

TESIS :

**EL OUTSOURCING COMO HERRAMIENTA DE GESTION PARA
EL DEPARTAMENTO TRANSPORTE TERRESTRE DE LA
DIRECCION GENERAL DE AERONAUTICA CIVIL**

**INTEGRANTES : RENE H. CAMPOS URIBE
RICARDO FAUNDEZ PARADA
ARTURO FIERRO CASTRO
MILENA REYES SANHUEZA
PAMELA SAN MARTIN MORAN**

**PROFESOR GUIA : SR. PABLO BUTIKOFER ROBLES
PROFESOR INFORMANTE : SR. FERNANDO SAYES IBAÑEZ**

SANTIAGO DE CHILE, ABRIL DE 2003

INDICE

PAG.N°

CAPITULO I

1.- MARCO TEORICO

A.- OBJETIVO GENERAL	05
B.- OBJETIVOS ESPECIFICOS	05
C.- JUSTIFICACION Y DELIMITACION DE LA INVESTIGACION	07
D.- DEFINICION DEL TIPO DE INVESTIGACION	09

2.- ANTECEDENTES GENERALES

2.1	DIRECCION GENERAL DE AERONAUTICA CIVIL	11
	A RESUMEN DE SU HISTORIA	11
	B MISION DE LA D. G. A. C.	13
	C VISION DE LA D. G. A. .	13
	D BASE LEGAL	14
	E ESTRUCTURA DE LA D. G. A. C.	14
	F FUNCION DE LA D. G. A. C.	15
	G OBJETIVOS DE LA D. G. A. C.	17
2.2	DEPARTAMENTO TRANSPORTE DE LA DIRECCION LOGISTICA Y DE TELECOMUNICACIONES	
	A RESUMEN DE SU HISTORIA	20
	B MISION DEL DEPARTAMENTO TRANSPORTE TTE.	23
	C VISION DEL DEPARTAMENTO TRANSPORTE TTE.	23
	D BASE LEGAL	23
	E ESTRUCTURA DEL DEPARTAMENTO TRANSPORTE TERRESTRE	24
	F FUNCION DEL DEPARTAMENTO TRANSPORTE TERRESTRE	24
	G OBJETIVOS DEL DEPARTAMENTO TRANSPORTE TERRESTRE.	25

2.3	DIAGNOSTICO F. O. D. A. DEL DEPARTAMENTO TRANSPORTE	
A	ANALISIS F. O. D. A. DE LA ORGANIZACIÓN	27
A.1	ANALISIS INTERNO: FORTALEZAS Y DEBILIDADES DEL DEPTO. TRANSPORTE TERRESTRE	27
A.2	ANALISIS EXTERNO: OPORTUNIDADES Y AMENAZAS DEL DEPTO. TRANSPORTE TERRESTRE	31

CAPITULO II

EL OUTSOURCING

1.-	GENESIS Y DEFINISIONES DEL OUTSOURCING	34
2.-	OBJETIVOS DEL OUTSOURCING	35
3.-	TIPOS DE OUTSOURCING	38
3.1	DIRECCION DE RECURSOS	38
3.2	OUTSOURCING PARCIAL O COMPLETO	39
3.3	OUTSOURCING PARCIAL O SELECTIVO	39
3.4	CO-OUTSOURCING	39
3.5	OUTSOURCING DE TRANSICION	40
4.-	FASES DE IMPLEMENTACION DEL OUTSOURCING	40
5.-	PROBLEMAS DEL OUTSOURCING	47

CAPITULO III

LA ADMINISTRACION PUBLICA

1.-	EFICIENCIA EN LA ADMINISTRACION PUBLICA	59
2.-	EFICACION EN LA ADMINISTRACION PUBLICA	61
3.-	LA NUEVA IDEA DE LA GESTION PUBLICA	64
4.-	ORIENTACIONES DE LA NUEVA GESTION PUBLICA	65
5.-	PROPUESTA DEL NUEVO PARADIGMA DE LA ADMINISTRACION PUBLICA	66

CAPITULO IV

DESARROLLO DE LA PROPUESTA

1.	DISEÑO DE LA PROPUESTA	70
1.-1	COSTOS INSTITUCIONALES	70
A)	COSTOS DIRECTOS	70
1	GASTOS EN PERSONAL	70
a)	SERVICIOS DE CONTROL Y FISCALIZACION	70
b)	SERVICIO DE MANTENIMIENTO S. E. I.	71
c)	SERVICIOS DE MANTENIMIENTO GENERAL	72
d)	SERVICIOS DE TRANSPORTE DE CARGA Y TRANSPORTE DE PERSONAL	72
2	ALIMENTACION	74
3	VESTUARIO	74
4	COMBUSTIBLE Y LUBRICANTES	75
5	MANTENIMIENTO Y REPARACIONES	76
6	MATERIALES DE ASEO	76
7	GASTOS POR CONCEPTO DE BIENESTAR SOCIAL	77
8	GASTOS POR CONCEPTO DE MOVILIZACION	77
9	GASTOS POR VIATICOS NACIONALES	78
B)	COSTOS INDIRECTOS	79
1	GASTOS DE TERRENO	79
2	DEPRECIACION	80
2.	ESPECIFICACIONES TECNICAS DE LOS SERVICIOS A EXTERNALIZAR	86
A.-	SERVICIOS DE MANTENIMIENTO DE VEHICULOS GENERALES (AUTOMÓVILES)	87
B.-	SERVICIOS DE MANTENIMIENTO DE VEHICULOS (CAMIONETAS)	87
C.-	SERVICIOS DE TRANSPORTE DE PASAJEROS PARA LA REGION METROPOLITANA	89
D.-	SERVICIO DE TRANSPORTE DE CARGA	95
3.-	ANALISIS DE MERCADO	98

4.-	COSTOS DEL OUTSOURCING	100
a)	SERVICIO DE MANTENIMIENTO GENERAL	100
b)	SERVICIO DE TRANSPORTE DE PASAJEROS	101
c)	SERVICIO DE TRANSPORTE DE CARGA	103
5.-	FACTIBILIDAD DE IMPLEMENTACION DEL OUTSOURCING PLAN Y RECURSOS DEL PROYECTO	105
a)	PREPARACION DEL PLAN PARA EL PROYECTO	105
b)	DEFINICION DE LOS LIMITES DEL SERVICIO A CONTRATAR	105
c)	FORMULACION DE POLITICAS PRINCIPALES	106
d)	OPCIONES PARA LA PREPARACION DEL ACUERDO	107
6.-	OTROS ANTECEDENTES GENERALES	110

CAPITULO V

PROPUESTA		111
1.-	READECUACION DE LA ESTRUCTURA ORGANICA REORDENACION DE FUNCIONES DESPUES DEL OUTSOURCING	111
2.-	FLUJOS	114

CAPITULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	119
CONCLUSION GENERAL	122

CAPITULO VI

ANEXOS Y APENDICES	124
BIBILOGRAFIA	125

INTRODUCCION

Las organizaciones y las ideas concernientes a la manera de dirigir se conocen desde la antigüedad. Los documentos de la antigua China y Grecia muestran interés por una buena coordinación y dirección de las empresas públicas. Ni la Gran Muralla, ni el Partenón se habrían construido sin planeación, organización, dirección y control. Los Griegos y los Romanos también lograron dirigir adecuadamente una amplia gama de actividades colectivas, como las aventuras militares, las obras públicas y los sistemas de tribunales.

Desde nuestros orígenes, el hombre se ha caracterizado por satisfacer sus necesidades mediante la aplicación de habilidades y esfuerzos individuales, logrando de esta manera su sobrevivencia. Con el transcurso del tiempo y mediante la evolución propia del ser humano, éste ha procurado aunar los esfuerzos individuales de un grupo de personas, para conseguir los objetivos de una manera más eficiente, generando de esta forma, un sistema que orienta el esfuerzo individual con un objetivo específico hacia otro, que expresado en términos generales es mucho mayor.

Nace aquí el concepto empresa, cuya finalidad es reunir recursos (humanos y materiales), organizarlos, dirigirlos y controlarlos, para encauzar un objetivo individual y proyectarlo hacia otro organizacional.

Posteriormente, los avances científicos y tecnológicos, han puesto en serios apuros a las organizaciones. Estas han tenido que navegar en un mar cuya única constante es el cambio. Este escenario sólo está destinado para aquellas entidades que son capaces de predecir y/o adaptarse a los cambios producidos en su entorno.

Sin embargo, para contrarrestar los efectos producidos por el fenómeno del cambio, la administración busca alternativas de gestión, que involucre dirigir todos sus esfuerzos en busca de su objeto social. Para ello, externalizar las actividades de apoyo, produciendo de esta manera una mayor fuerza en el área, en donde el logra predecir o adaptarse a los cambios, asegurará el éxito organizacional.

En la actualidad, vivimos en una civilización donde el esfuerzo cooperativo del hombre, logra una base fundamental de la sociedad. La tarea básica de la administración es lograr realizar las actividades, con la participación de las personas, ya sea en industrias, comercio, organizaciones de servicios públicos, universidades, o en cualquier otra forma de empresa humana. La eficacia con que las personas trabajan en conjunto, para conseguir objetivos comunes, depende principalmente de la capacidad de quienes ejercen la función administrativa.

El avance tecnológico y el desarrollo del crecimiento humano, por sí solo, no producen efectos si la calidad de la administración de grupos organizados de personas, no permiten una aplicación efectiva de los recursos.

Hoy en día, el mundo de los negocios se mueve con un dinamismo y una velocidad impactante.

El concepto de planificación a largo plazo, dejó de tener una importancia primordial, como si lo es, la capacidad de reaccionar rápidamente frente a un estímulo del mercado. Por esto, con el tiempo, las empresas comienzan a externalizar aquellas áreas en las que otras organizaciones tendieron a especializarse, ofreciendo servicios tales como, el caso de la publicidad, transporte, aseo, computación, etc.

Por lo tanto, la **“Externalización”** es una de las herramientas de la administración, más característica de esta época, y es perfectamente adecuada a un mundo que, para tener una capacidad de reacción rápida, es indispensable dedicarse exclusivamente a actividades propias de la empresa.

La externalización es aplicable en áreas inimaginables, siempre y cuando no involucre lo medular.

Se debe abordar la externalización como un proyecto de ingeniería, del cual se debe analizar la empresa para determinar cuales son los procesos y actividades más críticas; si existe mercado para cada tema específico, además, considerar costos y riesgos, y a partir de este análisis decidir su aplicación.

Es importante recalcar que la externalización exitosa, depende de una real sinergia entre el contratante y la agencia. La existencia de mercados competitivos o al menos, un grado de competencia, que sustituya la monopólica realización de actividades dentro de la organización.

El presente trabajo, tiene por objeto analizar el impacto causado el dejar en manos de terceros problemas operacionales, que empresas especializadas son capaces de resolver, probablemente con mejores resultados. La externalización es un estilo de gestión, una nueva forma de administrar, en el que concentramos aquellas funciones que son realmente esenciales para la empresa.

La utilidad de este trabajo radica, principalmente, en la factibilidad de demostrar y analizar económicamente la posibilidad de externalizar algunos rubros logísticos, conforme a los esquemas de oportunidad que requiere la satisfacción de necesidades dentro de la Dirección General de Aeronáutica Civil. Todo ello dentro de un principio holístico conformado por dos partes: el principio de coordinación y el principio de integración, los cuales al conjugarse y combinarse puedan llegar a arrojar mejores resultados, tanto para la gestión como para sus costos institucionales.

CAPITULO I

1.- MARCO TEORICO

A.- OBJETIVO GENERAL

Desde la década de los años setenta se ha producido una revolución mundial que ha cambiado los parámetros que determinaban la competitividad de las empresas. La informática, las telecomunicaciones y la integración de los mercados mundiales han elevado la competencia entre las empresas a niveles hace solo unos años inconcebibles.

La integración de las economías llamadas en vías de desarrollo en el mercado mundial, junto con la facilidad y al descenso de los precios del transporte, ha obligado a las empresas a salir de sus mercados nacionales y a competir en todos los mercados convirtiendo a éste en un auténtico mercado globalizado. Las desigualdades económicas han posibilitado que, en algunos casos, las economías de los países en vías de desarrollo desarrollen economías de exportación basadas en los bajos costos de sus manos de obra y en su explotación.

Por otra parte, el desarrollo de las telecomunicaciones y el descenso del precio del transporte, han posibilitado la globalización de las empresas como medio de aumentar competitividad. Las empresas globalizadas actúan a escala mundial adquiriendo y utilizando los recursos productivos allí donde son más eficientes. No es difícil, por tanto, concebir empresas radicadas en un país que compran sus materias primas en el mercado donde son más baratas, producen donde los costos son inferiores, se financian en las plazas financieras más competitivas y distribuyen en los países donde es más fácil

introducir sus productos. El resultado es una competencia brutal basada en la reducción de costos y en la producción eficiente.

En la actualidad, esta competencia brutal a afectado en términos organizacionales a la Dirección General de Aeronáutica Civil (D.G.A.C.), la cual a pesar de ser una empresa estatal monopólica, ha visto insistentemente como a través de la prensa y otros medios de comunicación, ha sido cuestionada, primero en cuanto a las orientaciones y funciones encomendadas por el Supremo Gobierno, respecto a la incorporación de los privados como medio de inversión y explotación de los servicios aeronáuticos, como también, últimamente, por la eficiencia y eficacia en el uso de los recursos públicos. Dentro de esta discusión que recién se inicia, se encuentra la Dirección Logística y de Telecomunicaciones, la cual tiene como misión *Administrar los recursos puestos a su disposición, para proporcionar la Logística, el Sistema de Telecomunicaciones y la Informática Corporativa, que requiere la D.G.A.C.*

Para cumplir con la misión encomendada, nos encontramos con la Subdirección Logística, la cual tiene como función, entre otras, entregar los servicios de mantenimiento y administración del parque rodante que posee la D.G.A.C., todo ello a través del *Departamento de Transporte Terrestre*.

El incremento notable de la actividad aeronáutica en nuestro país ha generado un aumento significativo de actividades para este Departamento, quienes metódicamente han centrado su funcionamiento dentro de la contingencia rutinaria de las actividades de mantenimiento y sustento del parque rodante institucional, en desmedro de su función netamente de supervisión y control que le corresponde como organismo logístico superior.

Es por ello, que se plantea dentro del presente trabajo si: *La Externalización es factible como una herramienta para mejorar la gestión de los servicios que entrega el Departamento de Transporte Terrestre de la Dirección General de Aeronáutica Civil* , considerando que esta organización requiere de reorientar sus esfuerzos en pro de un mejor servicio para el usuario, incorporando a la actividad logística conceptos modernos, eficientes y eficaces, que le permitan a la actual configuración analizar sus procesos, redefinir sus funciones para concluir en una nueva estructura que le de categoría de ejecución al más alto nivel y de supervisión, y con una organización adaptable y moderna, con capacidad de gestión en el uso de los siempre escasos recursos fiscales; todo ello dentro del marco legal que la sustenta y que la caracteriza como una institución pública.

B.- OBJETIVOS ESPECIFICOS

Los Objetivos específicos más destacados en la gestión de la externalización son los siguientes:

- a) Comprender y valorar los beneficios más importantes que implican para una organización producto de la aplicación del Outsourcing de los servicios, como son:
 - Servicios más efectivos.
 - Permite concentrarse en funciones propias del negocio.
 - Se consiguen servicios más efectivos, etc.

- b) **Comprender y valorar los riesgos que implican para una organización, producto de la aplicación de esta herramienta en los servicios que entrega el Departamento Transporte Terrestre, como son:**
- **La selección de la empresa externa.**
 - **La dependencia de terceros, etc.**
- c) **Conocer el grado de eficiencia y eficacia del Departamento en el uso de los recursos públicos.**
- d) **Comprender si la gestión que actualmente realiza el Departamento de Transporte Terrestre es ineficiente y costosa.**
- e) **Mostrar los mecanismos para realizar un análisis global de la organización antes de decidir que servicios se externalizarán.**
- f) **Investigar y determinar valores (costos), del mercado privado nacional e internacional de los servicios en estudio.**
- g) **Realizar un análisis comparativo de los costos económicos.**
- h) **Determinar la viabilidad de su implementación dentro del Departamento Transporte de la DGAC.**
- i) **Identificar las acciones para implementar los cambios.**

C.- JUSTIFICACION Y DELIMITACION DE LA INVESTIGACION:

La presente investigación tiene una justificación práctica, ya que se considera realizar un análisis comparativo económico, para proponer las mejoras a los servicios entregados por el Departamento Transporte Terrestre de la D.G.A.C., a través de algunas herramientas de gestión, la **"Externalización"**.

Por otra parte, se propondrán acciones tendientes a desarrollar, implementar y consolidar los cambios, conforme a las características organizacionales de la Institución. El estudio se encuentra enmarcado dentro de los diferentes servicios que entrega el Departamento Transporte de la D.G.A.C., por las características de su parque rodante y por la normativa legal en la cual se encuentra inserta nuestra institución. Sin embargo, cabe hacer presente, que dentro de ellos existen vehículos que son utilizados únicamente por esta institución, por lo tanto, dentro del mercado nacional no existen empresas que puedan dar un servicio integral a ellos, con lo que no existe un grado de comparación, desde el punto de vista de la gestión o de los costos involucrados en la operación.

Por otra parte, el Departamento Transporte Terrestre, ejecuta actividades de fiscalización y certificación a vehículos aeroportuarios, los cuales son especializadas y no coincidentes con la normativa general que regula esta materia en nuestro país, con lo que hace difícil llegar a determinar un grado de acierto o desacierto en la ejecución de estas funciones.

D.- DEFINICION DEL TIPO DE INVESTIGACION:

Considerando los antecedentes detallados anteriormente, nuestra investigación se enmarca dentro de los llamados Estudios de Casos, dado que a partir de la elección de uno de los rubros que otorga la Logística dentro de la Dirección General de Aeronáutica Civil (D.G.A.C.), realizaremos un análisis específico sobre las actividades que ejecuta el Departamento de Transporte Terrestre, para mostrar sus principales falencias a través de algunas herramientas de diagnóstico de la organización, para luego identificar aquellas áreas factibles de mejorar o bien que denotan una necesidad de mejora en su gestión. A partir de estos hechos, se procederá a presentar las recomendaciones y adaptaciones necesarias mediante la aplicación y compatibilidad de una técnica que mejore la gestión particular y global de esta organización.

2.- ANTECEDENTES GENERALES

2.1 DIRECCION GENERAL DE AERONAUTICA CIVIL

A.- RESUMEN DE SU HISTORIA

La Dirección de Aeronáutica se creó junto con la Fuerza Aérea de Chile en el año 1930, durante el Gobierno de Dn. Carlos Ibáñez del Campo ante la necesidad que existía de crear un organismo que regulara las actividades de la aeronáutica civil.

En sus inicios le correspondió el estudio de las leyes, reglamentos y normas relacionadas con la Navegación Aérea y los trámites derivados de la Aviación Civil, además del control de las Licencias de Pilotos Comerciales, Civiles y de Transporte, siendo su primer Director el Comandante de Escuadrilla Dn. Federico BARAHONA WALTON.

A través de sus Departamento la Dirección de Aeronáutica fue regulando el quehacer aeronáutico durante 20 años sin dejar de ser una entidad de la Aviación Militar.

En el transcurso de los años y ante la necesidad de establecer en un solo organismo el control de la aviación civil, la administración de los Aeropuertos y Aeródromos y las tareas de proporcionar ayuda y seguridad a la Navegación Aérea, el año 1949 se reestructura la Organización y se regulan sus funciones estableciendo su misión en la siguiente forma:

"SUPERVIGILAR EL CUMPLIMIENTO DE LAS LEYES Y REGLAMENTOS DE NAVEGACION AEREA Y DIRIGIR Y FOMENTAR LAS ACTIVIDADES DE LA AVIACION CIVIL"

El año 1960 se fusionaron ambos organismos dando como resultado una Dirección de Aeronáutica dependiente de la Comandancia en Jefe de la FACH., a la cual se le agregan además de las funciones que estaba desarrollando las siguientes:

"EL CONTROL DEL TRANSITO AEREO EN EL TERRITORIO NACIONAL Y LA ADMINISTRACION Y DIRECCION DE LOS AEROPUERTOS Y AERODROMOS PUBLICOS, LA AUTORIZACION Y FISCALIZACION DE LOS AERODROMOS PRIVADOS Y DE LOS SERVICIOS DE AYUDA Y PROTECCION A LA NAVEGACION AEREA".

El año 1968 se dicta la Ley N° 16.752 que constituye el marco legal básico que regula las actividades de la Organización hasta nuestros días, comenzándose en ese entonces a denominar Dirección General de Aeronáutica Civil.

