1.09	1.09	1.08	1.09
Población Económicamente Activa (PEA)	3,628,733	3,923,714	4,286,654	4,655,901	5,054,354	5,466,763	5,939,632
Variación Recaudación Tributaria		1.1539016	1.07582699	1.08613869	1.10783865	1.10199825	1.10875746
Calculo del Beneficio en US\$							
Variación del US\$ (1 US\$ = xx Lempiras)		18.00	19.00	20.00	21.00	22.00	23.00
Calculo del Beneficio en US\$					82,674.09	80,140.86	92,154.88
Calculo del Beneficio en US\$ - Inflación (5.8)					77,879.00	75,492.69	86,809.89

Cálculo de la aplicación del factor de aumento del RTN en relación a la presión fiscal:

- a. Eje 1 - Los RTN activos para el periodo 2017-2019 son estimados con el objetivo de que la presión fiscal alcance 17,1% en el año 2019, meta estimada por el FMI. Las cuantías de RTN activos 2017-2019 son, 270.000, 380.000 y 500.000 respectivamente. Los valores del RTN activos representan la variable de ajuste para que se alcance una presión fiscal de 17,1% en 2019. Asimismo, todos los demás ejes e indicadores son recalculados a partir de la variación de los valores del RTN activo en el periodo mencionado.
- b. A partir de 2017, año en que el proyecto empezaría a generar resultados, se aplica la variación del PIB al total de la recaudación, incrementado por el factor de aumento correspondiente a la variación anual del RTN activo.
 - (i) Recaudación de 2016 *(variación del PIB 2017 + ((aumento del RTN /100.000 * factor de aumento)) = $78.000 * (1,09 + ((270.000-150.000)/100,000 * 2/100)) = 86.411$.
 - (ii) El mismo cálculo es aplicado hasta 2019. Nótese que el factor de aumento 2% es para un aumento de 100.000 RTN activos en la simulación.
- c. Eje 2 – Ratio Factura / RTN inscritos en 2017 = Total de facturas / RTN inscritos = $55.503 / 1.151.487 = 4,8\%$. Este mismo cálculo se aplica al resto de años. La variación de la cantidad de facturas sigue el mismo % del aumento de los RTN activos.
- d. Eje 3 – Ratio declaraciones / RTN inscritos en 2017 = Total de declaraciones / RTN activo = $158.730 / 1.151.487 = 13,78\%$. Este mismo cálculo se aplica al resto de años. La variación de la cantidad de declaraciones sigue el mismo % del aumento de los RTN activos.
- e. El déficit fiscal es la diferencia entre los ingresos totales y los gastos totales. A los ingresos totales, a partir de 2017, se le aplica la misma variación de la recaudación tributaria (descrito en el ítem c.) al ajuste del PIB = $82.702 * 1.09 + (86.411 - (78.000*1,09)) = 93.357$.

Resultados Honduras en 2019	
Indicadores	Honduras 2015 - 2019
Variación presión fiscal	16,1% a 17,1% = 1%
Eje 1 – RTN Activo / RTN Total	11,99% a 36,95% = 25%
Eje 2 – Facturas / RTN Activo	1,9% a 12,3 = 10.4%
Eje 3 – Declaraciones / RTN Activo	6,99% a 21,72 = 14.73%
Déficit Fiscal	-5,22% a -3,17 = -2.05

6.6.4. PASO 3: CALCULO DE LA TASA INTERNA DE RETORNO (TIR) Y DEL VALOR PRESENTE NETO (VPN)

Escenario Base
En US\$

DESCRIPCIÓN	2015	2016	2017	2018	2019
1. COSTOS FINANCIEROS	15,798,680	20,860,945	7,849,191	5,412,591	3,647,164
1.1 Inversiones del Financiamiento	8,501,400	11,070,610	3,782,453	2,410,519	1,351,618
1.2 Contrapartida	6,897,280	8,981,710	3,068,747	1,955,681	1,096,582
1.3 Personal del equipo de transición DE/SAR	400,000.00	440,000	484,000	532,400	585,640
1.4 Intereses	-	368,625	513,991	513,991	613,324
2. BENEFICIOS FINANCIEROS	0	0	77,878,996	75,492,692	86,809,893
2.1 Aumento de la Recaudación	-		77,878,996	75,492,692	86,809,893
2.1.1 Ingresos Tributarios			77,878,996	75,492,692	86,809,893
Valor Corrente	-15,798,680	-20,860,945	70,029,806	70,080,101	83,162,729
Valor Present (tasa de descuento se 12%)	-15,798,680	-18,625,844	55,827,332	49,881,632	52,851,418
Valor Presente Neto (VPN)	124,135,858				
TIR	117%				

Tabla 4 Calculo TIR y VPN

ANEXOS

7.1. ANEXO 1: CARTA DE AUTORIZACIÓN

ANEXOS ANEXO 1: CARTA DE AUTORIZACIÓN DE LA EMPRESA O INSTITUCIÓN

Tegucigalpa Francisco Morazán 06/05/2016
(Ciudad) (Departamento) (Día, mes y año)

Ana Florencia Meza Madrid
(Nombre y apellidos del Director o Gerente)

Jefe de Talento Humano
(Puesto Laboral)

Comisionada Presidencial Administración Tributaria
(Empresa o Institución)

Col. Palmira
(Dirección principal de la empresa o institución)

Estimado Señor(a): _____

Reciba un cordial y atento saludo. Por medio de la presente deseamos solicitar su apoyo, dado que somos alumnos de UNITEC y nos encontramos desarrollando el Trabajo Final de Investigación previo a obtener nuestro título de maestría en Dirección

empresarial orientado en finanzas
Hemos seleccionado como tema la Subcontratación de personal en el
sector público, estrategia para mejorar el talento humano, por lo que estaríamos muy agradecidos de contar con el apoyo de la empresa que usted representa para poder desarrollar nuestra investigación. En particular, dicha solicitud se circunscribe a petitionar que se nos autorice a realizar: Encuestas, entrevistas
y recolección de datos

(encuestas, sondeos, etc.)

A la espera de su aprobación, me suscribo de Usted.

Atentamente,

David Brangra
Firma, nombre y apellidos

No. de cuenta: 11113322


Firma, nombre y apellidos

No. de cuenta: _____

Por este medio, _____
(empresa/ institución).

Autoriza la realización dentro de sus instalaciones el proyecto de investigación de Postgrado antes mencionado.

Ana F. Meza Madrid
(Nombre y sello del Director/ Gerente)

[Firma]
V.o.Bo.


7.2. ANEXO 2: FORMATO DE ENCUESTA.

ENCUESTA PARA CONOCER LA OPINIÓN DEL PERSONAL DEL SAR, EN SU PUESTO DE TRABAJO.

La encuesta es utilizada para realizar un proyecto de investigación de la Universidad Tecnológica Centroamericana (UNITEC), para este fin solicitamos su ayuda contestando la siguiente encuesta con absoluta sinceridad.

1. ¿Para qué puesto fue contratado?

2. ¿Cuenta con experiencia laboral?

SI _____ NO _____ Dónde? _____

3. ¿Qué grado académico posee?

Maestría _____ Título _____

Universitario _____ Título _____

Secundaria _____

Primaria _____

4. ¿Tiene antecedentes penales?

SI _____ NO _____

5. ¿Pertenece a un partido político?

SI _____ NO _____ ¿Cuál? _____

6. ¿Participó en el proceso de reclutamiento?

SI _____ NO _____

7. ¿Cuándo se le contrató se le indicaron las obligaciones, responsabilidades y deberes a desempeñar?

SI _____ NO _____

8. ¿Algún factor que afecte el desempeño de su trabajo?

SI _____ NO _____ ¿Cuál? _____

9. ¿Está de acuerdo con los cambios que está sufriendo la institución en materia de talento humano?