Con el transcurso de los años su estructura orgánica ha experimentado importantes ajustes y modificaciones que han ido configurando la orgánica que actualmente tiene, la cual se incluye en el Anexo N° 1.

Uno de los aspectos importantes que ha motivado un cambio radical en la Organización fue el Dictamen N° 21105 del año 1991 de la Contraloría General de la República, el cual establece que el personal de la Institución que hasta ese momento se regía en todos los aspectos por el D.F.L. N° 1 del año 1968 "Estatuto del Personal de las Fuerzas Armadas" pasa a regirse por el Estatuto Administrativo, exceptuando el aspecto Sueldos y Previsión para el personal que estaba afiliado a la Caja de Previsión de la Defensa Nacional.

Actualmente la Institución es un Organismo dependiente de la Comandancia en Jefe de la FACH que tiene una Planta y Presupuesto propio, cuya misión básica no ha variado y su Director General es el General de Brigada Aérea (A) Dn. Enrique Rosende Alba.

B.- MISION DE LA DIRECCION GENERAL DE AERONAUTICA CIVIL

La Ley N° 16.752, Orgánica de la D.G.A.C. dispone las bases de la misión institucional: “Administrar los aeródromos públicos de dominio fiscal; controlar y fiscalizar el funcionamiento de aeródromos probados, personal, material y entidades del ámbito aeronáutico civil nacional; y proporcionar los servicios de navegación aérea y de meteorología aeronáutica”.

C.- VISION DE LA D.G.A.C.

La Dirección General de Aeronáutica Civil, en su Plan Maestro, ha definido la siguiente visión para orientar los esfuerzos del quehacer institucional en el presente período:

“Conformar un equipo humano de excelencia, con una gestión integral, protegiendo el vuelo, de un país con futuro “.

Esto quiere decir:

Un equipo de excelencia: Formado por personas cuyas habilidades fomenten la integración de los esfuerzos, al estimular la comunicación, las relaciones interpersonales y el trabajo en equipo.

- **Gestión integral:** Con calidad y liderazgo, orientada a mejorar los procesos y servicios al cliente mediante mecanismos de aprendizaje y mejoramiento continuo.

- **Protegiendo el vuelo:** Mediante el desarrollo de una arquitectura sistemática de información y de lineamientos sólidos que determinen acciones específicas para garantizar la seguridad de los usuarios.

- **País con futuro:** Que tiene metas de desarrollo aeronáutico que debe cumplir a largo plazo.

D.- BASE LEGAL

- 1.- La Ley N° 16.752 del año 1968, "Orgánica de la D.G.A.C."

- 2.- Decreto Supremo (AV.) N° 234 de 1971 "Reglamento Orgánico y de Funcionamiento de la D.G.A.C."

- 3.- Decreto Supremo (MOP) N° 900 de 1996 fija texto refundido y sistematizado de DFL MOP N° 164 de 1991, Ley de Concesiones de Obras Públicas.

E.- ESTRUCTURA DE LA D.G.A.C.

La DGAC es un servicio dependiente de la Comandancia en Jefe de la Fuerza Aérea de Chile, y de acuerdo a lo establecido en la Ley publicada en el Diario Oficial, en Febrero de 1968, se considera como un "Servicio

funcionalmente descentralizado". En consecuencia, posee una estructura orgánica funcional, con representación en todo el territorio nacional. Esta estructura jerárquica lineal identifica tanto a nivel normativo y de planificación del quehacer institucional, como al nivel productivo de los servicios.(APENDICE A)

F.- FUNCIONES DE LA D.G.A.C.

La Ley N° 16.752 "Orgánica de la Dirección General de Aeronáutica Civil "en su artículo 3° establece las funciones de la DGAC, de las cuales detallaremos las principales conforme al objetivo que persigue el presente trabajo:

- a) Aprobar y calificar los terrenos en los cuales se desee construir aeródromos civiles, autorizar las construcciones que en esos terrenos deben realizarse, una vez determinada su aptitud para tal efecto, como asimismo sus ampliaciones, modificaciones o mejoramientos, cualquiera que sea la naturaleza de éstos y autorizar el establecimiento y funcionamiento de los aeródromos civiles, clasificarlos de acuerdo con el uso y destino y establecer las condiciones para su operación. Esta aprobación y calificación deberá hacerse con informe de la Dirección de Aeropuertos del Ministerio de Obras Públicas.

- b) Controlar y fiscalizar los aeródromos públicos y privados y administrar los públicos de dominio fiscal, sin perjuicio de las funciones policiales que correspondan a las fuerzas de orden y seguridad públicas en sus respectivos ámbitos de competencia y siempre que ello no afecte la seguridad aérea.

- c) Organizar y controlar el tránsito aéreo en el país.
- d) Construir, operar y mantener las instalaciones y obras anexas de cualquier orden, dentro o fuera de los aeródromos o estaciones aeronáuticas, destinadas a servir de ayuda y protección a la navegación aérea o para habitación del personal que se desempeñe en dichos aeródromos o estaciones aeronáuticas, como también, autorizar su construcción, operación o mantenimiento por terceros.
- e) Instalar, mantener y operar los servicios de telecomunicaciones aeronáuticas y de radioayuda, como asimismo los servicios meteorológicos para las operaciones aéreas y de otras actividades nacionales.
- f) Proponer al Presidente de la República, previo informe de la Junta de Aeronáutica Civil, las tasas y derechos que se cobrarán por el uso de los aeródromos públicos de dominio fiscal, por los servicios que preste en los de dominio municipal o particular y demás servicios e instalaciones destinados a la protección y ayuda de la navegación aérea.
- j) Fiscalizar las actividades de aviación civil, en resguardo de la seguridad de vuelo y dictar las instrucciones de general aplicación que sean necesarias para los fines señalados.
- k) Llevar el Registro Nacional de Aeronaves, practicar las inscripciones, sub-inscripciones, anotaciones y cancelaciones que procedan, y otorgar las copias y certificados que se le soliciten.

- l) Otorgar licencias a todo el personal aeronáutico que, en conformidad a los reglamentos, requiera de ellas, convalidar, cuando proceda, las otorgadas por otros Estados; suspenderlas, cancelarlas y llevar el registro correspondiente.

- m) Proponer la adopción o adoptar, según corresponda, las normas, métodos recomendados y procedimientos internacionales aprobados por la Organización de Aviación Civil Internacional y por la Organización Meteorológica Mundial.

G.- OBJETIVOS DE LA D.G.A.C.

El Plan de Desarrollo 2001-2005 de la DGAC plantea los siguientes objetivos institucionales y líneas de acción correspondientes:

- **Objetivo N° 1: “Promover y cautelar la Seguridad”**

Líneas de Acción:

- Actualizar y estandarizar la normativa del área en un nivel global y particular, para facilitar su aplicación e interpretación en materia de seguridad de las operaciones aéreas.

- Efectuar un seguimiento continuo y efectivo de los índices de gestión y temas vinculados a la seguridad en el ámbito nacional e internacional, con el propósito de desarrollar iniciativas tendientes a definir estándares en respuesta a la identificación de situaciones de riesgo.

- Mejorar la calidad de los servicios con una clara prioridad de los programas de inversión en nuevas tecnologías, que permitan una mayor precisión y oportunidad en la administración del espacio aéreo, tanto en la navegación como en la explotación de sus terminales.
- **Objetivo N° 2: “Consolidar una eficiente gestión integral”**

Líneas de Acción:

- Mantener el autofinanciamiento con relación al nivel de servicios del Sistema Aeronáutico que el país pueda solventar.
- Cautelar las fuentes de ingreso a través de una activa presencia en la gestión de la explotación de Concesiones.
- Modernizar la gestión institucional priorizando el logro de resultados, estimulando la eficiencia en el uso de los recursos humanos, financieros y tecnológicos e incorporando a la administración institucional una cultura de la evaluación.
- Diseñar procedimientos formales que permitan integrar a la planificación global de la DGAC conceptos de mejoramiento continuo orientado a los usuarios.
- Reestructurar la organización y su gestión, destinada a otorgarle sencillez y agilidad al modelo institucional frente a las demandas de un sector cuya actividad es cada vez más exigente.
- Propender a la identificación y evaluación de actividades, factibles de externalizar, en áreas que no comprometan la misión de la DGAC.
- Desarrollar un sistema de análisis de procesos orientado a la implementación de nuevos diseños, rediseños y nuevos servicios de calidad y de los procesos que hacen factibles los cambios e innovaciones.

- Actualizar en inventario de Activo Fijo de la institución desde un punto de vista físico y comercial, que permita su empleo como herramienta de negociación en el ámbito de concesiones.
 - Continuar reforzando una masa crítica de gerencia que desarrolle la capacidad para analizar la organización y sus negocios, atendiendo a su entorno, sus capacidades internas y las expectativas de sus grupos de interés.
 - Mantener una sana política de inversión de los recursos generados por los usuarios aeronáuticos en beneficio exclusivo de la dinámica del sector.
 - Incorporar, en forma intensiva, tecnologías de información, desarrollando relaciones en línea, que apoyen el proceso de modernización de la gestión y contribuyan a crear corrientes de ingreso.
- **Objetivo N° 3: “Consolidar una eficiente presencia internacional”**

Líneas de Acción:

- Lograr una participación de mayor jerarquía en organismos internacionales.
- Fortalecer la participación selectiva de la DGAC en actividades aeronáuticas internacionales, identificando las áreas temáticas y foros internacionales que concentren las mejores posibilidades para promover los intereses del Sistema Aeronáutico Nacional.
- Definir formalmente la posición de la DGAC, en materias aeronáuticas, a fin de representar mejor los intereses institucionales.

2.2 DEPARTAMENTO TRANSPORTE DE LA DIRECCION LOGISTICA Y DE TELECOMUNICACIONES

A.- RESUMEN DE SU HISTORIA

El Departamento Transporte Terrestre nace en la D.G.A.C. como una necesidad de apoyar logísticamente a las diferentes unidades existentes en este organismo en el año 1968, época en que las unidades se servían con vehículos comisionados por la Fuerza Aérea en esta “Dirección de Aeronáutica”, la cual pertenecía a la Subsecretaría de Aviación. Las unidades que contaban con vehículos no dependían de una Organización que se encargara exclusivamente del área de administración y mantenimiento en forma centralizada, sus presupuestos dependían de las asignaciones de fondos que se le determinaba a cada unidad, además que estas no contaban con personal técnico, tampoco existía control en cuanto a los gastos que estaban produciendo los Vehículos. Es así entonces, como en el año 1972 nace la unidad llamada Subdirección Logística la cual estaba asentada en los terrenos que hoy se conocen como “Recinto Lo Prado” predio que se ubicaba en la antigua comuna de Las Barrancas, bajo el mando del Coronel ® Don Ángel Luengo Quijada.

Siendo esta la fecha en la cual se origina la creación del Departamento de Transporte Terrestre, siendo su primer Jefe de Departamento el Sr. Pedro Cassaubond L. Esta organización en principio tiene la responsabilidad de encargarse del Mantenimiento y Control de Operaciones de los vehículos asentados en la Región Metropolitana para lo cual contaba con instalaciones que se usaron como talleres de mantenimientos y reparación de vehículos.

Considerando los resultados obtenidos en el Área Metropolitana, se le asigna el mantenimiento y control de todo el material rodante existente en las diferentes unidades a lo largo del país, pudiéndose mencionar por ejemplo, el Mantenimiento otorgado a la totalidad del Parque vehicular de Isla de Pascua, con toda la problemática que esto significó, por aquellos años.

Posteriormente en el año 1976 se construyen las actuales instalaciones que posee el Departamento de Transporte Terrestre en el Aeropuerto Arturo Merino Benítez. Siendo estas instalaciones mas adecuadas a los requerimientos técnicos para cumplir con la función que le había sido encomendada.

A partir de ese mismo año se pueden mencionar logros como la creación del Reglamento Administrativo del Departamento de Transporte Terrestre, posteriormente durante el año 1980 se crea el Manual de Procedimiento del Área de Transporte.

Con estas publicaciones se ha logrado dar un ordenamiento al Área de Transporte a nivel nacional, tanto en lo que respecta a la función de Mantenimiento, como a la función de Control.

Durante el año 1982, se crea el servicio de Transporte Metropolitano del Personal, con recursos propios de la Institución en cuanto a vehículos y conductores, servicio que parte con 6 recorridos desde el Aeropuerto Arturo Merino Benítez hasta las comunas más lejanas como eran: Puente Alto, San Bernardo, Huechuraba, La Florida y Nuñoa.

Durante el transcurso del año 1983, con la adquisición del nuevo material contra incendios llegado al país, el Departamento de Transporte

Terrestre vive un nuevo desafío ya que debe asumir la mantención del equipamiento del área S.E.I (autoextintores, jeep, ambulancias y equipos de despeje de nieve), de todas las unidades a nivel nacional. Este desafío requirió efectuar cursos de perfeccionamiento para todo el personal ya que hubo que enfrentar el mantenimiento y reparaciones de equipos únicos en Chile y que no cuentan con medios externos a la D.G.A.C. para su mantención.

En el año 1988 se incorpora a las funciones del Departamento, el mantenimiento del parque vehicular de la Antártica de Chile, en la Base Aérea Presidente Eduardo. Frei M., Aeródromo Teniente Marsh. Consistiendo en dos campañas de apoyo al año, siendo su responsabilidad el buen funcionamiento del Parque vehicular con que cuenta el Aeródromo.

A partir de 1990 y a objeto de mejorar la calidad del mantenimiento otorgado a los vehículos del Área de Salvamento Extinción de Incendios, personal de técnicos mecánicos participan de entrenamiento técnico dictado en E.E.U.U. para el buen funcionamiento de este equipamiento, ya que, en Chile y Latinoamérica no existe la capacidad técnica para su recuperación.

Actualmente el Departamento de Transporte Terrestre continúa con las funciones para la cual fue creado, agregando nuevas tareas derivadas de las actuales contingencias y los avances tecnológicos, siendo ellas:

El control del personal que conduce vehículos fiscales a nivel nacional, el transporte de carga a lo largo del país, la administración de los seguros de vehículos, en síntesis todo lo que tenga que ver con el material rodante, este Departamento es el responsable.

B.- MISION DEL DEPARTAMENTO TRANSPORTE TERRESTRE

La misión del Departamento de Transporte Terrestre es:

“Administrar, normas, adquirir distribuir y controlar la operación del parque vehicular que poseen las unidades de la D.G.A.C., para su operación, como asimismo proveer el nivel de mantención que corresponda a los vehículos de Transporte Terrestre y S.E.I. a nivel nacional”.

C.- VISION DEL DEPARTAMENTO TRANSPORTE TERRESTRE

La visión del Departamento Transporte Terrestre consiste en mantener en constante funcionamiento la totalidad del parque vehicular autorizado a la D.G.A.C., como asimismo mantener actualizado las políticas de funcionamiento, mantenimiento y reposición de este mismo.

D.- BASE LEGAL DEL DEPARTAMENTO TRANSPORTE TERRESTRE

- 1.- Reglamento Orgánico y de Funcionamiento de la Dirección General de Aeronáutica Civil ROF 01/001.
- 2.- Decreto Ley N° 799, publicado en el Diario Oficial N° 29.032 de fecha 19 de Diciembre de 1974, el cual establece disposiciones generales para el uso y circulación de Vehículos Estatales.
- 3.- RAM 16/5 B01 “Reglamento Administrativo de Transporte Terrestre”

- 4.- PRO 16/5 B01 001 "Procedimientos del Departamento de Transporte Terrestre".
- 5 Ordenes Técnicas (TEC) LOG-001 "Inspecciones programadas y trabajos autorizados de los vehículos de extinción de incendios de acuerdo a los niveles de mantenimiento"

E.- ESTRUCTURA DEL DEPARTAMENTO TRANSPORTE TERRESTRE

Para el cumplimiento de su misión y funciones, el Departamento Transporte Terrestre se organiza de acuerdo al Organigrama del Apéndice "B" que se compone de las siguientes unidades dependientes:

- Subdepartamento Administración del Parque Vehicular
- Subdepartamento Mantenimiento
- Subdepartamento Movilización

F.- FUNCIONES DEL DEPARTAMENTO TRANSPORTE TERRESTRE

El Departamento Transporte Terrestre es el organismo técnico cuya función básica es proveer el mantenimiento general y específico a los medios de transporte de carga, pasajeros y otorgar el apoyo técnico a los vehículos y equipos del Servicio de Salvamento y Extinción de Incendios de Aeronaves (SEI) de la Dirección General de Aeronáutica Civil, manteniendo su estado operativo en la asistencia a las demás áreas involucradas en la responsabilidad de la aeronavegación nacional.

Realizar la formulación técnica para la renovación del parque vehicular, distribuir y controlar este equipamiento velando por la misión que estos cumplen dentro de la organización aeronáutica.

G.- OBJETIVOS DEL DEPARTAMENTO TRANSPORTE TERRESTRE

- a.- Controlar la administración y operación de los vehículos de clasificación general y especial asignados a las diversas unidades de la DGAC para el cumplimiento de sus funciones, como asimismo, el adecuado mantenimiento correspondiente a ese nivel de ejecución.
- b.- Controlar y ejecutar el mantenimiento de los vehículos extintores, de acuerdo a los niveles establecidos en las Ordenes Técnicas correspondientes.
- c.- Proponer Normas, Procedimientos e Instrucciones para la correcta operación, utilización y mantenimiento de los vehículos, en los niveles que correspondan, para asegurar su conservación en toda la organización.
- d.- Mantener un catastro y control estadístico referido al mantenimiento y estado operacional de los vehículos institucionales.
- e.- Elaborar y proponer el programa de renovación del parque automotriz de la D.G.A.C.
- f.- Proponer la baja o retiro del servicio de aquellos vehículos y/o equipos de apoyo, cuya operación o mantenimiento, no es conveniente a los intereses institucionales, habida consideración del cumplimiento de la vida útil de los mismos.

- g.- Programar los recursos económicos necesarios para la adquisición de repuestos e insumos para la operación y mantenimiento de los vehículos correspondiente a su nivel de ejecución, a fin de que sean considerados en el Anteproyecto de Presupuesto Anual.
- h.- Supervisar y controlar la obtención de los seguros por riesgos generales del parque automotriz, como asimismo, la vigencia de las licencias del personal de choferes de la D.G.A.C. y las autorizaciones especiales para conducir vehículos fiscales.
- i.- Proporcionar asesoría técnica a las unidades que ejecutan los distintos niveles de mantenimiento a nivel institucional.
- j.- Administrar el mantenimiento de depósito de los vehículos extintores de incendio, a través del mantenimiento a contrata o con los medios orgánicos puestos a su disposición.

2.3 DIAGNOSTICO F.O.D.A. DEL DEPARTAMENTO TRANSPORTE TERRESTRE

Para realizar un análisis general de la situación del Departamento Transporte Terrestre tomaremos algunos aspectos que a juicio de los integrantes merecen un tratamiento acabado y profundo, y que tienen una directa relación con las actividades de funcionamiento.

A.- ANALISIS FODA DE LA ORGANIZACIÓN

A.1 ANALISIS INTERNO: FORTALEZAS Y DEBILIDADES DEL DEPARTAMENTO TRANSPORTE TERRESTRE.

a) RECURSOS HUMANOS

Como fortalezas principales el Recurso Humano del Departamento Transporte tiene una buena formación técnica, con basta experiencia en el equipamiento aeronáutico que le permite cierta independencia respecto al mercado externo, goza de gran estabilidad laboral, gran cantidad de beneficios sociales, homogeneidad económico-social, prestigio laboral que trasciende hacia el ámbito privado, clima organizacional favorable que le permite desarrollar sus actividades sin ningún tipo de impedimento.

Como debilidades se observa el costo de formación y su largo proceso de aprendizaje de este tipo de especialistas, dada las características del parque rodante. Asimismo, dada su gran experiencia laboral en maquinaria pesada, gozan de diversas oportunidades laborales dentro del mercado privado. Sumado a lo anterior, no existe un mecanismo de incentivos que pueda acortar la brecha entre las remuneraciones otorgados por el sector privado versus el sector público, lo que se traduce en una alta rotación de los especialistas técnicos.

b) RECURSOS FINANCIEROS

Como fortaleza principal del Departamento Transporte es que cuenta con un presupuesto anual, acorde a las actividades y atribuciones que tiene

el área. Asimismo, cuenta con áreas perceptibles de generar negocios, considerando que dentro de los Aeropuertos y/o Aeródromos no se cuentan con empresas externas que certifiquen o entreguen la autorización para la circulación de los diversos tipos de vehículos.