SI _____ NO _____ ¿Porque? _____

7.3. ANEXO 3: COMPARACIÓN DE PRECIOS, EMPRESAS “OUTSOURCING” EN HONDURAS

Nombre de la empresa	Tipo de cotización	Monto de la cotización (hora trabajada)
Empresa O	Empleado call center	41.66
Empresa T	Empleado call center	50
Empresa O	Ingeniero Tx	104
Empresa T	Ingeniero Tx	125

FUENTE: **Estudio realizado.**

Nota: La empresa solicitaron que su nombre no fuera publicado en este trabajo, por lo que prestaron su colaboración sólo con fines didácticos.

7.4. ANEXO4: FORMATO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO (PROVISIONAL).

MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL

Nombre de la persona evaluada:

Puesto: _____

Fecha: _____ Departamento: _____

Desempeño	Optimo	Bueno	Regular	Malo	Pésimo
Conocimiento del puesto					
Calidad del trabajo					
Cantidad del trabajo					
Rapidez en el trabajo					
Dedicación al trabajo					

Observaciones: Actualmente las evaluaciones de desempeño son completadas por cada jefe de departamento.

Definiciones:

- a) Óptimo: El mejor grado posible en la ejecución del trabajo.
- b) Bueno: Sin ser excepcional, es satisfactorio, superior al promedio.
- c) Regular: El rendimiento clásico, a manera de reglas, sin que surjan quejas del trabajo, pero sin poner en evidencia ninguna aptitud especial.
- d) Malo: Comportamiento ineficiente
- e) Pésimo: Rendimiento absolutamente negativo, propiamente de resultados nulos.

7.5. ANEXO5: PERFIL DE PUESTOS, SUPERVISOR DE MANTENIMIENTO

Perfil de Puesto	
Puesto:	Supervisor de Mantenimiento
Área:	Mantenimiento
Reporta a:	Jefe de Mantenimiento
Personal a Cargo:	Auxiliares de Mantenimiento

Misión:	Mejoramiento y optimización del capital humano en Seguridad y mantenimiento de los activos recursos e instalaciones de acuerdo al objetivo estratégico de la institución aplicando las últimas técnicas de mantenimiento para llegar a la calidad y excelencia.
Funciones:	<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar el plan estratégico de área de corto y mediano plazo del Mantenimiento eléctrico. • Supervisión permanente del trabajo de los auxiliares de mantenimiento. • Elaboración y control del presupuesto anual operativo de mantenimiento. • Diseñar los procesos del área de mantenimiento y establecer los indicadores de gestión de los procesos a partir de los indicadores, para su mejoramiento continuo. • Establecer las estrategias de planeamiento, organización, programación y control de mantenimiento y sus planes de acción.
Estudios:	Profesional en Ingeniería Eléctrica o Mecánica - Industrial o carreras afines. Formación técnica.
Experiencia:	Experiencia laboral mínima de 3 años desempeñando funciones afines al puesto. Experiencia progresiva de carácter operativo, supervisorio y estratégico en el área de mantenimiento y/o reparaciones

7.6. ANEXO6: PERFIL DE PUESTOS, AUDITOR DE CAMPO

Perfil de Puesto	
Puesto:	Auditor de Campo
Área:	Auditoria
Reporta a:	Jefe de auditoria
Personal a Cargo:	

Misión:	Levar a cabo auditorias de calidad, con la finalidad de determinar el grado de implantación y conformidad del régimen de facturación con respecto a los requisitos de la norma y del mismo sistema establecido por el SAR
Funciones:	<ul style="list-style-type: none"> • Asegurarse que se ha implementado y se mantiene de manera eficaz el régimen de facturación. • Definir el plan de auditoria. • Elaborar las listas de verificación contemplando aspectos relacionados a la norma aplicable y la estructura del régimen de facturación. • Revisar la documentación antes de la ejecución de las auditorias. • Llevar a cabo las auditorias • Dar seguimiento a los planes de acción emitidos por el personal auditado hasta el cierre y eliminación de las no conformidades detectadas.
Estudios:	Lic. En contaduría pública, Ciencias comerciales, Administración de empresas, y demás carreras del área de ciencias económicas que tengan en su plan de estudio como mínimo (6) contabilidades o cursos equivalentes certificados y con educación media peritos mercantiles y contadores públicos.
Experiencia:	Experiencia laboral de 1 a 3 años desempeñando funciones afines al puesto.