Como debilidad se considera el régimen jurídico-financiero a que está sujeta la D.G.A.C. La Ley de Administración Financiera del Estado genera rigidez en la administración de los recursos y proyectos de inversión que la organización debe someterse a autorización del Ministerio de Hacienda. Asimismo, faltan políticas que aseguren la renovación del parque vehicular en forma permanente y acorde a las formas de uso, funcionamiento y mantenimiento de éstos.

c) TECNOLOGIA

Como fortalezas se considera que el Departamento cuenta con tecnología de punta en su tarea de asegurar el funcionamiento de la totalidad del parque automotriz a nivel nacional. El personal cuenta con la capacitación y conocimiento que le permite explotar en forma adecuada y eficiente el equipamiento existente.

Como debilidad se observa que existe una gran brecha entre el equipamiento de punta que adquiere la D.G.A.C., respecto a otro equipamiento que tiene una larga data en el uso de ellos, lo cual demandan mayores esfuerzos en el proceso de mantención. Asimismo, esta tecnología demanda una alta inversión en recursos y capacitación. No existe un sistema informático que pueda ser utilizada como herramienta para mejorar la gestión de mantenimiento.

d) ESTRUCTURA

La estructura actual del departamento presenta como fortalezas su carácter técnico-operativo, con objetivos estables, claras líneas de autoridad, homogénea clasificación de las funciones básicas y adaptables según las políticas de funcionamiento que entrega la superioridad aeronáutica.

Como debilidades se observa la centralización de la toma de decisiones en la D.G.A.C. (radicada en la cima de la organización), con niveles intermedios innecesarios que aíslan a las cúpulas con los problemas reales del área. Asimismo, esto conlleva que la comunicación en muchos casos sea tergiversada.

e) GESTION

Como principal fortaleza en esta área se observa que en su calidad de ente central, ejecutor y normativo, lo cual sumado a su vasta experiencia en la mantención de los diferentes tipos de vehículos, utiliza los recursos puestos a su disposición bajo claras premisas de eficiencia y eficacia de ellos. Existe la creciente conciencia que el proceso de mantenimiento debe modernizar su gestión, aún cuando el proceso en general es bueno.

Como debilidades se observa la ausencia de Planes Estratégicos de la Gestión Global de la D.G.A.C., en especial en aspectos comerciales, financieros, logísticos y de personal. La gestión actual no orienta a los resultados, a su vinculación con el cumplimiento de la misión y ausencia de indicadores que midan su eficiencia y eficacia. Asimismo, en el transcurso del tiempo el Departamento de Transporte ha ido asumiendo una serie de actividades anexas conforme al crecimiento global de la D.G.A.C., las cuales

las ha ido incorporando a su quehacer sin el pertinente crecimiento, especialmente en el área de recursos humanos.

f) SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS

Como fortalezas se considera que los sistemas y procedimientos de las actividades operativas del área de transporte están claramente estandarizadas y dan plena seguridad en su funcionamiento, es decir son formales y obedecen a un marco reglamentario nacional. Asimismo, los procedimientos internos se encuentran normados por exigencias normales que promueven su cumplimiento expeditamente y sin ir más lejos, de las propias formalidades que impone la Ley.

Como debilidad se acusa una escasa flexibilidad, una excesiva cultura por los procedimientos en vez de objetivos y en ocasiones se abusa del denominado "esquema normativo" que excede las exigencias del orden legal. En suma, los procedimientos en el ámbito administrativos son innecesariamente numerosos, lentos y de dudosa eficacia.

g) SERVICIOS

Como fortalezas se considera que el Departamento Transporte Terrestre entrega en forma eficiente y eficaz cinco servicios a la D.G.A.C.: Control y Fiscalización; Mantenimiento Vehículos Autoextintores; Mantenimiento de Vehículos Convencionales; Transporte de Pasajeros Región Metropolitana; y Traslado de Carga Institucional; los cuales se hacen cumpliendo las exigencias institucionales .

Como debilidad se observa que sólo dos de ellos guardan relación a la misión institucional que debe cumplir en el contexto general la D.G.A.C. y el Departamento Transporte Terrestre; es decir Control y Fiscalización y Mantenimiento de los Vehículos Autoextintores; siendo las otras tres, funciones nuevas que se han generado en la medida que la D.G.A.C. y el Departamento han ido incrementando su ámbito de acción (funciones) y cantidad de recursos humanos.

A.2 ANALISIS EXTERNO: OPORTUNIDADES Y AMENAZAS DEL DEPARTAMENTO TRANSPORTE TERRESTRE

a) FACTORES POLITICOS

Se visualiza como oportunidad las circunstancias de que el Departamento Transporte este inserto dentro del Plan de Modernización de la Gestión Logística (fundamentalmente la gestión de mantenimiento), lo cual facilita un cambio controlado y el apoyo de las autoridades de la D.G.A.C.

Las amenazas que se visualizan son los cambios de estilo en la gestión de los Servicios del Estado, como en la Modernización de las Instituciones de Gobierno, las cuales a no tener capacidad de respuesta y adaptación sufrirán consecuencias o reformas dirigidas por otros sectores.

b) FACTORES ECONOMICOS

Con el aumento en el cobro de las tasas aeronáuticas que realizó la D.G.A.C., permitirá al Departamento mantener y corregir su presupuesto de

funcionamiento y de inversión en el área conforme a las exigencias que demandan los diferentes usuarios, tanto a nivel interno como externo.

Como amenaza se visualiza la intervención de la autoridad financiera en los ingresos institucionales, una exigencia a tarificar técnicamente el sector, mejor ejecución financiera con los presupuestos asociados a objetivos y resultados; y control de la capacidad de inversión en el área de transporte.

c) IMAGEN CORPORATIVA

Como oportunidad se observa el prestigio tanto internacional como nacional que ostenta la D.G.A.C., la cual le da un carácter de empresa pública con características de solvencia y seriedad, que respaldan los negocios que debe materializar el Departamento Transporte dentro del mercado nacional.

Como amenaza se percibe el cuestionamiento y críticas permanentes de los sectores políticos y económicos, con diferentes propósitos, los cuales afectan a este Departamento en cuanto a su lejanía con la misión global de la D.G.A.C. La ausencia de imagen corporativa institucional constituye otro factor de amenaza.

d) FACTORES JURIDICOS

El Estado busca la modernización sin exclusión de las modificaciones a la legalidad vigente que rige a los servicios públicos. La vigencia de la Ley de Concesiones en materia de infraestructura y transporte constituye un valioso aporte al sector.

Prevalece como amenaza el cuestionamiento que se hace del Estatuto Administrativo y al eventual desprestigio de la Ley de 1968 por exceso de facultades y creación de un organismo demasiado sui generis.

e) **FACTORES AMBIENTALES**

Los asuntos de ruidos, contaminación, desechos, etc. del entorno aeronáutico están controlados y dentro de la total legalidad, por lo que no se prevén amenazas.

CAPITULO II

EL OUTSOURCING

1.- GENESIS Y DEFINICION DEL OUTSOURCING

Durante mucho tiempo se mantuvo la clara idea de que cada nuevo siglo se producían de forma desproporcionada más desarrollos que en el siglo anterior y que esta tendencia iba a continuar. También parecía claro que cada vez perdía más sentido seguir intentando mejorar un área que ya había quedado obsoleta a causa de un nuevo invento. Por lo tanto, una vez inventada el arma de fuego, era más lógico fabricar una pistola más moderna que una espada mejor.

En los años 90 algunos teóricos de la administración expusieron que el factor más importante para mantener la competitividad era diferenciar entre las funciones centrales y secundarias y después transferir las últimas a un especialista en dicha función. Esta idea no es especialmente nueva, pero sin duda una idea “a la que le llegó su hora”. A medida que el debate sobre este aspecto creció y evolucionó, nació el concepto de la organización virtual. La teoría que reside tras la organización virtual es que cualquier función secundaria debe ser transferida a un especialista externo.

En el último tiempo, una serie de estas organizaciones han sido creadas sobre este principio y se ha procedido al Outsourcing de todas, o casi todas las funciones dentro de una organización. Cabe destacar, que existen aspectos positivos y negativos en la creación de una empresa bajo estos principios. No obstante, es importante observar que les ocurre a mediano y largo plazo,

En la actualidad se acepta generalmente que, independientemente del modo que una función o grupo de procesos empresariales estén estructurados o dirigidos, las mejoras realizadas de una sola vez son, en el mejor de los casos, ejercicios de contra-incendios. La solución ideal implicaría situar cada función individual o grupo de procesos en una posición que fuera capaz de adoptar los nuevos avances tecnológicos cuando aparecen por primera vez y buscar mejoras continuas con el fin de seguir siendo competitivo. Consecuente con lo anterior, existen razones de peso para decir que si la dirección no puede presentar argumentos en valor del crecimiento continuo de una función, entonces debiera considerarse una o más opciones de externalización.

La definición más completa del concepto de Outsourcing es “La transferencia de una función o funciones comerciales internas, mas cualquier activo asociado, a un proveedor externo de servicios que ofrece un servicio definido durante un periodo específico de tiempo a un precio acordado, si bien probablemente limitado” (J. Brian Heywood).

2.- OBJETIVOS DEL OUTSOURCING

Hasta, aproximadamente la última década del último siglo, las organizaciones establecidas normalmente contaban con el tiempo suficiente para adaptarse a todos los cambios en las circunstancias empresariales, salvo las más catastróficas. Por ejemplo, si las ventas de una compañía aumentaban o decrecían de forma inesperada, el cambio se producía invariablemente a un ritmo que, en términos corporativos, era controlable y no solía considerarse razón para una preocupación excesiva. En muchos casos se trataba simplemente de un caso de ajuste del número de empleados y las grandes organizaciones establecidas contaban con la suficiente experiencia

en el manejo de situaciones de este tipo. Tras realizar las correcciones necesarias, lo normal era esperar que no fuera necesario realizar ningún cambio adicional en esa área durante el siguiente año aproximadamente.

Algo esencial para esta pericia fue la creación de estructuras o funciones empresariales que se desarrollaban en función de cada tipo de organización. Por ejemplo, las organizaciones del sector público se dividirían en funciones administrativas y las empresas fabricantes se dividirían en fabricación, finanzas, ventas, etc. En cada organización, las diferentes funciones se someterían al control de directores principales especialistas en sus respectivas áreas, de modo que las diversas actividades o procesos comerciales se agrupaban para facilitar la dirección. Un efecto del agrupamiento de estos procesos en diferentes funciones fue la creación de jerarquías que, posteriormente, creaban capas de mandos intermedios en las funciones.

Durante los años noventa todo esto empezó a cambiar y la presión competitiva cobró tanta fuerza que la existencia continua de todas las cosas y las personas que componían la organización pronto se vio amenazada. Los desarrollos tecnológicos cambiaron algunos procesos, hicieron que otros quedaran obsoletos y que otros diferentes pasaran de una función a otra; por ejemplo de las finanzas a la función informática. Los teóricos de la dirección empresarial comenzaron a asegurar que había llegado la hora de derribar los muros jerárquicos y crea una estructura administrativa favorecedora y más competitiva mediante la eliminación de los mandos medios. Durante los últimos años, las estructuras directivas habían favorecido muchas organizaciones, mientras muchos de los mandos medios superfluos se utilizaban en funciones nuevas, y a menudo con especialización técnica, que reflejan las circunstancias cambiantes de las organizaciones.

Los jefes de funciones que trataban con estos cambios se encontraron bajo una presión que procedía de una cantidad de direcciones sin precedentes. Aparte de los problemas habituales de mantenimiento de la calidad de su servicio, tuvieron que luchar contra la amenaza que se cernía sobre sus imperios y enfrentarse a unos subordinados razonablemente molestos.

Una serie de factores fue la responsable de esta situación, entre los que se encuentran la globalización del comercio, el “Benchmarking” una mejora repentina en las comunicaciones y una serie de desarrollos tecnológicos que solían emerger en forma de paquetes de software.

Si se unen, estos cambios y amenazas se pueden resumir en una conclusión: en el futuro, la responsabilidad principal de cada directivo será lograr y mantener la competitividad de los procesos que se encuentran bajo su control. Obviamente, la presión competitiva siempre ha existido en la mayoría de las organizaciones, pero en los años noventa hubo que enfrentarse a un nuevo momento y significado, simplemente porque su importancia cada vez era mas obvia.

La competitividad normalmente implicará cierta mezcla de calidad, mejora continua del servicio, velocidad en los resultados y reducción de costos. La combinación exacta dependerá de la organización. Por lo tanto, la globalización por si misma nunca podrá ser por sí misma una respuesta completa ni siquiera para las organizaciones de mayor tamaño. Por cada organización que intenta resolver el problema de la competencia mediante la globalización, debe de haber cientos de ellas que únicamente confían en la reducción de costos.

La razón por la que los directivos deben ahora esforzarse por ser competitivos en todo lo que hacen es bastante sencilla: recientemente se ha demostrado que, si las circunstancias son adecuadas, es posible lograr mejoras sustanciales en el servicio y un ahorro en costos tanto en funciones centrales como secundarias mediante implicación continua de especialistas externos. Es mas, es posible llevar a cabo una acción que permita a una organización obtener mayores mejoras y ahorros en años venideros mientras se pasa gran parte de la preocupación y la responsabilidad a una tercera parte.

Como conclusión general, el objetivo fundamental del Outsourcing es que le permite a una organización centrarse en sus negocios centrales, mediante el traspaso de funciones operacionales o un especialista externo.

3.- TIPOS DE OUTSOURCING

A continuación se mencionan y explican, los diferentes tipos de Outsourcing que en la actualidad, están siendo aplicados a la Organizaciones que han tomado la decisión de externalizar servicios.

3.1 Dirección de Recursos

Suele utilizarse de manera intercambiable con el termino "Outsourcing". Sin embargo, mientras el Outsourcing se asocia con el valor agregado, un acuerdo de dirección de recursos simplemente transfiere la responsabilidad de la dirección del personal existente, la propiedad y el equipamiento. Por ejemplo, mientras una organización desea transferir solo la parte de su función informática que trata con sistemas establecidos o de legados, incluyendo toda la plantilla, el hardware, el software de sistemas

y las comunicaciones implicadas en el funcionamiento diario de la función, un convenio de dirección de recursos convencional será suficiente. Sin embargo, si también desea transferir el desarrollo de los sistemas de aplicaciones y el personal de aplicaciones, sería más cómodo describir el convenio como un acuerdo de Outsourcing porque incluiría elementos con valor agregado.

3.2 OUTSOURCING PARCIAL O COMPLETO

Este término se emplea para indicar que el personal y, posiblemente los activos relacionados con toda un área empresarial principal (en la práctica, alrededor del 90 %) como la informática o las finanzas va transferirse al proveedor de servicio durante el periodo del contrato.

3.3 OUTSOURCING PARCIAL O SELECTIVO

Bajo esta clase de convenio, una parte significativa de la función será retenida internamente.

3.4 CO – OUTSOURCING

El co-outsourcing fue concebido originalmente por EDS para describir su propia versión de outsourcing de sociedad. Sin embargo, recientemente algunas personas han empleado este término para describir acuerdos de outsourcing que implican a múltiples proveedores.

3.5 OUTSOURCING DE TRANSICIÓN

Se produce cuando una organización transfiere sus sistemas de plataforma de legado a una tercera parte creyendo que su personal interno de la función de informática cuenta con la capacidad necesaria para desarrollar nuevos sistemas. Cualquier organización implicada en el Outsourcing de transición demostraría un nivel inusualmente elevado de confianza en las capacidades de desarrollo del personal interno de informática.

4.- FASES DE IMPLEMENTACION DEL OUTSOURCING

Fijar claramente los objetivos tiene una extrema importancia. Los acuerdos de outsourcing típicos cubren un periodo de varios años e involucran dos organizaciones, generalmente muy diferentes y también componentes muy diferentes.

La naturaleza de los objetivos fijados influye profundamente tanto en la dirección como en los resultados del acuerdo de outsourcing. Unos objetivos fijados correctamente cumplirán con las siguientes funciones:

- ❖ Guiar la valoración de las opciones internas y la adecuación de contar con socios externos.
- ❖ Guiar el diseño del contrato con los socios externos o el programa de mejoras internas.

- ❖ Proporcionar la base para medir los avances destinados a la distribución de beneficios.
- ❖ Facilitar la consecución de los beneficios planificados.
- ❖ Proporcionar una referencia para poder examinar las acciones propuestas.

La ausencia de objetivos frustrara la capacidad de examinar la validez de las acciones propuestas y unos objetivos inadecuados pueden llevar a la adopción de medidas o acciones inapropiadas. Por lo tanto, fijar objetivos con sentido y que se puedan medir es un factor crítico para obtener éxito.

a) La influencia de los objetivos en el resultado

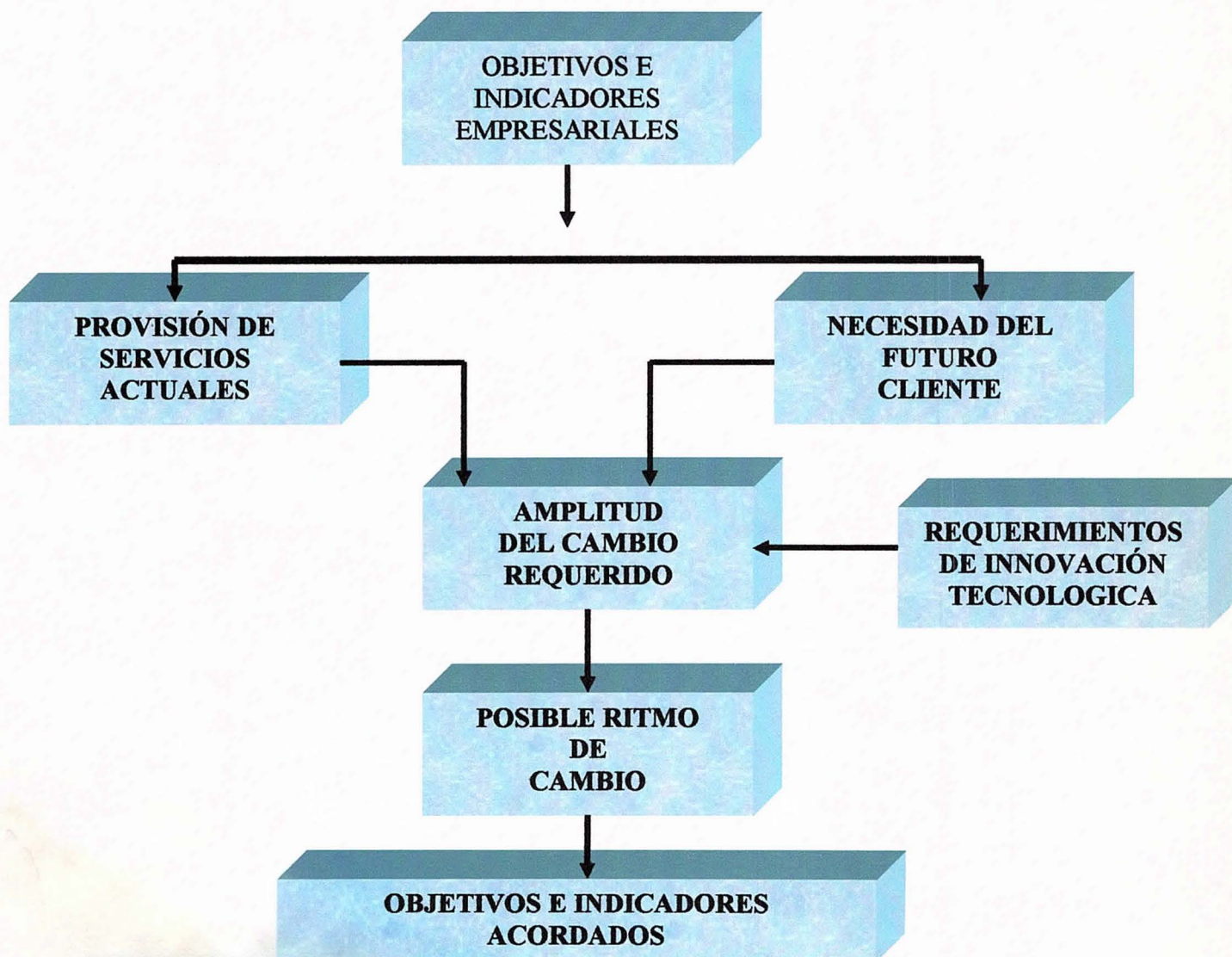
La habilidad con que se fijan los objetivos afectara al resultado de la investigación para determinar si el Outsourcing es la respuesta acertada y en tal caso, también al acuerdo de Outsourcing resultante. Ejemplos:

Debe haber una definición clara y exacta del servicio que se requiere, ya que, una definición insuficiente que excluya algún componente del servicio dará como resultado mayores costos del servicio o peor servicio.

Las rígidas limitaciones de costos significaran una observancia "total" de unos servicios detalladamente definidos, o sea que el proveedor no tendrá margen para variar el servicio, ya que este se encuentra debidamente limitado.

b) Proceso de fijar objetivos

Fijar los objetivos parece tarea fácil o muy sencilla, pero en realidad es muy difícil. Requiere pensar mucho, tener buena capacidad de comprensión y dedicarle bastante tiempo. Pocas veces se dedica el tiempo necesario al desarrollo de un objetivo, por lo que su consecución esta en peligro aun antes de comenzar. Esto sucede porque los objetivos fijan una dirección, y como resultado, proporcionan una referencia para medir los progresos que se logran y para identificar cualquier desviación. Ejemplo de proceso de fijar objetivos



c) Proceso de Realización

Al comenzar el proceso de realización se tendrá en consideración la valorización del potencial de la organización y la pregunta fundamental a considerar es: ¿Necesito una fuente de servicios diferente de la que tengo?

Si la respuesta es SI, ¿qué base utilizare para juzgar la relevancia y la conveniencia de las alternativas?

Si la respuesta es NO ¿qué mejoras, si es que hay alguna, podría introducir en el entorno actual?

Las respuestas a estas preguntas solo se encontraran en un conocimiento detallado de la disposición y la eficacia del entorno actual. Sin dicho conocimiento, no habrá indicadores con los que valorar tanto la necesidad del cambio como las opciones de lograrlo.

d) Establecimiento del Proceso de realización

Una vez que se han determinado los objetivos del acuerdo, su alcance y el proceso para su realización, se debería desarrollar un plan para el proyecto del cual surgirá un calendario en firme, una indicación y una visión de las responsabilidades individuales.

Es el momento de preparar una definición de los servicios que se requieren, lo que fijará los límites y los niveles de servicios requeridos para cada uno de los elementos de dichos servicios.

Paralelamente a la definición de los requisitos del servicio, habrá que formular y acordar una serie de políticas. En mayor o menor grado, cada política dirigirá las respuestas de los proveedores estableciendo los límites dentro de los cuales pueden hacer sus ofertas. A modo de ejemplo, dos políticas significativas serán las relacionadas con las formas de tratar cualquier oferta interna y los temas de personal en general. Un ejemplo de un importante mecanismo contractual es el modo en que se controlarán los costos y se mantendrá la flexibilidad sin la posibilidad de una escalada de precios en el tiempo.

Deberían identificarse todas las políticas y mecanismos que posiblemente se necesiten y formular una posición acordada para cada uno de ellos. Las políticas y mecanismos fundamentales son:

- ❖ Recursos Humanos.
- ❖ Activos.
- ❖ Formulas de cobro.
- ❖ Modelos para evaluar las propuestas.
- ❖ Modelos para evaluar las relaciones.

e) Opciones para la preparación del acuerdo

Una vez formuladas todas las políticas clave, podremos pasar a detallar una gama de opciones para preparar los componentes del servicio requerido. La forma más apropiada podrá entonces determinarse a la luz de los requisitos para dar servicio a los objetivos “empresariales” acordados, de las implicaciones de cualquier oferta interna y de las limitaciones a la realización del servicio identificadas por el estudio interno.

f) Estructura y principios del acuerdo

Una vez establecidos los objetivos, el alcance, las políticas clave, los mecanismos contractuales y la preparación requerida, se podrá finalizar y documentar la estructura y los principios del acuerdo para su inclusión en las IRS (indicadores de requisitos de servicio)

- ❖ Preparación y emisión de la IRS
- ❖ Discusiones formales con los proveedores

g) Expresiones de interés

Algunas organizaciones se ven obligadas por la ley a seguir ciertos procedimientos de realización. Por Ejemplo, puede haber un requisito estatutario de publicar un anuncio sobre “expresiones de interés” Las respuestas a este anuncio proporcionan la base para la lista de seleccionados.

5.- PROBLEMAS DEL OUTSOURCING

Los efectos sobre los clientes de un servicio que se pasa a terceros variarán considerablemente según la complejidad de los servicios requeridos. Si la naturaleza del servicio es "sencilla", por ejemplo servicios de limpieza, el impacto será pequeño. Si los servicios requeridos son más complejos y como consecuencia requiere participación rutinaria del cliente o una mayor refinación en el tiempo, el impacto será mucho mayor. En tal caso, los efectos principales de la participación de terceros se verán entre una mejor actividad y unos costos unitarios más bajos, dado que los objetivos del nuevo servicio casi con seguridad incluirán la necesidad de reducir costos unitarios y de mejorar la realización del servicio.

El control de cualquier riesgo siempre debe comenzar con la identificación del mismo, pero no debe acabar allí. Los riesgos cambian a medida que los proyectos se desarrollan. Las amenazas se hacen cada vez más grandes o más pequeñas, los riesgos aparecen y desaparecen. Por lo tanto, el control o la gestión del riesgo no es un ejercicio único que se deja de lado cuando el registro del riesgo ha sido compilado. Por el contrario, no solo requiere un registro del riesgo estructurado, sino también un proceso para mantenerlo y otro para controlar los riesgos.

El proceso de realización de un acuerdo de Outsourcing se puede esquematizar de la siguiente manera. (Figura 1)

a) La creación del mercado

Habiendo llegado hasta aquí, se habrá pensado mucho, se habrán creado muchas piezas de un rompecabezas y habrá adquirido una idea más

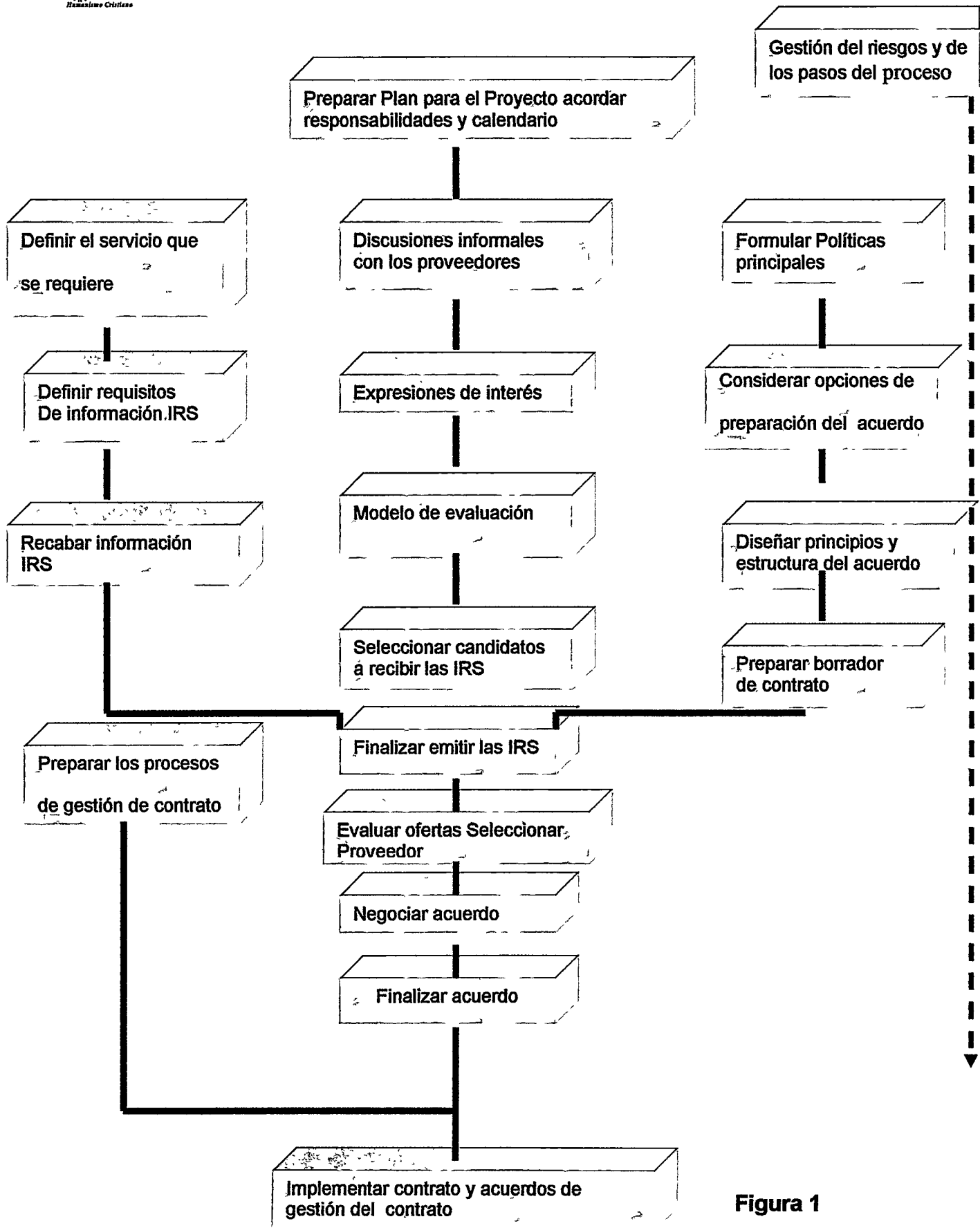


Figura 1

clara de la cuestión. El siguiente problema es poner a prueba sus ideas en el mercado y tratar de alcanzar un acuerdo, punto en el que usted descubrirá el nivel de calidad del trabajo realizado hasta la fecha.

Uno podría pensar que si estuviera en juego la posibilidad de obtener un enorme contrato de servicios con una duración de muchos años, se formaría una larga cola de proveedores potenciales. Paradójicamente, algunas veces es así y otras no, pero lo que es peor, cuando hay una larga cola de candidatos, la mayoría de ellos no pueden cumplir con los requisitos que usted tiene, a pesar de la elegancia de los folletos y a veces unos embustes dignos de Pinocho. ¿Y esto por qué es así?

Resulta obvio por consiguiente, que hay que dirigirse al “mercado” con mucho cuidado y también un poco de astucia. Si hay un pequeño número de proveedores competentes con la experiencia adecuada en Outsourcing, éstos son los que en general, conseguirán los contratos.

Al dirigirse a sectores servidos solo por un pequeño número de proveedores de Outsourcing competentes, será interesante tener alguna idea sobre cómo nos ven los proveedores cuando nos valoran. Habrá que presentar al mercado una oportunidad de negocio atractiva que estimule a los proveedores competentes y nos señale como clientes “inteligentes”, capaces de crear y mantener una buena relación comercial durante años. Por supuesto que usted como cliente inteligente, buscará con atención cualquier evidencia de negocio realizado por encima del capital disponible por parte de los proveedores que le hayan impresionado.

En el caso de proveedores con la experiencia técnica adecuada pero con insuficiente experiencia en Outsourcing, el enfoque debe ser diferente. Siempre es posible encontrar suficientes empresas que generan

una competencia, pero haya tal vez que educarlas sobre la necesidad de ideas flexibles y presentación adecuada del servicio. Esto es así porque los acuerdos de Outsourcing, a menudo requieren formas “imaginativas” de presentar los cargos o costos y a los proveedores inexpertos les resulta difícil adecuarse a formulas que incluyen como factor una clara comprensión de, por ejemplo, sus costos reales. En casos extremos, algunos proveedores de Outsourcing sin experiencia se han retirado de la mesa de negociación simplemente por no entender claramente la dinámica del negocio del Outsourcing. Además de la necesidad de “no espantar los caballos” durante la negociación, habrá que examinar su escala de recursos y la calidad de su infraestructura de suministro de servicio para determinar la capacidad que tiene el proveedor de que se trate de proporcionar el servicio objeto de Outsourcing.

Aunque el enfoque general para “crear un mercado” es el mismo en todas las circunstancias, él énfasis variara en relación con la madurez del sector. Los sectores maduros necesitan seducción, pero los inmaduros requieren educación, por lo tanto la motivación principal para “crear un mercado” es la siguiente:

- ❖ Hacer participar a los proveedores potenciales en conversaciones informales
- ❖ Establecer una comprensión y unas líneas de comunicación claras con respecto a sus necesidades tácticas y estratégicas.
- ❖ Articular y controlar el proceso, incluyendo su realización, mediante el que usted trata de alcanzar sus objetivos tácticos y estratégicos.
- ❖ Establecer con cada proveedor potencial una buena relación de trabajo que pueda luego continuarse con el que obtenga el contrato.
- ❖ Establecer sus credenciales como cliente “inteligente”

b) Como negociar un acuerdo

Los elementos básicos de la negociación de un acuerdo de Outsourcing que el equipo de realización del mismo debe conocer si su meta es alcanzar un acuerdo satisfactorio y equilibrado. Cabe destacar que la posibilidad de fracasar es más alta en acuerdos de Outsourcing debido a su escala y duración. Si el proveedor está descontento con el acuerdo riesgo de fracaso se incrementa de forma muy destacada.

Los epígrafes generales para discutir la negociación son los siguientes.

- ❖ El equipo de negociación.
- ❖ El proceso de negociación
- ❖ Temas generales.

c) Equipo de negociación.

El Tamaño y la composición de su equipo de negociación dependerán del alcance y la complejidad del acuerdo requerido, pero en general, debe tener las siguientes características:

1. El equipo debe contar con una mezcla de capacitaciones apropiadas al tema principal de la negociación.
2. El equipo debe ser capaz de mantener su atención centrada en la negociación y de ofrecer un sólido hilo conductor a lo largo de todo el proceso.
3. El equipo debe mantener una visión general de cómo va tomando forma toda la transacción y como se interrelacionan los diferentes componentes.

4. Debe tener un líder, Director de negociación, asesores comerciales, asesor legal, Expertos, etc.

d) El contrato

Los fundamentos de cualquier acuerdo de Outsourcing están en un contrato legal. Aunque se espere una relación amistosa, cálida y mutuamente beneficiosa entre cliente y proveedor, tiene que haber un documento legal que, como mínimo, establezca las "reglas" de la relación. Cabe insistir una y otra vez en la importancia de un documento legal correctamente preparado y redactado, y el director del proyecto hará bien en asegurarse de que se incluyan asesores legales desde el mismo principio de las negociaciones, así como de que se dedique el tiempo necesario para que el contrato sea correcto.

Los proveedores comercialmente experimentados casi con toda seguridad intentarían introducir sus propios borradores del contrato, porque así ponen a usted en una obligación de solicitar cambios al documento, lo que para ellos es una ventaja negociadora. Se trata de una táctica a la que se debe oponer resistencia. El control del proceso se ha de establecer mediante la introducción de un borrador completo del contrato como parte de las IRS (indicadores de requisitos de servicio). Las siguientes observaciones cubren los temas principales que deberán tratarse en el borrador del contrato, aunque la lista no es exhaustiva y una revisión de los requisitos específicos puede hacer aflorar temas o circunstancias que son exclusivas del caso en cuestión, en cuyo caso necesitará usted que su asesor legal le proporcione los términos concretos.

Se recomienda firmemente realizar consultas detalladas con los asesores legales desde el principio.

e) Los componentes básicos de un contrato de Outsourcing

Un buen acuerdo de Outsourcing estará estructurado y dependiendo de su alcance y complejidad, tendrá los siguientes componentes básicos:

- ❖ Términos y condiciones.
- ❖ Condiciones para la transferencia o cesión del personal.
- ❖ Condiciones para la transferencia de activos.
- ❖ Condiciones para la acomodación.
- ❖ Otros aspectos, por ejemplo la definición del servicio.

f) Análisis de los componentes básicos

Términos y condiciones

Los términos y condiciones del contrato establecen los derechos, obligaciones y deberes de cada una de las partes del acuerdo. Como regla general, contienen las siguientes disposiciones.

g) Preámbulo

El preámbulo identifica a las partes del acuerdo y contiene una declaración inicial que proporciona un contexto para el contrato. Aunque no necesariamente vinculante, una declaración aquí de los objetivos que se pretenden alcanzar servirá como recordatorio permanente del “espíritu” del acuerdo según su intención original y también como un medio útil para que ambas partes puedan constatar los avances que realizan hacia la consecución de la meta fijada.

h) Los servicios

Esta parte del contrato establecerá las obligaciones generales que corresponden al proveedor con respecto a la prestación de los servicios requeridos. Con toda seguridad, la descripción detallada de los servicios se incluirá en las programaciones de apoyo. De existir exclusiones o calificaciones específicas de la obligación del servicio, también serán incluidas aquí.

i) Las implementaciones

La implementación o puesta en práctica del acuerdo será una actividad de importancia crítica. Si el proveedor tiene que gestionar toda la actividad de implementación, desde el punto de vista de la gestión del contrato será útil imponerle el compromiso de proporcionar personas concretas y de hacer posible el plan de implementación propuesto. La obligación quedaría descrita en los términos y condiciones y el plan de implementación detallado formaría por sí mismo, la base de una programación para el contrato.

j) Término

El contrato debe especificar el término o la duración del acuerdo. Esta declaración debe incluir la referencia a posibles puntos de interrupción, si el acuerdo debe continuar hasta que sea entregada la notificación de cese y en tal caso, cual será el periodo de antelación a aplicar.

Los acuerdos de Outsourcing se pueden definir con una duración natural fija o pueden seguir vigentes de forma continua hasta que se entregue la notificación de cese, generalmente con una antelación de al

menos de 12 meses. Si el acuerdo ha de estar vigente sin fecha de terminación, es habitual especificar un periodo mínimo antes de que se pueda notificar su fin natural.

k) Control de cambios

Se necesitara un mecanismo de control cambios que facilite las modificaciones a los términos del contrato y a los requisitos de servicio. La obligación de regirse por el mecanismo de control de cambio se establecerá en una cláusula del contrato y el exacto mecanismo en si probablemente estará incluido en una programación.

l) Propiedad intelectual actual y futura

Los derechos de propiedad intelectual existente deben protegerse y la misma protección se debe extender a las mejoras, modificaciones o cambios a la propiedad intelectual existente proporcionada o desarrollada por el proveedor, particularmente cuando la propiedad intelectual resultante contenga una mezcla de la original y la nueva. Esta sección debe asegurar todos los derechos sobre la propiedad intelectual existente, así como sobre las correcciones subsiguientes.

m) Propiedad intelectual de terceros

Si el cliente está utilizando propiedad intelectual de terceros, puede ser necesaria una disposición especial para la transferencia de licencias u otros documento a un proveedor de Outsourcing.

n) Titularidad y riesgo

En el caso que el cliente retenga la propiedad de recursos y activos específicos utilizados por el proveedor de Outsourcing para la prestación de servicios, es importante establecer en esta sección una disposición al efecto de que la titularidad de los recursos y de los activos la tiene el cliente. También será necesario acordar y reflejar en el contrato cuál de las partes soporta los riesgos asociados con la renovación de activos y la adecuación para el propósito.

o) Cargo y estructura de los mismos

Los términos precisos de las formulas acordadas para fijar los cargos deben establecerse en una programación del contrato.

p) Remedios financieros

Esta sección del contrato fijará los términos generales asociados con cualquier sistema de remedios financieros acordado, cuya descripción detallada se incluirá en una programación. En este contexto, "remedios financieros" es otra manera de decir penalizaciones por mala actuación.

q) Garantías

Esta sección del contrato refleja las garantías y cualquier obligación específica aceptada por cada una de las partes. A modo de ejemplo, el cliente puede pedir al proveedor que garantice lo siguiente:

- ❖ El proveedor tiene suficiente capacidad de recursos para prestar un servicio satisfactorio.

- ❖ Los representantes del proveedor estarán capacitados y cualificados adecuadamente.
- ❖ Los servicios se prestarán con capacidad y cuidado razonables.
- ❖ Los servicios se prestarán con observación de las leyes, estatutos y normativas vigentes.

r) Limitación de responsabilidades

Algunos proveedores tratarán de limitar sus responsabilidades financieras en caso de fallos en el servicio, por ejemplo: estableciendo una estimación de daños y perjuicios por no prestación y denegando las pérdidas consiguientes.

En algunos sectores, ésta es una práctica aceptada, pero igualmente debe buscarse asesoramiento legal antes de aceptar cualquier limitación de responsabilidades.

s) Indemnizaciones

Las indemnizaciones son compensaciones por algo que se ha perdido o sufrido, normalmente por culpa de otro, y los proveedores frecuentemente las buscan cuando consideran servicios importantes estratégicamente. Las indemnizaciones se deben considerar con mucho cuidado y no se debe acordar ninguna sin una compensación clara de sus consecuencias financieras o sin un asesoramiento detallado de sus expertos legales y financieros.

1.- ¿El cliente, sus empleados y agentes solicitarán indemnización por?