7.7. ANEXO7: ENTREVISTA

La entrevista se llevará a cabo en el BID de ser posible contactar a las personas encargadas del proyecto de modernización del SAR, también se entrevistará a Ana Madrid como dueña del proceso.

La entrevista se realizó a un consultor de “outsourcing” de Grupo TX el cual ha estado involucrado en el proceso que se llevó a cabo en la alcaldía, para el sector privado se entrevistó al contralor financiero de TIGO.

“Buenas tardes, ¿En algún momento de su vida laboral tuvo la oportunidad de trabajar en la DEI o en un ente gubernamental?”

“¿Cree que el proceso de contratación era correcto?”

La DEI ha iniciado un proceso de reestructuración, ¿Cuál era la situación de la organización y cuál es el objetivo de la reestructuración?

¿Por qué realizar ahora esta transición?

¿Cómo ayudará este proceso a mejorar el talento humano de la institución?

¿Cuánto dura aproximadamente todo el proceso de contratación?

¿Cuál es la diferencia con el proceso anterior?

¿Cómo medirán el rendimiento y beneficios de este proceso nuevo?

¿Cuáles son las claves del éxito de este proyecto?

¿Cuál será el efecto económico en los costos de la organización?

¿Se podrá replicar en otra dependencia del gobierno?

¿Usted cree que el “outsourcing” ayude a mejorar el talento humano?

7.8. ENTREVISTA CON EL CONTRALOR FINANCIERO DE TIGO (PEDRO BUESO)

“Buenas tardes, ¿en algún momento de su vida laboral tuvo la oportunidad de trabajar en la DEI o en un ente gubernamental?”

Hemos dedicado los 15 años de experiencia profesional a la empresa privada, nunca hemos tenido una experiencia de laboral en algún ente de gobierno por los momentos.

“¿Cree que el proceso de contratación era correcto?”

Desconozco el proceso de contratación de la empresa gubernamental, pero direccionando la respuesta a la empresa privada entiendo que por cierto factores de capital de una empresa o mediciones en bolsa de valores estos procesos de contratación pueden variar, para la mayoría de las Pymes o empresas de capital medio el proceso de contratación es un simple medio de entrevistas donde se contrata la mejor opción que el evaluador quien en algunas ocasiones no tiene la experiencia necesaria para llevar un patrón de conductas relevantes que permitan tomar la decisión más acertada, en el caso de empresas de mayor capital donde existe un volumen de disponibilidad económica más grande se cuenta con pruebas psicométricas que marcan este tipo de patrones o conductas las cuales ayudan a tomar la mejor opción. El capital humano es la base fundamental de toda empresa, donde siempre se busca contar con el mejor elemento, haciendo énfasis en obtener personal con mayor calificación en donde la curva de aprendizaje y la experiencia de cada evaluado es un pilar fundamental para el mejor funcionamiento de la empresa y por ende el mejor resultado en la consecución de los objetivos trazados. En la actualidad las empresas de capital alto buscan tercerizar la mayoría de sus áreas que generan un costo operativo alto, donde la mejor opción que encuentran es la contratación “outsourcing”, la cual tiene la característica que el personal es evaluado, contratado y supervisado por un tercer ente ajeno a la administración de recurso de la empresa, esta opción es una variable que funciona para áreas de alto volumen de personas, como lo son áreas de ventas, comerciales, asesores y de atención al cliente.

¿Por qué realizar ahora esta transición?

Enfocados en el análisis de lo que es la contratación Outsourcing la transición es oportuna, genera beneficios fiscales y ahorros en costos, donde en lugar de contar con un costo de capacitación o de pagos de beneficios se obtiene una contratación de personal que cumple con las tareas indicadas ahorrando costos y tiempo en administración de personal, esta transición es funcional cuando se emplea de forma correcta, generando una mayor disponibilidad de tiempo y esfuerzo enfocando las áreas de reclutamiento o recursos humanos a tareas más específicas de capacitación y evolución de personal directo que al tercerizado, por esta razón la opción Outsourcing es muy utilizada en empresas que manejan alto volumen de personal enfocados a la atención.

¿Ayudará este proceso a mejorar el talento humano de la institución?

Esto depende de la experiencia que tenga el área de reclutamiento de una empresa Outsourcing, la cual puede obtener buenos reclutadores por el alto volumen de candidatos que mantienen, con ello se logra colocar el mejor personal según las necesidades de los clientes que requieran este tipo de contratación, sin dejar a un lado la evaluación económica que esta administración genere a la empresa por los costos o fees que deba pagar por tener esta administración fuera de la administración directa de la empresa. El talento por ser bolsas considerables de candidatos deja una mejor opción de candidatos, los cuales pueden generar mayores beneficios a la empresa que contrata el servicio si el proceso de reclutamiento es el más adecuado.

¿Cuánto dura aproximadamente todo el proceso de contratación?

Esto es variable, siendo la principal opción el tiempo de requerimiento del personal, usualmente un proceso de contratación de una persona para un puesto de dirección conlleva un mayor tiempo de proceso que el de un auxiliar o analista, la pauta la marca la necesidad o el perfil que se requiera, donde puntos como experiencia, conocimiento, habilidades marcan la diferencia en factor tiempo.

¿Cuál es la diferencia con el proceso anterior?

Básicamente la diferencia es el factor económica, y el factor tiempo, donde la carga administrativa es trasladada a la empresa Outsourcing que se encarga del proceso de reclutamiento, en la actualidad

empresas de capital grande por indicadores de Capital Humano vrs obligaciones, activos o capital tienen a tomar esta alternativa para poder mejorar sus índices de evaluación, el proceso como tal de reclutamiento es un proceso estándar donde en base a resultados de entrevista se contrata la mejor opción.

¿Cómo medirán el rendimiento y beneficios de este proceso nuevo?

Como todo proceso, el mejor Key performance Indicator (KPI) traducido al español sería indicador clave de rendimiento, es el resultado de sus indicadores, los objetivos de toda empresa son altos y siempre se busca conseguirlos, el fruto o resultado sobre los ingresos de una empresa dependen del talento humano, la mejor administración es la que se busca tener en sus filas laborales, entre mayor es el costo mayor debe ser la utilidad, si este indicador no muestra el resultado esperado obviamente el proceso no estará resultando, donde se debe evaluar cuál es el factor que está generando esta variación, usualmente el ciclo laboral de una persona Outsource es mar corta que una persona directa, esto debido a que las oportunidades en un mercado laboral Outsource fluctúan con mayor volumen, donde las personas siempre buscan sus mejores alternativas, a esto se le debe sumar los paquetes de beneficios, donde siempre el candidato estar en la búsqueda de beneficios fijos y amplios, los cuales bajo una contratación Outsource no suelen ser los mejores previstos.

¿Cuáles son las claves del éxito de este proyecto?

El proceso de reconocimiento del mejor talento, saber colocar el mejor candidato según sus aptitudes en los puestos que requieran mayores responsabilidad, evitando la frustración de personas altamente calificadas en puestos generales, si el talento humano no se usa de la forma correcta tendremos una mayor rotación, generando con esto atrasos en la curva de aprendizaje y problemas en la obtención de objetivo.

¿Usted cree que este proceso se podría implementar en un ente gubernamental?