- ❖ La prestación del servicio contratado.
- ❖ La imposibilidad de prestar el servicio contratado.
- ❖ La negligencia del proveedor.
- ❖ Cualquier incumplimiento de las obligaciones del proveedor.
- ❖ Pérdidas o daños a la propiedad.
- ❖ Daños o pérdida de datos, información o software.

2.- ¿Cómo será la escala de la indemnización?

- ❖ ¿Ilimitada en todos los aspectos?
- ❖ ¿Ilimitada por categorías específicas de riesgo? Por ejemplo.
 - Fallecimiento o daños personales
 - Pérdida y consiguiente nueva creación de datos
 - Violación de derechos de la propiedad del cliente
 - Violación de derechos de la propiedad de terceros.
 - Violación de la confidencialidad.
 - Daño a la propiedad tangible.

t) Confidencialidad

Asegúrese de proteger cualquier información comercial confidencial relacionada con los asuntos privados del cliente. Algunos servicios de Outsourcing requerirán, inevitablemente, que el proveedor tenga acceso legítimo a información confidencial, por lo que será importante imponer ciertas obligaciones al proveedor y a su personal para que dicha información quede protegida.

u) Protección y seguridad

El cliente querrá imponer, cuando sea apropiado, sus normas y reglamentos de protección y seguridad. Este contrato debe incluir un resumen de ellos y detallarlos en una programación.

v) Fin del Contrato

Esta sección debe establecer las reglas para el cese del contrato a la luz de un abanico de circunstancias diferentes. Usted tendrá que decidir que reglas se han de aplicar bajo las siguientes condiciones de cese:

- ❖ En virtud de incumplimiento del proveedor material.
- ❖ En virtud de incumplimiento del cliente material.
- ❖ En virtud de insolvencia económica del proveedor.
- ❖ En virtud de cambio de propiedad del proveedor.
- ❖ En virtud de legislación gubernativa.
- ❖ En virtud del deseo del cliente de retirarse sin motivo.

CAPITULO III

1.- LA EFICIENCIA EN LA ADMINISTRACION PÚBLICA

Existe un estereotipo social muy extendido según el cual la Administración Pública es ineficaz, despilfarradora, lenta y se comporta de forma insensible respecto de las necesidades de los ciudadanos.

El principal problema: es que el Estado ya no controla ni los recursos económicos ni los institucionales (esto no lo hace más débil pero sí diferente, en el sentido a que debe depender de otros actores sociales, producido por: la falta de recursos para proporcionar servicios públicos falta de legitimidad del desafío de un entorno “ingobernable”, dependiente de un sistema de mercado que posee sus propias reglas.

La respuesta a esta negativa valoración de las administraciones ha sido la reforma, la modernización, la moralización, la adaptación de la organización administrativa a las transformaciones de Estado y la orientación de la gestión a los ciudadanos entendidos como clientes. No cabe duda de que el factor decisivo en la percepción de lo público es la conciencia de los ciudadanos de ser los financiadores por adelantado de unos servicios concretos.

En los últimos años se ha visto como se generalizan importantes operaciones de reforma en muchas administraciones, como por ejemplo la presupuestación por programas, autonomías de gestión, cambio en los estatutos de los funcionarios públicos, introducción de algunos mecanismos de control, son algunas de las pautas que han ido surgiendo.

Los rasgos más comunes de las actuaciones seguidas permiten empezar a hablar de una nueva gestión pública, aunque el problema continuo siendo, que el marco en que se mueven las administraciones públicas permite pocas alegrías desde el punto de vista de la gestión, tanto por restricciones normativas en temas de gestión de personal o autonomía financiera, como por el entorno político que caracteriza el mundo de esas administraciones.

La implantación de un cambio de fondo, supone iniciar una serie de políticas que repercutan en la mejora de la gestión de las administraciones públicas en un doble sentido: por un lado, incrementando la eficacia y eficiencia del sector público mediante reformas en los procesos de gestión; por otro mejorando las relaciones entre las administraciones y el ciudadano.

En cuanto al primer aspecto, es necesario considerar que la forma de administrar eficientemente los recursos conforme al modelo del sector privado es difícil, pero no imposible que pueda trasladarse mimetiza y mecánicamente a las administraciones públicas, dado que la realidad de la administración pública, su tradición, su organización burocrática-legal, sus dependencias políticas o la falta de indicadores fiables de gestión comparables a los de la cuenta de resultados en el sector privado, hacen muy difícil la aplicación generalizada de técnicas procedentes de la administración privada al mundo de la administración pública.

Es por ello que es primordial la búsqueda de la perspectiva para refundir las ciencias de la administración en su aplicabilidad concreta al mundo de las administraciones públicas, partiendo ante todo, de la aceptación del hecho de que el entorno en el que trabajan y producen las administraciones públicas es esencialmente de naturaleza política, debiendo

responder a problemas específicos cuyo tratamiento requiere de investigación, marcos conceptuales y hasta técnicas de intervención asimismo específicas.

Con respecto a la relación administración ciudadanos, hoy las administraciones públicas, además de continuar con sus tradicionales funciones garantistas, se conforman progresivamente como potentes protagonistas en la generación y prestación de bienes y servicios públicos a unos ciudadanos que, conscientes de su papel central en una sociedad democrática, exigen con mas énfasis cada día, que su condición ciudadanos-contribuyentes tenga la contrapartida simultanea y equilibrada de su consideración como ciudadanos-clientes, que exigen, sin perjuicio de la solidaridad, unos servicios y unas prestaciones públicas equivalentes en calidad y cantidad.

2.- EFICACIA EN LA ADMINISTRACION PÚBLICA

El cambio de postura de la Administración publica hacia la sociedad se exterioriza en la prestación de servicios, en las relaciones formales y en los valores que se expresan en esas acciones y que reflejan una idea, que puede ser compartida o no dependiendo de lo que se espere de Estado. Con ello se refiere a que las definiciones del Estado como benefactor, democrático, mínimo y todos los calificativos conexos reflejan los valores y creencias, en ocasiones contrapuestas, que desde un ámbito político y desde la propia sociedad delimitan el espacio público. El principal reflejo se encuentra, de manera objetiva, en las acciones de la Administración publica.

La evolución de la democracia en los diferentes países permitió el reconocimiento de una serie de hechos civiles y políticos. Pero la aparición del “Estado del Bienestar” no solo se reconocen “derechos económicos y sociales” si no que además a partir de la intervención del Estado en el mercado como productor y redistribuidor de riqueza, el Estado materializará esos derechos en la prestación de bienes y servicios (igualdad formal e igualdad material).

En definitiva, este proceso amplía el concepto de ciudadanía hasta límites insospechados desde el punto de vista de los derechos y deberes como el número de personas.

El reconocimiento de derechos y la cobertura de necesidades básicas se verán posteriormente aumentados desde la incentivación de la demanda, que permitirá un mayor número de usuarios. El usuario debe ser entendido como individuo que esta sujeto a un marco legal en el que circunscribe la prestación de servicios, y a quien no se le presenta una oferta variada, si no mas bien limitada, centrada en los servicios que se le ofrecen desde la Administración.

Este proceso de demanda creciente, unida a la lógica incrementalista de la Administración y a la mejora de la calidad de vida, no reivindica tanto a la cobertura de necesidades básicas, como la satisfacción de expectativas, mucho más difíciles de medir y delimitar.

Pero la crisis fiscal del “Estado del Bienestar” unida a esta creciente demanda provocará un choque entre capacidades y necesidades-expectativas que propician la aparición de los defensores de un Estado mínimo como consecuencia de la ineficiencia del Sector Público.

Esto conlleva a la necesidad urgente de implementar una serie de reformas en la Administración del Estado, dirigido principalmente a la función Pública, con aspiraciones más integrales en la que todos los factores, internos y externos a la organización son introducidos en el diseño de la “Modernización”.

Entendiéndose como modernización la implementación de criterios en la cual existe un mayor énfasis en la eficacia y eficiencia que junto a justificaciones políticas, se desarrollan mediante la descentralización y delegación de competencias y funciones para el alcance de objetivos al mínimo costo y en una segunda etapa donde se refuerza el paradigma “cliente y la búsqueda de su satisfacción”.

Partiendo de la multitud de tareas y funciones de la Administración, así como de la importancia dada a la satisfacción de demandas ciudadanas, se pretende una Administración más flexible que se adapte a cada área funcional y a cada cliente personalizando el servicio. Varios factores influyen en la concreción del servicio:

- ❖ Informar sobre quien presta el servicio para formar una opinión que influya en el voto.
- ❖ Mejorar la gestión concretando el público objetivo
- ❖ Satisfacer sus necesidades
- ❖ La legitimación del sistema por sus resultados.

En conclusión, se destaca la introducción de referentes valorativos novedosos como la concepción del usuario de los servicios, del ciudadano, como cliente y la conciencia acerca de la necesidad de buscar eficacia, es decir, orientar toda la actividad administrativa al servicio del ciudadano, desde

la perspectiva de que cualquier acción de mejora debe comenzar por plantearse que necesitan los usuarios de los servicios y como satisfacer de la mejor manera sus expectativas.

Hay que afirmar entonces, que la mejora de los servicios es perfectamente factible si se utilizan eficientemente los recursos actuales, tanto materiales como humanos, se mejora la profesionalidad y la productividad de los empleados públicos y se incorporan las nuevas técnicas de planificación, dirección y gestión.

3.- LA NUEVA IDEA DE LA GESTION PÚBLICA

Las orientaciones de la nueva gestión pública y las tendencias que es posible descubrir ponen de manifiesto una nueva perspectiva en la manera de contemplar las relaciones entre Estado y sociedad.

En el viejo orden el Estado era una forma de arbitrar entre intereses al menos porque controlaba vastos recursos económicos. La emergencia de actores que pueden imponer políticas transversalmente a los estados ha puesto en cuestión, el papel de la institución estatal, al menos tal y como se conocía, ya que la duda recae es en que medida el Estado se ha vuelto obsoleto para resolver los problemas de integración, regulación y satisfacción social.

La idea de una nueva gestión pública, aboga por un Estado más flexible y descentralizado que sustituye el control jerárquico por la rendición de cuentas directamente ante la ciudadanía. La idea de participación directa del ciudadano en la provisión del servicio, no constituye una posición estratégica. La participación se basa en la convicción de que produce

resultados muy superiores en el campo social a otros modelos organizacionales de corte tradicional como los burocráticos y los paternalistas. Lejos del paradigma tradicional la nueva gerencia asocia el éxito con factores como capacidades para el análisis sistemático del contexto y sus tendencias, detección de los problemas estratégicos, comunicaciones activas, horizontalidad, participación, potenciación de las capacidades de la organización etc.

En definitiva como objetivo final la nueva gestión pública persigue alcanzar los fines públicos con la mayor eficiencia, eficacia usando recursos públicos en forma eficiente para satisfacer la demanda de los ciudadanos, aprovechando las oportunidades de un mundo globalizado y competitivo para alcanzar sociedades acordes con los deseos colectivos.

4.- ORIENTACION DE LA NUEVA GESTION PÚBLICA

Decir como conectar las diversas formas de poder y autoridad en un sistema de responsabilidad democráticamente controlable, que debe incluir a todos los actores que tomen parte en el diseño y la implementación de los programas públicos, teniendo como principal problema que los programas públicos no han reducido al estado, lo han extendido hasta límites desconocidos con anterioridad, además que la autoridad se ha difundido más que restringido. La autoridad ha pasado de la esfera pública al mercado y a la sociedad civil, es decir, hacia nuevas formas de poder.

5.- PROPUESTAS DEL NUEVO PARADIGMA DE LA ADMINISTRACION PUBLICA.

a) REDUCCION DEL TAMAÑO DEL SECTOR PUBLICO:

Este planteamiento implica la reducción del sector público en tamaño, recursos ámbitos e influencia caracterizada principalmente por la tendencia a las privatizaciones, sobretodo en actividades que implican tecnología (telecomunicaciones, energía) y la implementación de otros procesos como la descentralización, privatización, transferencia de la titularidad o de la gestión publica de actividades o bienes al sector privado. Idea apoyada en parte por la reducción de los costos de los servicios, la llamada contratación externa (outsourcing) supone también acudir al mercado para la realización de actividades secundarias o no directamente productivas, e incluso para proporcionar servicios cuya titularidad permanece formalmente en manos del Estado.

b) DESCENTRALIZAR LAS ORGANIZACIONES

Implica el término reformista del monolitismo y gigantismo de las organizaciones publicas, tanto por motivos políticos como técnicos-administrativos, ya que las grandes maquinarias administrativas imponen sus propias inercias y costos, haciendo prácticamente inviable la utilización de sistemas de controles eficaces.

c) JERARQUIAS APLANADAS:

Eliminar la sobreabundancia de escalones jerárquicos y de jefaturas intermedias, ya que es conocido dentro de la burocracia gubernamental la multiplicación de puestos de jefatura que no son estrictamente funcionales.

Aplanar las organizaciones implica la mejora interna de la gestión: los circuitos se acortan y el tiempo necesario para completar un proceso se reduce ostensiblemente.

d) RUPTURA DEL MONOLITISMO Y ESPECIALIZACION;

Señala el término de grandes organizaciones administrativas, creando en su lugar organizaciones más pequeñas y mejor adaptadas al entorno, plasmándose en la idea de "agencia". Esta idea implica una distinción entre unidades centrales de planificación y control y las unidades operativas, las cuales se convierten en el diseñar políticas, determinan objetivos y fiscalizan y controlan los resultados.

En cambio la agencia responde a la concepción típica de la organización de cómo obtener productos o resultados en condiciones de máxima eficiencia y en las que cada individuo es valorado en términos de su contribución efectiva a la organización.

e) COMPETENCIA

La competencia implica entrar en el mercado, habiendo en las organizaciones eficientes y triunfadoras.

f) DESMANTELAR LA ESTRUCTURA ESTATUARIA

El sector público no tiene que estar atado a formas rígidas de contratación de personal, se debe dar movilidad de personal a objeto de ubicarlos de acuerdo con sus aptitudes y necesidades organizativas.

g) CLIENTELIZACION

Es la nueva visión del usuario de los servicios públicos. La noción de cliente puesta en circulación por los reformadores implica un cambio radical en las orientaciones de los servicios públicos... La prestación de un servicio debe verse como una oportunidad abierta para que la administración inicie una relación duradera con el ciudadano que permita el intercambio de puntos de vista o de expectativas mutuas. De la relación y el intercambio ira fluyendo un conjunto de iniciativas que mejoraran el servicio y la satisfacción del ciudadano.

h) CAMBIO DE CULTURA

La cultura implica el conocimiento del medio organizativo, los roles y las responsabilidades, actitudes, disposiciones y hábitos dentro de la organización.

La cultura de los empleados públicos puede ser un freno para la productividad pero también es un compromiso con los valores de la vida colectiva y con los intereses que hoy por hoy representa el estado.

i) MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS

Un proceso corresponde a cualquier actividad o grupo de actividades que emplea un insumo, le agregue valor a este y suministre un producto a un cliente interno o externo. Los procesos utilizan los recursos de una organización para suministrar resultados definitivos.

El mejoramiento de los procesos implica una metodología sistemática que se ha desarrollado con el fin de ayudar a una organización a realizar avances significativos en la manera de dirigir sus procesos.

Esta metodología ataca el corazón del problema de los empleados al centrarse en eliminar el desperdicio y la burocracia. También ofrece un sistema que lo ayudara a simplificar y modernizar sus funciones y al mismo tiempo asegurara que los clientes externos e internos reciban productos finales mejorados, eliminando errores, minimizando demoras, promover el entendimiento, fáciles de emplear, reducir el exceso de personal.

CAPITULO IV

DESARROLLO DE LA PROPUESTA

1) DISEÑO DE LA PROPUESTA

1.1 COSTOS INSTITUCIONALES

Para la determinación de los costos institucionales procederemos a establecerlos conforme a cada uno de los servicios que entrega el Departamento de Transporte Terrestre a la D.G.A.C.:

A.- COSTOS DIRECTOS

1.- GASTOS EN PERSONAL

a) SERVICIO DE CONTROL Y FISCALIZACIÓN

Dentro de la función de Control y Fiscalización se desempeñan 06 funcionarios, encargados de las normas y del control del parque vehicular a nivel nacional, compuesto de 302 vehículos de distintas familias, los cuales perciben las siguientes remuneraciones brutas reales que se detallan por funcionario ha continuación :

	FUNCIÓNARIO	RUT Nº	CALIDAD DEL CONTRATO	CARGO	MONTO REMUNERACION (ANUAL)	AÑOS DE SERVICIO
1	BRAVO MUÑOZ, GUILLERMO	5.522.111-1	PLANTA	CONTROL	\$ 7.776.000.-	25
2	CORVALAN F., JORGE	8.766.606-9	CONTRATA	CONTROL	\$ 4.596.000.-	05
3	FIERRO CASTRO, ARTURO	5.785.686-6	PLANTA	CONTROL	\$ 11.148.000.-	27
4	MATUS URIBE, MARIA	10.479.987-6	CONTRATA	CONTROL	\$ 3.240.000.-	17
5	NUÑEZ P., ROBERTO	6.384.273-7	PLANTA	CONTROL	\$ 6.720.000.-	25
6	VARGAS PUGAS, LUIS	5.715.072-6	PLANTA	CONTROL	\$ 10.560.000.-	27
					\$ 44.040.000.-	

b) SERVICIO MANTENIMIENTO SEI

Dentro de este servicio se desempeñan 06 funcionarios encargados de mantener el 100% de operatividad de 42 carros extintores de incendios, los cuales se encuentran distribuidos a nivel nacional, conforme a las características de cada uno de los Aeropuertos y Aeródromos a lo largo del país, por lo que dicha actividad, conforme a las normas internacionales, le otorga la capacidad de funcionamiento y se encuentra directamente relacionada a la capacidad operativa de la unidad (Aeropuerto y/o Aeródromo).

	FUNCIÓNARIO	RUT Nº	CALIDAD DEL CONTRATO	CARGO	MONTO REMUNERACION (ANUAL)	AÑOS DE SERVICIO
1	DURAN CORRALES, RICARDO	8.999.592-2	CONTRATA	MANTTO. SEI	\$ 5,940,000	17
2	FAUNDEZ P., RICARDO	6.226.564-7	PLANTA	MANTTO. SEI	\$ 7,776,000	30
3	MORGADO C., JULIO	7.257.361.7	CONTRATA	MANTTO. SEI	\$ 4,320,000	13
4	MORAGA G., CLAUDIO	11.852.288-5	CONTRATA	MANTTO. SEI	\$ 3,840,000	10
5	ORELLANA B., ROBERTO	10.992.793-7	CONTRATA	MANTTO. SEI	\$ 8,040,000	04
					\$29,916,000	

c) **SERVICIO MANTENIMIENTO GENERAL**

Dentro de la función de mantenimiento general se desempeñan 07 funcionarios cuya actividad es ejecutar el mantenimiento preventivo y correctivo de los vehículos convencionales, tanto dentro de la Región Metropolitana como a Nivel Nacional, pasando por una variada gama de marcas y familias desde un vehículo liviano hasta vehículos de alto tonelaje.

	FUNCIONARIO	RUT N°	CALIDAD DEL CONTRATO	CARGO	MONTO REMUNERACION (ANUAL)	AÑOS DE SERVICIO
1	CANTILLANA ROJAS., LIONEL	12.663.011-8	CONTRATA	MECANICO MANTTO.	\$ 2,880,000	05
2	CORDERO LAGOS RAMON	4.946.792-K	CONTRATA	MECANICO MANTTO.	\$ 3,840,000	30
3	GONZALEZ DIAZ., JUAN	5.376.721-4	PLANTA	MECANICO MANTTO.	\$ 4,680,000	30
4	HERNANDEZ PARRA., ALEX	13.089.635-9	CONTRATA	MECANICO MANTTO.	\$ 2,880,000	05
5	SEPULVEDA O., SERGIO	4.762.323-0	PLANTA	MECANICO MANTTO.	\$ 5,940,000	34
6	TORRES B., PEDRO	4.527.616-3	PLANTA	MECANICO MANTTO.	\$ 6,960,000	30
7	TRONCOSO VEGA, JOHNSON	14.358.735-5	CONTRATA	MECANICO MANTTO.	\$ 2,880,000	05
					\$30,060,000	

d) **SERVICIO TRANSPORTE CARGA Y TRANSPORTE DE PERSONAL**

Dentro de estos servicios se desempeñan 10 conductores, cuya actividad es transportar al personal a las diferentes unidades existentes dentro de la Región Metropolitana (09 recorridos) y trasladar la carga dentro de estas mismas unidades o bien a cualquier unidad dentro del territorio

nacional. Para determinar los costos de cada uno se considero que en el servicio de transporte de personal el conductor utiliza un promedio de 04 horas diarias en el recorrido (ida-regreso), es decir ½ día de trabajo, utilizando el resto del día en el transporte de carga.