Lo desconozco, debido a que las entidades de gobierno no manejan un control adecuado de sus gastos de personal, no estoy seguro si una alternativa de contratación Outsource sea factible para una entidad gubernamental, aunque debido a los periodos de gobierno sería la mejor opción, donde

el pasivo laboral se puede contratar por medio de contratos fijos, señalando periodos de terminación contractual.

¿Usted cree que el “outsourcing” ayude a mejorar el talento humano?

Colocando las piezas correctas en cualquier empresa seguro que si hará la diferencia, el problema es determinar cuáles son estas piezas, la experiencia en contratación es una habilidad que no se desarrolla fácilmente, los errores en este proceso fundamental de todo negocio suelen resultar costosos, por tener personas no aptas haciendo tareas que no pueden hacer. Si la herramienta o el proceso de contratación son bien utilizados, por supuesto que es factible y sin duda alguna que ayudaría a cualquier empresa en la obtención de sus objetivos.

7.9. ENTREVISTA AL CONSULTOR DE GRUPO TX (JORGE DELGADO), INVOLUCRADO EN EL “OUTSOURCING” EXITOSO EN LA ALCALDÍA DEL DISTRITO CENTRAL.

¿En algún momento de su vida laboral tuvo la oportunidad de trabajar en la DEI o en un ente gubernamental?

Si, en la alcaldía del distrito central

¿Cree que el proceso de contratación es correcto en los entes gubernamentales?

En mi opinión, hay muchas áreas para mejorar, en primer lugar, se debe fortalecer la carrera del servidor público, que permita que en los puestos gubernamentales, lleguen los más capacitados.

¿Por qué una transición a “outsourcing”?

Considero, que el ente gubernamental, deberá analizar sus departamentos y los procesos para definir, cuál de ellos es sujetas a pasar a “outsourcing”.

Lo que debe buscar, a priori, el “outsourcing”, es lograr procesos más eficientes, y una mejor vocación de servicio.

¿Ayudara este proceso a mejorar el talento humano de la institución?

Dependerá, en primer lugar, del nivel de compromiso del ente gubernamental, con el proceso de “outsourcing”, en segundo lugar, se debe identificar plenamente los departamentos y procesos, que estén afectando el rendimiento de la institución y proponer un “outsourcing”, en tercer lugar, la escogencia del “outsourcing” idóneo.

Es importante considerar todos los elementos anteriores, para poder creer que este proceso de “outsourcing” contribuirá a mejorar al ente gubernamental.

La mejora del talento humano, se verá traducida con mejores niveles de atención y servicio, y un ambiente de competencia sana dentro de la organización, que les exija a dar lo mejor de ellos cada día.

¿Cuánto dura aproximadamente todo el proceso de contratación?

El proceso de contratación de una organización privada, puede ser realmente muy corto, aproximadamente 1 mes.

¿Cuál es la diferencia con el proceso anterior?

El proceso anterior, tiene muchos retrasos, principalmente producto de la alta burocracia gubernamental, y la alta incidencia/participación partidaria de los funcionarios, puede ser un proceso muy largo.

¿Cómo medirán el rendimiento y beneficios de este proceso nuevo?

En mi opinión, el ente público, ofrece un servicio a la ciudadanía, por consiguiente, se deberá emplear, como en una empresa, encuestas de satisfacción a los contribuyentes/aportantes.

Por otro lado, deberá revisar continuamente sus procesos, para proponer mejoras y acortar los tiempos de atención; de igual forma la calidad del servicio, entre otras.

Sin lugar a dudas, deberá existir un antes y un después.

¿Cuáles son las claves del éxito de este proyecto?

En mi opinión existen tres claves para lograr el éxito en este tipo de proyectos: Profesionalidad, Compromiso y Entrega.

Profesionalidad: tanto del ente gubernamental como de la empresa “outsourcing”;

Compromiso: por lograr mejorar los niveles de atención y servicio,

Entrega: en todo lo que se realice.