	FUNCIONARIO	RUT Nº	CALIDAD DEL CONTRATO	CARGO	MONTO REMUNERACION (ANUAL)	AÑOS DE SERVICIO
1	ABAITUA PIZARRO, GABRIEL	9.875.621-3	CONTRATA	CONDUCTOR	\$ 2,880,000	09
2	CAMPOS TAPIA, MARTIN	5.163.383-0	PLANTA	CONDUCTOR	\$ 6,444,000	28
3	CONTRERAS E., VICTOR	5.787.983-1	PLANTA	CONDUCTOR	\$ 4,680,000	28
4	MARIN C., ALEJANDRO	11.865.977-5	CONTRATA	CONDUCTOR	\$ 2,988,000	08
5	CORTES BUSTOS EDUARDO	6.292.165-K	CONTRATA	CONDUCTOR	\$ 2,760,00	09
6	CHELME TEJERINA CARLOS	6.309.352-1	PLANTA	CONDUCTOR	\$ 5,748,000	28
7	PINO MARDONES, MARINO	6.490.465-5	PLANTA	CONDUCTOR	\$ 5,652,000	20
8	SANTELICES N., WILLIAMS	9.733.246-0	CONTRATA	CONDUCTOR	\$ 2,952,000	20
9	TAPIA ARENAS, LUIS	9.580.537-K	CONTRATA	CONDUCTOR	\$ 5,160,000	15
10	PEÑA C., MIGUEL ANGEL	10.122.081-8	CONTRATA	CONDUCTOR	\$ 2,760,000	09
					\$42,024,000	

Conforme a lo anteriormente planteado, se destinan \$ 21.012.000 a Transporte de Personal y la misma suma a Transporte de Carga.

2.- ALIMENTACIÓN

Se consideró un gasto diario de \$650 por funcionario, por una cantidad de 242 días hábiles en el año, de acuerdo a lo siguiente:

SERVICIO	CANTIDAD FUNCIONARIOS	TOTAL ANUAL
CONTROL Y FISCALIZACION	06	\$ 943.800
MANTENIMIENTO SEI	05	\$ 786.500
MANTENIMIENTO GENERAL	07	\$ 1.101.100
TRANSPORTE PASAJEROS	05	\$ 786.500
TRANSPORTE CARGA	05	\$ 786.500
TOTAL GENERAL		\$ 4.404.400

3.- VESTUARIO

Para el cálculo de este ítem se consideraron las siguientes prendas, las cuales se entregan a todos los funcionarios del departamento, exceptuando a la Secretaria:

➤	01 par de zapatos de faena	\$ 15.000
➤	01 Buzo de trabajo	\$ 10.000
➤	01 Par de guantes de faena	\$ 5.000
	TOTAL	\$ 30.000

SERVICIO CONTROL	\$ 150.000
SERVICIO MANTTO. SEI	\$ 150.000
SERVICIO MANTTO. GENERAL	\$ 210.000
SERVICIO TRANSPORTE PERSONAL	\$ 150.000
SERVICIO TRANSPORTE CARGA	\$ 150.000
TOTAL	\$ 810.000

4.- COMBUSTIBLE Y LUBRICANTES

Para determinar los costos por servicio, se procedió a establecer la cantidad de vehículos asignados para su funcionamiento con su correspondiente cuota de combustible y de lubricantes (consumo histórico), quedando de acuerdo al siguiente detalle:

- Camionetas 350 Lts. Mensuales (bencina a \$ 450 valor actual)
- Buses 600 Lts mensuales (petróleo \$ 350 valor actual)
- Camiones 600 Lts. Mensuales (petróleo \$ 350 valor actual)

- Lo anterior arroja un costo anual por servicio de acuerdo al siguiente detalle:

SERVICIO CONTROL	\$ 1.890.000
SERVICIO MANTTO. SEI	\$ 1.470.000
SERVICIO MANTTO. GENERAL	\$ 1.470.000
SERVICIO TRANSPORTE PERSONAL	\$ 15.594.400
SERVICIO TRANSPORTE CARGA	\$ 22.890.000
TOTAL GENERAL	\$ 43.314.400

5.- MANTENIMIENTO Y REPARACIONES

Para determinar estos costos por servicios, consideraremos las cantidades programadas dentro de la formulación presupuestaria anual, la cual se calcula sobre la base del consumo histórico más un factor de actualización (IPC). Dentro de los fondos asignados se consideran recursos para la adquisición de repuestos, contratación de mano de obra especializada, reparación de componentes de los vehículos y fondos para el mantenimiento de la infraestructura del Departamento:

SERVICIO CONTROL	\$ 200.000
SERVICIO MANTTO. SEI	\$ 191.750.000
SERVICIO MANTTO. GENERAL	\$ 43.500.000
SERVICIO TRANSPORTE PERSONAL	\$ 4.520.000
SERVICIO TRANSPORTE CARGA	\$ 4.980.000
TOTAL	\$ 244.950.000

6.- MATERIALES DE ASEO

La determinación de esta valor se calculó de acuerdo a las Tablas de Autorización de Equipos (TAE) que tiene la DGAC para cada organización interna, es decir, mensualmente se entregan 03 rollos de papel higiénico, 02 rollo de toalla nova y 01 jabón de tocador por funcionario.

Estos materiales al valor actual suman \$ 1.460 mensual por funcionario, dando el siguiente resultado final anual por servicio:

SERVICIO CONTROL	\$ 105.120
SERVICIO MANTTO. SEI	\$ 87.600
SERVICIO MANTTO. GENERAL	\$ 122.640
SERVICIO TRANSPORTE PERSONAL	\$ 87.600
SERVICIO TRANSPORTE CARGA	\$ 87.600
TOTAL	\$ 490.560

7.- GASTOS POR CONCEPTO DE BIENESTAR SOCIAL

Este valor fue consultado a la Subdirección de Bienestar Social, el cual le asignó un valor promedio por funcionario de \$ 776.112, el cual considera los servicios propios de Asistencia Social y los Servicios de Asistencia de Sanidad de la DGAC, que incluye solamente al funcionario.

SERVICIO CONTROL	\$ 4.656.672
SERVICIO MANTTO. SEI	\$ 3.880.560
SERVICIO MANTTO. GENERAL	\$ 5.362.784
SERVICIO TRANSPORTE PERSONAL	\$ 3.880.560
SERVICIO TRANSPORTE CARGA	\$ 3.880.560
TOTAL	\$ 21.661.136

8.- GASTOS POR CONCEPTO DE MOVILIZACION

Para calcular este costo se determinó establecer un costo promedio por persona, sobre la base que durante el año pasado tuvo un gasto mensual en

el libro de locomoción de \$ 380.000, el cual se distribuirá porcentualmente entre los servicios de Transporte de Personal (60%) y Transporte de Carga (40%), quienes diariamente generan gastos por este concepto, es decir :

➤ Servicio Transporte Personal	\$ 2.736.000
➤ Servicio Transporte Carga	\$ 1.824.000
TOTAL	\$ 4.560.000

9.- GASTOS DE VIATICOS NACIONALES

Dentro de este concepto, los servicios de Control, mantenimiento SEI y de Mantenimiento General mantienen recursos durante el año por visitas a las unidades a nivel nacional, en donde requieren de su asesoría o ayuda técnica para resolver problemas asociados al tipo de servicio. Durante el presente año existen recursos por un total de \$ 7.571.000, los cuales se distribuyen de acuerdo al programa de comisiones establecido para el presente año:

SERVICIO CONTROL	\$ 755.820
SERVICIO MANTTO. SEI	\$ 3.881.000
SERVICIO MANTTO. GENERAL	\$ 1.343.680
SERVICIO TRANSPORTE CARGA	\$ 3.736.700
TOTAL	\$ 9.717.200

10.- SEGUROS

TIPO SERVICIO	TIPOVEHICULO	CANT.	TOTAL ANUAL
CONTROL	CAMIONETA	1	80.550
MANTTO. SEI	AUTOEXTINTOR	42	21.000.000
MANTTO. GRAL.	AUTOMOVILES	41	2.050.000
	CAMIONETAS	52	4.188.600
TRANSP.PASAJEROS	BUSES	10	3.739.500
TRANS. CARGA	CAMIONES	6	2.522.500
TOTALES		152	33.581.150

B.- COSTO INDIRECTOS

1.- GASTOS DE TERRENO

De acuerdo a los valores establecidos dentro del Reglamento de Tasas y Derechos Aeronáuticos, se tomaron las dimensiones por servicio que utiliza el Departamento de Transporte Terrestre, arrojando los siguientes valores:

SERVICIO	TIPO TARIFA	MT2	VALOR MT2	TOTAL MENSUAL
CONTROL	OFICINA	112	10.397	1.164.464
MANTTO. SEI	OFICINA	27	10.397	280.719
	PAVIMENTO	310	2.601	806.310
MANTTO. GRAL	OFICINA	54	10.397	561.438
	TALLERES	248	10.397	2.578.456
TRANSP.PASAJEROS	OFICINA	27	10.397	280.719
	PAVIMENTO	282	2.601	733.482
TRANSP. CARGA	OFICINA	27	10.397	280.719
	PAVIMENTO	103	2.601	267.903
TOTALES MENSUAL				6.954.210
TOTAL ANUAL				83.450.520

2.- DEPRECIACION

Para el caso de la depreciación, procederemos a valorizar el equipamiento conforme a su distribución por cada servicio, y utilizaremos la depreciación lineal para determinar su valor por el período anual, es decir:

$$\text{DEPRECIACION LINEAL} = \frac{\text{Valor Bien} - \text{Valor Residual}}{\text{Número de años}}$$

EQUIVALENCIA : 1 US\$ = 700

➤ VALOR AUTOMOVILES	US\$ 11.000 (\$7.700.000)
CANTIDAD	41 (05 AÑOS)
TOTAL INVERSION	US\$ 451.000 (\$ 315.700.000)
VALOR RESIDUAL	\$ 2.400.000 (\$ 98.400.000)
DEPRECIACION ANUAL	\$ 1.060.000 (\$ 43.460.000)
➤ VALOR CAMIONETA	US\$ 16.000 (\$ 11.200.000)
CANTIDAD	53 (07 AÑOS)
TOTAL INVERSION	US\$ 848.000 (\$ 593.600.000)
VALOR RESIDUAL	\$ 1.500.000 (\$ 79.500.000)
DEPRECIACION ANUAL	\$ 1.385.714 (\$ 73.442.842)
➤ VALOR BUSES	US\$ 74.000 (\$ 51.800.000)
CANTIDAD	10 (09 AÑOS)
TOTAL INVERSION	740.000 (\$ 518.000.000)
VALOR RESIDUAL	\$ 9.000.000 (\$90.000.000)
DEPRECIACION ANUAL	\$ 4.755.556 (\$ 47.555.560)
➤ VALOR CAMIONES	US\$ 45.000 (\$ 31.500.000)
CANTIDAD	6 (09 AÑOS)
TOTAL INVERSION	US\$ 270.000 (\$ 189.000.000)
VALOR RESIDUAL	\$ 4.000.000 (\$ 24.000.000)
DEPRECIACION ANUAL	\$ 3.055.556 (\$ 18.333.336)

➤ VALOR AUTOEXTINTORES	US\$ 320.000 (\$ 224.000.000)
CANTIDAD	42 (15 AÑOS)
TOTAL INVERSION	US\$ 13.440.00 (\$ 9.408.000.000)
VALOR RESIDUAL	\$ 52.500.000 (\$ 2.205.000.000)
DEPRECIACION ANUAL	\$ 11.433.333 (\$ 480.199.986)

TIPO SERVICIO	TIPO VEHICULO	CANT.	VALOR DEPRECIAC.	TOTAL
CONTROL	CAMIONETA	1	1.385.714	1.385.714
MANTTO. SEI	AUTOEXTINTOR	42	11.433.333	480.199.986
MANTTO. GRAL.	AUTOMOVILES	41	1.060.000	43.460.000
	CAMIONETAS	52	1.385.714	72.057.128
TRANSP.PASAJEROS	BUSES	10	4.755.556	47.555.560
TRANS. CARGA	CAMIONES	6	3.055.556	18.333.336
TOTALES		152	24.020.317	668.658.388

RESUMEN GENERAL DE GASTOS POR SERVICIO

TIPO SERVICIO	TIPO DE GASTO	MONTO TOTAL
CONTROL	GASTOS EN PERSONAL	\$ 44.040.000
	ALIMENTACION	\$ 943.800
	VESTUARIO	\$ 150.000
	COMBUSTIBLE Y LUBRICANTES	\$ 1.890.000
	MANTENIMIENTO Y REP.	\$ 200.000
	ART.ASEO	\$ 105.120
	BIENESTAR SOCIAL	\$ 4.656.672
	MOVILIZACION	\$ -.-
	GASTOS EN VIATICOS	\$ 755.820
	TERRENOS	\$1.164.464
	DEPRECIACION	\$1.385.714
TOTAL SERVICIO		\$55.291.590

TIPO SERVICIO	TIPO DE GASTO	MONTO TOTAL
MANTENIMIENTO SEI	GASTOS EN PERSONAL	\$ 2.916.000
	ALIMENTACION	\$ 786.500
	VESTUARIO	\$ 150.000
	COMBUSTIBLE Y LUBRICANTES	\$ 1.470.000
	MANTENIMIENTO Y REP.	\$ 191.750.000
	ART.ASEO	\$ 87.600
	BIENESTAR SOCIAL	\$ 3.880.560
	MOVILIZACION	\$ -.-
	GASTOS EN VIATICOS	\$ 3.881.000
	TERRENOS	\$ 1.087.029
	DEPRECIACION	\$ 480.199.986
TOTAL SERVICIO		\$ 713.208.675

TIPO SERVICIO	TIPO DE GASTO	MONTO TOTAL
MANTTO. GENERAL	GASTOS EN PERSONAL	\$ 30.060.000
	ALIMENTACION	\$ 1.101.100
	VESTUARIO	\$ 210.000
	COMBUSTIBLE Y LUBRICANTES	\$ 1.470.000
	MANTENIMIENTO Y REP.	\$ 43.500.000
	ART.ASEO	\$ 122.640
	BIENESTAR SOCIAL	\$ 5.362.784
	MOVILIZACION	\$ -.-
	GASTOS EN VIATICOS	\$ 1.343.680
	TERRENOS	\$ 3.139.894
	DEPRECIACION	\$ 115.517.128
TOTAL SERVICIO		\$201.827.226

TIPO SERVICIO	TIPO DE GASTO	MONTO TOTAL
TRANSP. DE PASAJEROS	GASTOS EN PERSONAL	\$ 21.012.000
	ALIMENTACION	\$ 786.500
	VESTUARIO	\$ 150.000
	COMBUSTIBLE Y LUBRICANTES	\$ 15.594.400
	MANTENIMIENTO Y REP.	\$ 4.520.000
	ART.ASEO	\$ 87.600
	BIENESTAR SOCIAL	\$ 3.880.560
	MOVILIZACION	\$ 2.736.000
	GASTOS EN VIATICOS	\$ -.-
	TERRENOS	\$ 1.014.201
	DEPRECIACION	\$ 47.555.560
TOTAL SERVICIO		\$ 97.296.821

TIPO SERVICIO	TIPO DE GASTO	MONTO TOTAL
TRANSPORTE DE CARGA	GASTOS EN PERSONAL	\$ 21.012.000
	ALIMENTACION	\$ 786.500
	VESTUARIO	\$ 150.000
	COMBUSTIBLE Y LUBRICANTES	\$ 22.890.000
	MANTENIMIENTO Y REPARACIONES	\$ 4.980.000
	ART.ASEO	\$ 87.600
	BIENESTAR SOCIAL	\$ 3.880.560
	MOVILIZACION	\$ 1.824.000
	GASTOS EN VIATICOS	\$ 3.736.700
	TERRENOS	\$ 548.622
	DEPRECIACION	\$ 18.333.336
TOTAL SERVICIO		\$ 78.299.318

2.- ESPECIFICACIONES TECNICAS DE LOS SERVICIOS A EXTERNALIZAR

A.- SERVICIO DE MANTENIMIENTO DE VEHICULOS GENERALES

- **AUTOMOVILES**

Los mantenimientos serán realizados según tabla del fabricante cada intervalo de kilometraje de mantenimiento será de 5.000 Km., 10.000, 20.000, 30.000 y 35.000 considerando que el recorrido anual es de 35.000 Km. por automóvil.

➤ **Tabla de mantenimiento de 5000 Km.**

Mantenimiento sistema de motor

Cambio de aceite motor con aceite del tipo catalizado

Cambio de filtro de marca original Daewoo

Revisión de sistema de frenos y regulación

Lavado de motor

Revisión de afinamiento y revisiones según pauta del fabricante.

➤ **Tabla de mantenimiento de 10.000 Km.**

Cambio de Aceite motor con filtro.

Lavado de motor

Cambio de filtro de Aire original.

Cambio de filtro de bencina original.

Afinamiento de motor con cambio de bujías, cables de bujías, Rotor de distribuidor.

Cambio de Pastillas de freno, originales.

➤ **Tabla de mantenimiento de 20.000 Km.**

Cambio de aceite de motor con filtro del tipo catalizado

Lavado de motor.

Revisión de sistema de frenos mas pauta de fabricante.

Cambio de filtro de Aire.

Cambio de filtro de bencina.

Revisión de afinamiento y revisiones según pauta del fabricante.

➤ **Tabla de mantenimiento de 35.000 Km.**

Cambio de Aceite motor con filtro.

Cambio de filtro de Aire original de la marca.

Cambio de filtro de bencina origina de la marca.

Lavado de motor

Afinamiento de motor con cambio de bujías, cables de bujías, Rotor de distribuidor.

Cambio de Pastillas de freno, originales.

Revisiones según pauta del fabricante.

Revisión de sistema de dirección

Cambio de correas de ventilador y alternador

B.- SERVICIO DE MANTENIMIENTO DE VEHICULOS GENERALES

● **CAMIONETAS**

Los mantenimientos serán realizados según tabla del fabricante cada intervalo de kilometraje de mantenimiento será de 5.000 Km., 10.000, 20.000, y 35.000 considerando que el recorrido anual es de 35.000 Km. por vehículo.

➤ **Tabla de mantenimiento de 5000 Km.**

Mantenimiento sistema de motor

Cambio de aceite motor con aceite del tipo catalizado

Cambio de filtro de marca original Toyota

Revisión de sistema de frenos y regulación

Lavado de motor

Revisión de afinamiento y revisiones según pauta Toyota Motores.

➤ **Tabla de mantenimiento de 10.000 Km.**

Cambio de Aceite motor con filtro.

Cambio de filtro de Aire.

Cambio de filtro de bencina.

Lavado de motor

Afinamiento de motor con cambio de bujías, cables de bujías, Rotor de distribuidor.

Cambio de Pastillas de freno.

Inspección y aseo de balatas traseras

➤ **Tabla de mantenimiento de 20.000 Km.**

Cambio de aceite de motor con filtro del tipo catalizado

Lavado de motor.

Revisión de sistema de frenos mas pauta de fabricante.

Cambio de filtro de Aire.

Cambio de filtro de bencina.

Revisión de afinamiento y revisiones según pauta del fabricante.

➤ **Tabla de mantenimiento de 35.000 Km.**

Cambio de Aceite motor con filtro.

Cambio de filtro de Aire original.

Cambio de filtro de bencina original.

Lavado de motor

Afinamiento de motor con cambio de bujías, cables de bujías, Rotor de distribuidor, verificación de correa de distribución.

Cambio de Pastillas de freno y balatas traseras.

Revisiones según pauta del fabricante.

Revisión de sistema de dirección

C.- SERVICIO DE TRANSPORTE DE PASAJEROS PARA LA REGION METROPOLITANA

➤ **RECORRIDO N°1-LA FLORIDA**

Hacia el Aeropuerto Arturo Merino Benítez (AP. AMB)

Inicio a las 06,45 A.M. desde Av. Sta. Amalia (Parad. 20 V. Mackenna)

Av. Sta. Amalia - Av. La Florida - Av. Macul - Av. J.P. Alessandri - Av. Chile-España - Av. Sucre - Av. Miguel Claro - Av. Fco. Bilbao - Av. Portugal - Av.- L. B. O'Higgins - Av. O. Bonilla - Av. Teniente Cruz - Av. San Pablo - Av. A. Vespucio y continua hasta el termino del Servicio al interior de las Instalaciones del Ap. A. M. B.

Desde el Ap. A.M.B.

Inicio a las 17,40 horas de lunes a jueves y a las 16,40 horas los días viernes

Desde las instalaciones al interior del Ap. A. M. B.- Av. Américo Vespucio- Ruta 68 – Alameda B. O’Higgins – Diagonal Paraguay – José M. Infante – Clemente Fabres – Manuel Montt- Irarrázabal – Av. José P. Alessandri (Macul) – Av. La Florida – Sta. Amalia (P. 20).

➤ **RECORRIDO N°2-HUECHURABA**

Hacia el Ap. A.M.B.

Inicio a las 07:10 AM desde Av. Independencia/Av. A. Vespucio.

Av. Independencia - Av. Dgo. Sta. Maria - Costanera Norte - Lo Espinozaradal -San Pablo - Tte. Cruz - San Francisco – Errázuriz - San Pablo- Américo Vespucio- Y continua su recorrido habitual hasta el término del servicio en las instalaciones al interior del Ap. A.M.B.

NOTA: El día jueves este servicio saldrá por Av. Serrano por existencia de feria libre ese día.

Desde el Ap. A.M.B.

Inicio a las 17:40 horas de lunes a jueves y a las 16:40 horas los días viernes.

Desde las Instalaciones al interior del Ap. A.M.B. - Av. A. Vespucio - Av. San Pablo – Errázuriz - San Francisco - Tte. Cruz - San Pablo – Radal - Lo Espinoza - Costanera norte - Domingo Sta. Maria - Vivaceta - Hipódromo Chile - Plaza Chacabuco - Independencia, hasta el término del servicio con Av. Américo.

➤ **RECORRIDO N°3-MAIPU**

Hacia Aeródromo Los Cerrillos

Inicio a las 06:45 A.M. desde Chacabuco con Padre Hurtado

Padre Hurtado – Av. Sur – Av. Del Rey – Av. Nueva San Martín – Av. Carmen – Av. Sur – Av. Los Reyes – Alberto Llona – Pajaritos – Av. Alameda – Av. Gral. Velásquez – Av. Camino Melipilla – Aeródromo Los Cerrillos.

Desde Aeródromo Los Cerrillos

Inicio 17:40 (de lunes a jueves) 16:40 (viernes)

Av. Camino Melipilla – Av. Gral. Velásquez – Av. Alameda – Av. Pajaritos- Av. Chacabuco – Av. Padre Hurtado – Av. Sur – Av. Del Rey – Av. Nueva San Martín – Av. Pajaritos.

➤ **RECORRIDO N°4-ÑUÑO A**

Hacia el Aeropuerto. A.M.B.

Inicio a las 06:45 A.M. desde el Paradero 20 V. Mackenna.

P. 20 V. Mackenna - Av. V. Mackenna - Av. Vespucio - Av. Ossa - Av. E. Téllez - Eliécer Parada - Av. Amapolas-Av. Fco. Bilbao-Av. V. Mackenna- Av. L. B. O'Higgins - Oscar Bonilla - Tte. Cruz - Av. San Pablo -Av. A. Vespucio - y continua su Recorrido habitual hasta el termino del Servicio en las Instalaciones al Interior AP. A.M.B.

Desde el Ap. A.M.B.

Inicio a las 17:40 horas de lunes a jueves y a las 16:40 horas los días viernes.

Desde las Instalaciones al interior del Ap. A.M.B. - Av. Vespucio - Ruta 68- Av. L. B. O'Higgins- Diagonal Paraguay – José M. Infante – Clemente Fabres – Manuel

➤ **RECORRIDO N°5-SAN BERNARDO**

Hacia el Ap. A.M.B.

Inicio a las 06:45 A.M. desde la Plaza San Bernardo.

Colon con Buenos Aires – San José – Av. Freire – Av. José Miguel Carrera – Av. Lazo – Panamericana – Dieciocho – Av. L. B. O'Higgins – Av. Ecuador – Av. O. Bonilla – Av. Neptuno – Av. San Pablo – Av. A. Vespucio y continua su Recorrido habitual hasta el termino del Servicio en las Instalaciones al Interior AP. A.M.B.

Desde el Ap. A.M.B.

Inicio a las 17:40 horas de lunes a jueves y a las 16:40 horas los días viernes.

Desde las Instalaciones al interior del Ap. A.M.B. – Av. A. Vespucio – Av. San Pablo – Av. Neptuno – Av. L.B. O'Higgins – Los Héroes –

Panamericana Norte Sur – A. Vespucio – Gran Avenida – Av. Balmaceda –
Urmeneta – Av. Colon – Buenos Aires.

➤ **RECORRIDO N°6-CERRO COLORADO**

Hacia Cerro Colorado.

Inicio a las 07:40 A.M. desde Ecuador con General Velásquez

Av. General Velásquez – Av. Portales – Av. Agustinas – Av. Brasil – Av.
Alameda – Av. Tucapel Jiménez – Av. Panamericana Sur – Av.
Panamericana Norte – Av. J. Hirmas – Av. Costanera hasta Cerro Colorado.

Desde Cerro Colorado.

Inicio a las 17:30 Hrs. (de lunes a jueves) 16:30 (viernes)

Cerro Colorado – Av. Costanera – Av. J. Hirmas – Av. Panamericana Norte
– Av. Panamericana Sur – Av. Alameda – Av. General Velásquez hasta
Ecuador.

➤ **RECORRIDO N°7-PUENTE ALTO**

Hacia Ap. A.M.B.

Inicio a las 06:40 A.M. desde Plaza de Puente Alto.

Av. Vicuña Mackenna – Av. San José de la Estrella – Av. Sta. Raquel – Av.
Trinidad – Av. Américo Vespucio – Av. Panamericana Sur – Av. Alameda –
Av. General Bonilla – Av. Los Ediles – Av. San Pablo – Av. Américo

Vespucio hasta Ap. A.M.B.

Desde Ap. A.M.B.

Inicio 17:40 (de lunes a jueves) 16:40 (viernes)

Desde interior Ap. A.M.B. – Av. Américo Vespucio – Av. Ruta 68 – Av. Alameda – Av. Panamericana Sur – Av. Américo Vespucio – Av. Trinidad – Av. Sta. Raquel – Av. San José de la Estrella hasta Plaza de Puente Alto.

➤ **RECORRIDO N°8-AMERICO VESPUCIO-EDIFICIO AERONAUTICO CENTRAL (E.A.C.)**

Hacia Edificio Aeronáutico Central

Inicio 06:40 A.M. desde Gran Avenida P. 25

Gran Avenida – Av. San Diego – Av. Matta – Av. Matta Oriente – Av. Salvador – Av. Santa Isabel – Av. Julio Prado – Av. Clemente Fabres – Av. Miguel Claro – Av. Bilbao – Av. Los Leones hasta Bienestar Social.

Desde Edificio Aeronáutico Central

Inicio 17:35 (lunes a jueves) 16:35 (viernes) Desde Miguel Claro con Bilbao

Av. Francisco Bilbao – Av. Curico – Av. Panamericana Sur – Av. Salesianos – Gran Avenida hasta P. 25.

➤ **RECORRIDO N°9-SAN PABLO-E.A.C.**

Hacia Edificio Aeronáutico Central

Inicio a las 07:00 desde Villa San Andrés

Av. San Francisco – Av. Teniente Cruz – Av. San Pablo – Av. General Velásquez – Av. Coronel Souper – Av. Toro Mazote – Av. Alameda – Av. Diagonal Paraguay – Av. Alférez Real – Av. J. M. Infante – Av. Clemente Fabres – Av. Miguel Claro hasta Edificio Aeronáutico Central.

Desde Edificio aeronáutico Central

Inicio a las 17:35 Hrs. (lunes a jueves) 16:35 (viernes)

Desde Edificio Aeronáutico Central – Av. Miguel Claro – Av. Providencia – Av. Alameda – Av. General Velásquez – Av. Santo Domingo – Av. Barros Arana – Av. San Pablo – Av. La Estrella – Av. San Francisco hasta Villa San Andrés.

D.- SERVICIO DE TRANSPORTE DE CARGA

Especificaciones técnicas para el transporte de carga institucional perteneciente a la Dirección General de Aeronáutica Civil, a las diferentes unidades del país.

Se necesita camión exclusivo para carga institucional, que reúna las siguientes características:

- ❖ Camión cerrado tipo furgón no refrigerado.
- ❖ Capacidad efectiva de 30 mt³
- ❖ Deberá contar con rampa autónoma de carga
- ❖ Conductores compatibles con el servicio requerido, experiencia en el ramo comprobable.
- ❖ Empresa con representación en todos y cada uno de los destinos requeridos.
- ❖ Empresa que considere los seguros de carga respectivos.

Los tramos que se deben considerar son los siguientes:

- **Zona Norte:**

- ❖ Santiago La Serena, La Serena Vallenar, Vallenar, Copiapó, Copiapó Antofagasta, Antofagasta Calama, Calama Iquique, Iquique Arica.
- ❖ Arica Iquique, Iquique Calama, Calama Antofagasta, Antofagasta Copiapó, Copiapó Vallenar, Vallenar La Serena, La Serena Santiago.

- **Zona Sur:**

- ❖ Santiago Curico, Curico Chillan, Chillan Concepción, Concepción Los Ángeles, Los Ángeles Temuco, Temuco Valdivia, Valdivia Osorno, Osorno Puerto Montt.
- ❖ Puerto Montt Osorno, Osorno Valdivia, Valdivia Temuco, Temuco Los Ángeles, Los Ángeles

Concepción, Concepción Chillan, Chillan Curico, Curico
Santiago.

- Zona Austral.

- ❖ Santiago Coyhaique, Coyhaique Balmaceda,
Balmaceda Santiago.
- ❖ Santiago Punta Arenas, Punta Arenas Santiago.

REQUISITOS DE LA CARGA.

- ❖ Se debe contemplar los tramos de ida y regreso en forma independiente, la carga se entregará embalada por parte de la D.G.A.C., según el tipo y volumen de ésta y paletizada si corresponde (no se entregará carga a granel).
- ❖ El peso de la carga en sus 30 mt³ no excederá de las 10 toneladas.

3.- ANALISIS DEL MERCADO

Considerando que el presente estudio pretende aplicar la herramienta del Outsourcing a tres servicios que actualmente entrega el Departamento de Transporte Terrestre, se procedió a determinar un perfil general de las posibles empresas capaces de entregar el mismo o mejor servicio. Para tal efecto, se definieron algunas características generales de estas empresas:

- Empresa líder del mercado.
- Antecedentes comerciales intachables
- Con experiencia comprobable dentro del mercado.
- Flexibilidad estructural y tecnológica
- Conocer y aceptar la normativa legal vigente que rige a la DGAC.

Conforme a las características establecidas para cada una de las empresas, se procedió a realizar un análisis de éstos, de acuerdo a cada servicio a externalizar:

➤ SERVICIO DE MANTENIMIENTO GENERAL

Considerando que el parque vehicular de la DGAC esta compuestas por distintas familias de vehículos, se procedió a explorar el mercado conforme a los diferentes representantes de las marcas, las cuales corresponden principalmente a DAEWOO, TOYOTA y MERCEDES BENZ. Dentro del presente entorno, existen entre 8 y 15 empresas capaces de entregar o ajustarse a las especificaciones técnicas descritas en el capítulo anterior. Para efectos del presente trabajo se procedió a cotizar a tres empresas por marca dentro del mercado nacional.

➤ **SERVICIO DE TRANSPORTE DE PASAJEROS PARA LA REGION METROPOLITANA**

Considerando que la DGAC posee alguna experiencia en la externalización de este servicio, se procedió a efectuar una actualización de las empresas y de las ofertas que datan del año 1998. Sobre el particular y sobre la base del perfil determinado para las empresas, dentro del mercado nacional existen 25 posibles oferentes capaces de entregar este servicio. Al respecto se procedió a cotizar 03 empresas “insignia”, los cuales han mantenido un constante contacto sobre la materia, con una completa por la DGAC.

➤ **SERVICIO DE TRANSPORTE DE CARGA**

En el caso de este servicio, y conforme a las diferentes consultas que se realizó a las empresas del rubro y sobre la base del perfil determinado para las empresas, se puede concluir que dentro del mercado no existe una empresa que nos pueda asegurar una total cobertura nacional. Conforme a este nuevo escenario, se procedió a dividir el servicio por sectores; Norte (Arica a Santiago), Sur (Puerto Montt a Santiago) y Austral (Punta Arenas, Puerto Williams, Coyhaique y Balmaceda). Del análisis de mercado existen en total 14 empresas capaces de ajustarse a las necesidades institucionales, sin embargo se cotizarán 02 empresas por sector, quienes mantienen un vínculo comercial con la DGAC, por lo que conocen el funcionamiento interno de este servicio.

3.- COSTOS OUTSOURCING

A.- SERVICIO DE MANTENIMIENTO GENERAL

EMPRESA	TIPO VEHICULO	CANTIDAD VEHICULOS	VALOR MENSUAL	VALOR ANUAL
DEYMA S.A.	AUTOMOVIL	41	27.500	13.530.000
AUTOKAS	AUTOMOVIL	41	32.800	16.137.600
LE BLANC	AUTOMOVIL	41	36.580	17.997.360
TOYOTA MEDITERRANEO	CAMIONETA	53	44.290	28.168.440
TOYOTA CHILE	CAMIONETA	53	41.547	26.423.892
HERNAN OLEA	CAMIONETA	53	48.530	30.865.080
TOTAL SERVICIO				39.953.892

Efectuado el análisis de las ofertas, presentadas por proveedores del rubro, se considero lo siguiente que la empresa DEYMA S.A., resulta la mas conveniente para efectuar el servicio de Mantenimiento General de Automóviles. Asimismo, la empresa TOYOTA CHILE, presenta la oferta mas conveniente en el rubro de Mantenimiento General de Camionetas, siendo además las representante de la marca de los vehículos.

B.- SERVICIO DE TRANSPORTE DE PASAJEROS

EMPRESA	RECORRIDO	VALOR MENSUAL	VALOR ANUAL
BUSES NUÑEZ	1	1.344.000	16.128.000
	2	1.344.000	16.128.000
	3	1.260.000	15.120.000
	4	1.344.000	16.128.000
	5	1.344.000	16.128.000
	6	2.400.000	28.800.000
	7	1.344.000	16.128.000
	8	1.260.000	15.120.000
	9	1.260.000	15.120.000
TOTAL			154.800.000

EMPRESA	RECORRIDO	VALOR MENSUAL	VALOR ANUAL
PULLMAN BUS	1	2.479.400	29.752.800
	2	2.242.500	26.910.000
	3	2.311.500	27.738.000
	4	2.479.400	29.752.800
	5	2.543.800	30.525.600
	6	1.909.000	22.908.000
	7	2.584.763	31.017.156
	8	2.150.500	25.806.000
	9	2.081.500	24.978.000
TOTAL			226.908.156

EMPRESA	RECORRIDO	VALOR MENSUAL	VALOR ANUAL
BUSES	1	1.345.500	16.146.000
TUR-BUS			
	2	1.196.000	14.352.000
	3	1.207.500	14.490.000
	4	1.345.500	16.146.000
	5	1.414.500	16.974.000
	6	1.046.500	12.558.000
	7	1.414.500	16.974.000
	8	1.219.000	14.628.000
	9	1.265.000	15.180.000
TOTAL		11.454.000	123.786.000

Las ofertas presentadas por las empresas fueron analizadas conforme a los diferentes recorridos determinados en las Especificaciones Técnicas y designado con la numeración del 1 al 9 según comunas de la Región Metropolitana.

La empresa de Buses Tur Bus, resultó ser la más conveniente para cumplir con el servicio de Transporte de Pasajeros de la Institución.

C.- TRANSPORTE DE CARGA

1.- Zona Norte

EMPRESA	TRAMO	VALOR BI-MENSUAL	VALOR ANUAL
PESCE	STGO-ARICA-STGO	\$ 2.800.000	16.800.000
SCHIAPPACASSE	STGO-ARICA-STGO	\$ 3.200.000	19.200.000
TRANSAMERICA	STGO-ARICA-STGO	\$ 2.988.000	17.928.000

2.- Zona Sur

EMPRESA	TRAMO	VALOR BI-MENSUAL	VALOR ANUAL
TRANSPORTE CARVAJAL	STGO-PMONTT-STGO	2.675.000	16.050.000
VARMONTT	STGO-PMONTT-STGO	3.450.000	20.700.000
TRANSPORTE ROMERO	STGO-PMONTT- STGO	2.580.000	15.480.000

3.- Zona Austral

EMPRESA	TRAMO	VALOR BI-MENSUAL	VALOR ANUAL
TRANSMAX	STGO- COYHAIQUE	2.110.000	6.330.000
TRANSPORTES CAMELLO	STGO-COYHAIQUE	2.580.000	7.740.000
TRANSPORTES AUSTRAL	STGO-PARENAS	2.960.000	8.880.000
RUTA-CHILE	STGO-PARENAS	3.220.000	9.660.000

VALORES TOTALES

TRAMO	EMRPESA ADJUDICADA	VALOR TOTAL ANUAL
NORTE	PESCE	16.800.000
SUR	TRANSP.ROMERO	15.480.000
AUSTRAL	TRANSMAX/TRANSP.AUSTRAL	15.210.000
TOTAL SERVICIO		\$ 47.490.000

Las empresas adjudicadas, en su totalidad resultaron ser las más convenientes desde el punto de vista monetarios, además de satisfacer enteramente los requerimientos descritos en las correspondientes especificaciones Técnicas.

5.- FACTIBILIDAD DE IMPLEMENTACION DEL OUTSOURCING

PLAN Y RECURSOS DEL PROYECTO

a) Preparación del plan para el proyecto.

De acuerdo a la misión de la Dirección General de Aeronáutica Civil y los fines para lo cual fue creado el Departamento de Transporte Terrestre y priorizando las funciones propias de la D.G.A.C., referente a la participación del personal técnico de este Departamento en las funciones de mantenimiento y recuperación de los vehículos de Salvataje de Aeronaves en Aeropuertos, funciones que van directamente relacionadas con la función básica de la Institución.

Se plantea la opción del mejoramiento de tres (3) de los (5) servicios prestados por el Departamento Transporte Terrestre, mediante la adquisición de servicios de outsourcing en: Mantenimiento de vehículos convencionales, Transporte de pasajeros y Transporte de carga.

CARTA GANTT

RESPONS. TIEMPO (APENDICE C)

b) Definición de los limites del servicio a contratar,

Adjudicada la propuesta, el adjudicatario, no podrá ceder o transferir a terceros los derechos y obligaciones emanadas de la adjudicación. Asimismo, el adjudicatario no podrá subcontratar con terceros la prestación de los servicios adjudicados en ninguna forma.

Además, el adjudicatario no podrá invocar justificación alguna, que tenga por objeto atenuar la responsabilidad que le cabe en el fiel cumplimiento del Contrato de outsourcing.

A su vez, deberá especificar las características técnicas de cada uno de los servicios contratados, de acuerdo a lo solicitado en las especificaciones técnicas por el comprador señaladas en párrafo anterior.

➤ **MANTENIMIENTO VEHICULOS CONVENCIONALES**

El mantenimiento de los vehículos de extinción de incendios de aeronaves en aeropuertos, será de exclusiva ejecución por parte de personal calificado perteneciente a la Dirección de General de Aeronáutica Civil, por ser esta una función que no cuenta con el debido soporte técnico en el ámbito nacional, ya que el tipo de vehículos es de marcas exclusivas, no conocidas y su equipamiento sofisticado y complejo; Abarcando no solo sistemas mecánicos vehiculares sino también sistemas eléctricos, electrónicos, químicos, y de extinción de fuegos.

➤ **DEL TRANSPORTE DE PASAJEROS:**

El transporte de pasajeros deberá cumplir con recorridos establecidos previamente en cuanto a extensión, horarios, capacidad en número de pasajeros transportados y señalando como información mínima, año de fabricación, tipos de asientos, cortinas, sistema de comunicación, calefacción, y o ventanillas de ventilación y escape, de acuerdo a lo solicitado en las especificaciones técnicas antes mencionadas.

c) Formulación de Políticas Principales

➤ **DEL PERSONAL TECNICO DE MANTENIMIENTO**

- Se contempla la posibilidad de la readecuación del personal técnico/mecánico en funciones de control de calidad e inspección fiscal de acuerdo a la necesidad del servicio.
- Reasignando al personal en funciones donde la institución estime necesaria sus servicios.
- Los activos pertenecientes a este servicio serán enajenados de acuerdo a la necesidad del servicio, años de antigüedad u o traspaso a empresa vendedora de servicios.
- Proponiendo el retiro del personal procediendo a su indemnización según corresponda.