¿Se podrá replicar en otra dependencia del gobierno?

Sin lugar a dudas, se podría replicar en otras dependencias de gobierno, se debe de identificar las necesidades de la entidad, seleccionar el modelo de “outsourcing” que solventaría esa necesidad e iniciar la implementación.

7.10. ANEXO8: SOPORTE PUBLICITARIO



spot radio.mp3

7.11. CONSTANCIA

Dejo constancia de haber revisado la ortografía y la redacción de la tesis titulada “La subcontratación de personal en el sector público, estrategia para el mejoramiento del talento humano”, presentada por David Orlando Bocanegra Espinal.

Doy Fe que dicho trabajo cuenta con buena ortografía y una sintaxis correcta para ser sometido a presentación.

Agradeciendo la atención a la presente

Atentamente.

Edith Espinal

Profesor de Educación Media en Letras con Orientación en Lingüística, en el grado de licenciatura

Universidad Pedagógica Nacional Francisco Morazán

0615-1960-00048

BIBLIOGRAFÍA

- Antonio, R. (19 de Abril de 2002). Gestipolis. Obtenido de Gestipolis: <http://www.gestipolis.com/outsourcing-que-es-y-como-se-aplica/>
- BID. (2014). Al servicio del ciudadano: una década de reformas del servicio civil (2004-2013). Washington.
- Chacon, D. (1999). Outsourcing. En Outsourcing. Caracas.
- Clements, J. G. (2008). Administración Exitosa de proyectos. Clements.
- DEI. (10 de Marzo de 2014). Dei. Obtenido de DEI: <http://www.dei.gob.hn/website/?lang=es&txtsrc=campa%F1a&btnsrch=>
- Digital, P. (2011). Mexico, Buen destino de inversion para la industria mundial de TI. Politica Digital.
- FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL Y OPERATIVO DE LA ADMINISTRACIÓN, HO-L1108 (DOCUMENTO DEL BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO 21 de September de 2015).
- Gitman. (2010). Administracion Financiera. Pearson Eduicacion.
- Gonzalez, J. (2012). Situacion Actual del Mercado de Contact Centers/BPO en America Latina.
- Hernandez, A. (2011). Evolución del Shared service center y transformación a BPO. America Latina.
- Honduprensa. (7 de Noviembre de 2015). Honduprensa. Obtenido de Honduprensa: <https://honduprensa.wordpress.com/tag/desempleo/>
- Hurtado, D. (2009). Principios de Administracion. Mexico: ITM 5.
- Massun, F. (2011). PRESENTACIÓN ESPECIAL DE CAPGEMINI SOBRE LAS TENDENCIAS DEL OUTSOURCING. America Latina.
- Moreno, A. P. (s.f.). La externalizacion de las actividades laborales. Madrid: Lex Nova.
- Nichols. (2010). Los Pro's y Contra's en la Privatizacion de Funciones Guvernamentales. Governing: The States and Localities.
- OECD. (s.f.). Revenue Statistics - tax structures. Obtenido de <http://www.oecd.org/ctp/tax-policy/revenue-statistics-tax-structures.htm>
- S, A. (2012). La demanda del Outsourcing. Open World Publications.
- Sampieri, R. H. (2003). Metodos de Investigacion. Mexico: Mc Graw Hill.
- Schneider, B. (2004). Outsourcing. Outsourcing.
- TX, G. (2014). Grupo TX. Obtenido de Grupo TX: <http://www.corptx.com/index.html>

Urbina, B. (2010). Evaluacion de Proyectos. Mexico: McGraw Hill.

Velazquez, M. (21 de Julio de 2014). Educamericas. Obtenido de Educamericas:
<http://www.educamericas.com/articulos/actualidad/outsourcing-una-oportunidad-de-desarrollo-y-crecimiento>

White, R.-J. B. (s.f.). Manual de Outsourcing. Gestion 2000.