➤ **DEL PERSONAL DE CONDUCTORES DE PASAJEROS Y CARGA**

- La política de recursos humanos será la de indemnizar a los funcionarios pertenecientes a este servicio de Transporte, de acuerdo a la cesación del servicio.
- Se contempla también la posibilidad de la readecuación del personal de conductores de acuerdo a la necesidad de la institución, reasignando al personal en funciones donde la institución lo estime necesario.
- Los activos pertenecientes a este servicio serán enajenados de acuerdo a la necesidad del servicio, años de antigüedad del equipo y capacidad de readecuación del equipamiento en otras unidades.

d) Opciones para la preparación del acuerdo

➤ DEL TRANSPORTE PASAJEROS

Implementación de Outsourcing total: Adquisición de la totalidad de los servicios de pasajeros (Servicio de Transporte Metropolitano), compuesto por nueve (9) recorridos de personal anteriormente individualizados, además de los servicios de retiro de correspondencia, traslado de personal en vehículos de régimen diario, comercio local, traslado de ejecutivos desde las diferentes unidades hacia y desde el Edificio Aeronáutico Central.

➤ DEL TRANSPORTE DE CARGA

Servicio Outsourcing total: Adquisición de Servicio de transporte de carga considerando una visita mensual a cada unidad del país desde Arica a Santiago y Santiago Punta Arenas y sus intermedios ya especificados anteriormente en las especificaciones técnicas, aceptadas por la empresa de servicio de outsourcing contratada; Además serán de cargo de la empresa adjudicada los servicios de traslado de mercaderías y carga en los tramos internos entre unidades a nivel Santiago.

Los IRS (Índice de Requisitos de Servicio) nos darán las pautas para la definición del requisito de servicio, Impacto sobre los activos, tipo de Evaluación de las Relaciones (Emp. Externa).

- El recurso Humano será retirado, indemnizado o readecuado a nuevas funciones, este impacto repercutirá en la institución en su planta de cargos.
- El impacto sobre los activos, se verá afectado con la enajenación de estos, de acuerdo a su valor residual.

- El tipo de contrato será anual, acordado por ambas partes y conforme a los estatutos y normas de la institución.
 - Será de cargo del adjudicatario, la contratación de personal técnico y conductores que prestaran los servicios. Por lo tanto, será de su exclusiva responsabilidad, el pago de todas las remuneraciones, cotizaciones provisionales y de salud, los seguros por accidentes del trabajo, enfermedades profesionales y riesgos. El personal contratado por el adjudicatario, no tendrá vínculo jurídico alguno con la Dirección General de Aeronáutica Civil.
 - Igualmente, será de responsabilidad del adjudicatario, la atención médica y hospitalaria en caso de accidentes de sus empleados.
- Los IRS deberán contener los siguientes componentes:

Confidencialidad en la sociedad.

La confidencialidad entre la empresa adjudicataria y la D.G.A.C., se enmarcará dentro de las normas que fijará esta, por conceptos de seguridad del equipamiento en el caso del mantenimiento, la seguridad personal en el caso del servicio de transporte de pasajeros y seguridad del material transportado en el caso de la carga.

Principios de acuerdo

El contrato adjudicado deberá contemplar el pago de multas por incumplimiento del servicio, cuya responsabilidad recaiga en el adjudicatario y en conformidad a los deberes y obligaciones establecidas el contrato.

- El adjudicatario deberá mantener una comunicación permanente con la inspección fiscal de la D.G.A.C., a fin de solucionar de inmediato cualquier situación anómala o de incumplimiento de contrato.

Términos Contractuales

Si por razones imputables a la empresa de outsourcing contratada el servicio dejase de prestarse por una o mas horas, se aplicará una multa que resulta del calculo aritmético de la división del precio mensual neto del contrato por el numero de días del mes y este valor a su vez, se divide por ocho horas diarias de servicio, dando como resultado el valor multa, que se multiplica por el numero de horas no trabajadas.

Lo anterior es aplicable a la totalidad de los servicios contratados.

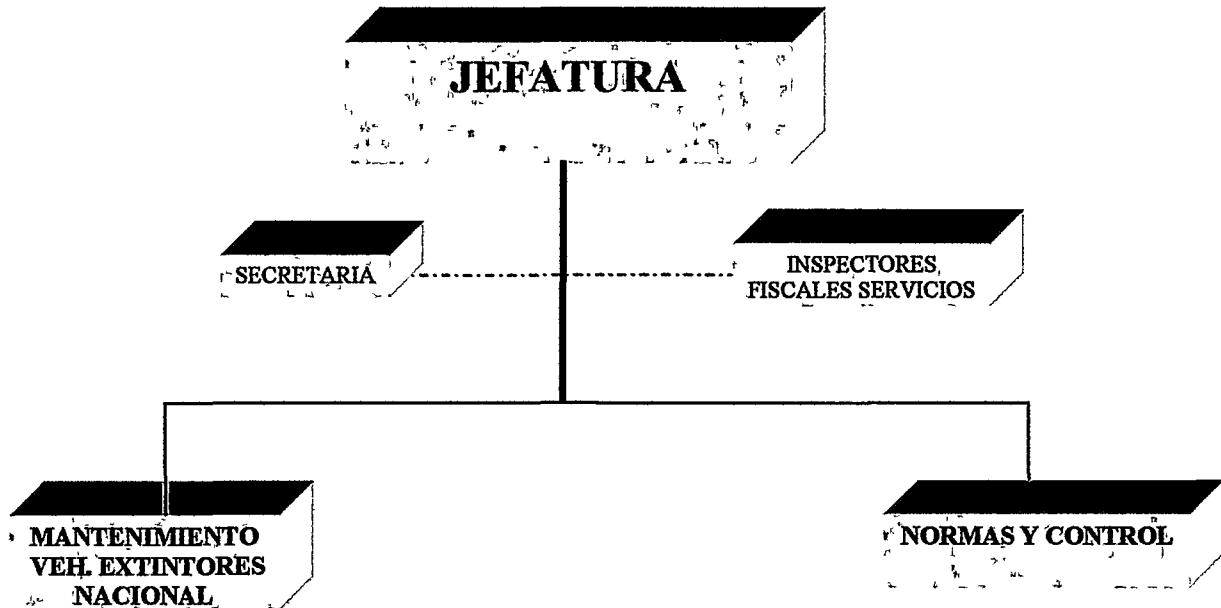
6.- OTROS ANTECEDENTES GENERALES

Es importante hacer presente, que existen factores que dada la naturaleza de nuestra organización, no fueron considerados en el presente estudio.

Consecuente con lo anterior, los ítems relacionados con impuestos, utilidades y o perdidas, recuperación de capital de trabajo y desahucios no afectan la evaluación desarrollada en los flujos de caja presentados en el presente estudio.

II.- PROPUESTA

1.- READECUACION ESTRUCTURA ORGANICA



a) Reorganización de funciones después del Outsourcing

Dentro de la readecuación en las funciones del Departamento Transporte Terrestre una vez realizada la adquisición del servicio de outsourcing, las funciones del personal perteneciente a este organismo que deberá permanecer en el, sufrirá variaciones de funciones, que se enumeran a continuación:

La función de Dirección administrativa, será ejecutada por El Jefe de Departamento, quien será el responsable de la administración del personal perteneciente a este Departamento, y será este quien velara por el

funcionamiento de cada uno de los Subdepartamentos encargados de las diferentes áreas y será responsable frente a la entidad superior del funcionamiento de cada área.

La readecuación permitirá la permanencia de un **Subdepartamento de Mantenimiento S.E.I.**, Este Subdepartamento tendrá a su cargo el mantenimiento de los vehículos extintores a nivel nacional y coordinará la mantención y recuperación de estos en los Aeropuertos y Aeródromos del país; será el encargado técnico de coordinar las mantenciones que sean necesarias de adquirir a los representantes de los fabricantes o adquirir los servicios en el comercio de cada plaza si existiese. Será una de sus funciones mantener al personal técnico capaz de asumir el rol de inspector fiscal ante las empresas externas vendedoras de servicios ante la D.G.A.C.

El Departamento de Transporte Terrestre mantendrá el **Subdepartamento de Normas y Control.** Este Subdepartamento tendrá como objetivo dictar las pautas y/o políticas acerca de la renovación, del funcionamiento, de las inspecciones, de los niveles de mantenimiento, etc..., de la totalidad del parque automotriz que mantiene la D.G.A.C. a lo largo de los Aeródromos y Aeropuertos del país. Además, será este el encargado de administrar, controlar y normar las diferentes directrices técnicas emanadas desde el ente técnico, desde los boletines técnicos publicados por el fabricante de los vehículos hasta los que genera la propia organización.

Por otra parte, se creará una organización, dependiente de la Jefatura del Departamento Transporte Terrestre denominada Inspección Fiscal, la cual estará integrada por dos

funcionarios técnicos, con experiencia en los servicios externalizados, los cuales servirán como contraparte para asegurar el mejor o igual funcionamiento de los servicios entregados a terceros, conforme a los contratos convenidos por ambas partes.

2.- FLUJOS

FLUJO DE CAJA CON OUTSOURING

SITUACION CON PROYECTO	0	1	2	3	4	5
Compra de Parque Automotriz (Buses/Camiones)	71,000					
Servicio Externo		-211,230	-211,230	-211,230	-211,230	-211,230
Gasto Asignados		-305,618	-305,618	-305,618	-305,618	-305,618
Seguros Infraestructura		-1,100	-1,100	-1,100	-1,100	-1,100
Seguros Parque Automotriz		-75,829	-75,829	-75,829	-75,829	-75,829
Depreciación Infraestructura		-1,980	-1,980	-1,980	-1,980	-1,980
Sub-total	71,000	-595,757	-595,757	-595,757	-595,757	-595,757
Depreciación Infraestructura		1,980	1,980	1,980	1,980	1,980
Valor Libro Infraestructura						114,269
Valor Comercial Infraestructura Disponible	140,823	140,823	140,823	140,823	140,823	140,823
Flujo de Caja	71,000	-452,954	-452,954	-452,954	-452,954	257,072

AC	-\$1,276,181.75
----	-----------------

Flujo de Caja con Outsourcing

- **Venta Parque Vehicular:**

Al externalizar tres servicios del Depto de Transporte, los vehículos liberados son comercializados, lo que reporta un ingreso inmediato .

- **Servicio Externo:**

Corresponde al costo global del servicio externo para traslado de pasajeros, carga y mantenimiento general.

- **Gastos Asignados:**

Se calculan por la diferencia entre el costo asignado (incluida la mano de obra) en la situación base, y el posible ahorro de costos al externalizar.

- **Seguros Infraestructura:**

La institución mantendría el mismo costo anual de seguros por la infraestructura del área.

- **Seguros Parque Automotriz:**

Corresponde a los seguros que se seguirán pagando por los vehículos de los servicios que no se externalizan.

- **Depreciación Infraestructura:**

Al continuar con la infraestructura, se mantiene el mismo gasto de depreciación anual.

- **Valor Libro Infraestructura:**

Como se mantiene a perpetuidad su valor, se considera el monto de su inversión.

- **Valor Comercial Infraestructura disponible:**

Toda el área ocupada por el Depto de Transporte no puede enajenarse por ser patrimonio fiscal, sin embargo tienen un valor comercial que nos permitiría concesionarlos y lograr negocios que reportan los ingresos indicados.

Al igual que en el caso anterior, se debe calcular el valor actual de flujo de costos de esta opción para compararlo con el calculado en situación base. Al aplicar los criterios tradicionales de actualización, se obtiene un V.A.C. de M\$-\$1,276,181.75

FLUJO DE CAJA SIN OUTSOURCING

SITUACION SIN PROYECTO	0	1	2	3	4	5
Venta Parque Automotriz (Buses/Camiones)		36,488	36,488	36,488	36,488	36,488
Mano de Obra		-146,040	-146,040	-146,040	-146,040	-146,040
Gasto Asignados		-399,907	-399,907	-399,907	-399,907	-399,907
Seguros Infraestructura		-1,100	-1,100	-1,100	-1,100	-1,100
Seguros Parque Automotriz		-150,973	-150,973	-150,973	-150,973	-150,973
Depreciación Parque Automotriz		-182,792	-182,792	-182,792	-182,792	-182,792
Depreciación Maquinaria		-643	-643	-643	-643	-643
Depreciacion Infraestructura		-1,980	-1,980	-1,980	-1,980	-1,980
Sub-total		-883,435	-883,435	-883,435	-883,435	-846,947
Depreciación Infraestructura		1,980	1,980	1,980	1,980	1,980
Depreciación Parque Automotriz		182,792	182,792	182,792	182,792	182,792
Depreciación Maquinaria		643	643	643	643	643
Inversion Automóviles		-70,000	-70,000	-70,000	-70,000	-70,000
Valor Libro Infraestructura						114,269
Flujo de Caja		-768,020	-768,020	-768,020	-768,020	-617,263

VAC	-\$2,817,791.82
-----	-----------------

Flujo de Caja sin Outsourcing

- **Venta Parque Automotriz:**

Corresponde a la venta de vehículos que anualmente son renovados por la institución, estos se van a remate por lo que se reportan ingresos a partir del año uno.

- **Mano de Obra:**

Es el gasto por concepto de remuneraciones de todo el personal que en la actualidad se desempeña en los cinco servicios del Depto. de Transporte.

- **Gastos Asignados:**

Son todos los costos directos asignados a la misma área.

- **Seguros Infraestructura:**

Se refiere al monto que se cancela anualmente de seguros por toda la infraestructura asignada al Departamento.

- **Seguros Parque Automotriz:**

Monto que se gasta anualmente por concepto de seguros de automóviles, camionetas, camiones, buses y carros extintores de incendios.

- **Depreciación Parque Automotriz:**

Corresponde a los montos de vehículos que en la actualidad aún se están depreciando, más la depreciación de nuevas inversiones.

- **Depreciación Maquinaria:**

Es la cifra correspondiente a la maquinaria que en la actualidad se destina al mantenimiento de vehículos

- **Depreciación Infraestructura:**

Es el monto que se gasta por depreciación de toda la infraestructura asignada al área de transporte terrestre.

- **Inversión Automóviles:**

Es la inversión anual por la compra de nuevos vehículos.

- **Valor Libro Infraestructura:**

Corresponde al costo de la inversión inicial, el que se mantiene en el tiempo.

La evaluación de esta opción, por estar los flujos de caja elaborados sobre la base de costos relevantes, se hace calculando el valor actual de costos (V.A.C.) de acuerdo al procedimiento simplificado de funciones lógicas en una hoja de cálculo computacional, el valor resultante es M\$ -\$2,817,791.82

VI.- CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En estos nuevos tiempos la polémica sobre la privatización y la reforma del Estado ha dejado de ser un problema ideológico, tal y como se planteó en los años sesenta y setenta. Hoy, se trata de una respuesta o mejor dicho una salida al desarrollo del Estado que se ha generado en las últimas décadas y, ello tanto desde el punto de vista de las prestaciones sociales del Estado, como por el impacto de este Estado en el ordenamiento económico y social.

Se ha llegado a un crecimiento tal del Estado, tanto en empresas públicas como en su actividad estatal, a través de todo el ámbito económico – social que, en estos momentos la actividad del Estado y de otras Instituciones Públicas alcanza a una importante participación dentro del producto interno bruto.

Pero esta capacidad interventora y reguladora del Estado no se limita meramente a su participación dentro del proceso económico y social de un país, sino que afecta, de manera significativa, a todo el comportamiento del resto de la economía. Se ha generado un ordenamiento económico y social que ha condicionado, y sigue condicionando, de manera muy importante la capacidad de adaptación a los cambios de las instituciones y de las personas.

Una y otra circunstancia, que se dan con carácter coincidente en muchos países de nuestro entorno, junto con el triunfo del neoliberalismo desde la década de los ochenta, están produciendo un amplio proceso de

privatización, por un lado, y de liberalización por otro. Estos procesos se han convertido en una práctica extendida y universalmente creciente.

Dentro de este nuevo escenario para la Administración Pública, se encuentra inmersa la Dirección General de Aeronáutica Civil, quien en su diario vivir ha visto como algunos sectores, principalmente del ámbito privado más que del público, se han generado algunas voces que llaman a esta organización a descentralizar sus amplias y diversas funciones, como también a mejorar la gestión, que algunos señalan como onerosa, lenta y burocrática. Como lo señalamos anteriormente, esta discusión, la cual hoy en día parece ser más un cuestionamiento que un juicio de valor, ha llegado a tocar la puerta de esta institución. Tal hecho, nos ha llevado a plantear un rediseño estructural y organizacional desde el interior de ésta; de manera tal de introducir herramientas de gestión o de técnicas de gerencia privada, que sustancialmente nos van alineando hacia el sector privado, creándose un nuevo concepto de organización. Es así, que dentro del desarrollo de este trabajo, se ha tratado de introducir una herramienta de gestión del sector privado, con la finalidad de analizar su impacto y veracidad.

De la experiencia obtenida al introducir el concepto de Outsourcing dentro de la D.G.A.C., específicamente dentro del Departamento Transporte Terrestre, para lo cual nos referiremos a la materia sobre la base de dos puntos de vista : uno interno y otro externo.

Desde el punto de vista externo, podemos señalar que, hoy en día el ámbito privado y político han realizado profundas críticas a la gestión de la D.G.A.C... Al respecto, y tomando como base el presente trabajo, hemos concluido que dichas críticas tienen una base bastante sólida, ya que se basan bajo premisas de costos y de la eficiencia en la gestión. Ambas premisas se consolidan a la luz del resultado del presente trabajo, ya que

utilizando las mínimas herramientas de gestión, nos damos cuenta de la ineficiencia y del costo que ésta significa para la D.G.A.C. Asimismo, resulta importante mencionar, que el sector privado, con un prisma bastante limitado, ha tenido la capacidad de identificar posibles unidades de negocios, sin que la D.G.A.C. pueda reaccionar con una política proactiva frente a la rapidez del entorno. Aquí también debemos detenernos a especular sobre esta materia, ya que posiblemente la DGAC se haya dado cuenta sobre esto, pero su falta de adaptabilidad y flexibilidad sobre el medio y su propia estructura organizacional jerárquica, no le han permitido implementar estos conceptos.

Concluyendo con nuestro análisis desde el punto de vista externo, y basados en la experiencia y en el conocimiento de esta organización, por parte de los autores de este trabajo, este análisis puede ser aplicado a muchas otras organizaciones internas de la DGAC, muchas de ellas incluso no ligadas a la propia misión de la Institución, y probablemente con los mismos o más significativos índices obtenidos en el presente trabajo.

Desde el punto de vista interno vemos que de acuerdo a las características de la organización, afectada constantemente por los cambios organizacionales, estas herramientas de gestión pueden ser perfectamente aplicables, sin que haya mayor resistencia a los cambios de estructura y gestión. Por otra parte, basados en los resultados numéricos de los flujos de caja, queda demostrado que la aplicación del Outsourcing nos permite realizar las mismas actividades actuales, con la mitad de los recursos financieros, considerando además un plus, que la readecuación organizacional que conlleva su implementación, nos permite mejorar sus procesos administrativos internos, los cuales necesariamente se deben alinear a los objetivos y a la misión que debe cumplir la D.G.A.C., como ente fiscalizador y de servicios aeroportuarios para el país. Asimismo, tal medida,

además nos permite cumplir con los objetivos de Gobierno que dicen relación con el proceso de Modernización del Estado.

CONCLUSION GENERAL

Como conclusión general del presente trabajo es que podemos afirmar que el Outsourcing sirve como una herramienta de gestión para mejorar el funcionamiento integral del Departamento de Transporte Terrestre, dado que como lo mencionamos anteriormente, usando la mitad de los recursos actuales podemos entregar los mismos servicios, con mejor calidad y eficiencia. Asimismo, esta herramienta nos permite explorar otras áreas que el Outsourcing nos entrega, tales como compartir inversión, reducir costos, concentrar las actividades centrales, etc.

Finalmente, como miembros de esta gran organización, y sobre la experiencia del presente trabajo, resulta de vital importancia llegar a importar estas herramientas del sector privado, dado que ellas se traducen en mejoras irrefutables en la gestión de cualquier organización, considerando además que ellas nos demuestran que el funcionamiento interno o externo no es eficiente y eficaz como se piensa en muchas instituciones, y que las actuales tendencias del mercado, imponen a cualquier empresa pública la innovación y el cambio de cultura organizacional; por ende, una mejora en su gestión integral.

VII.- APENDICES

A.- ORGANIGRAMA DE LA D.G.A.C.

B.- ORGANIGRAMA DEL DEPARTAMENTO TRANSPORTE
TERRESTRE

C.- CARTA GANTT

BIBLIOGRAFIA

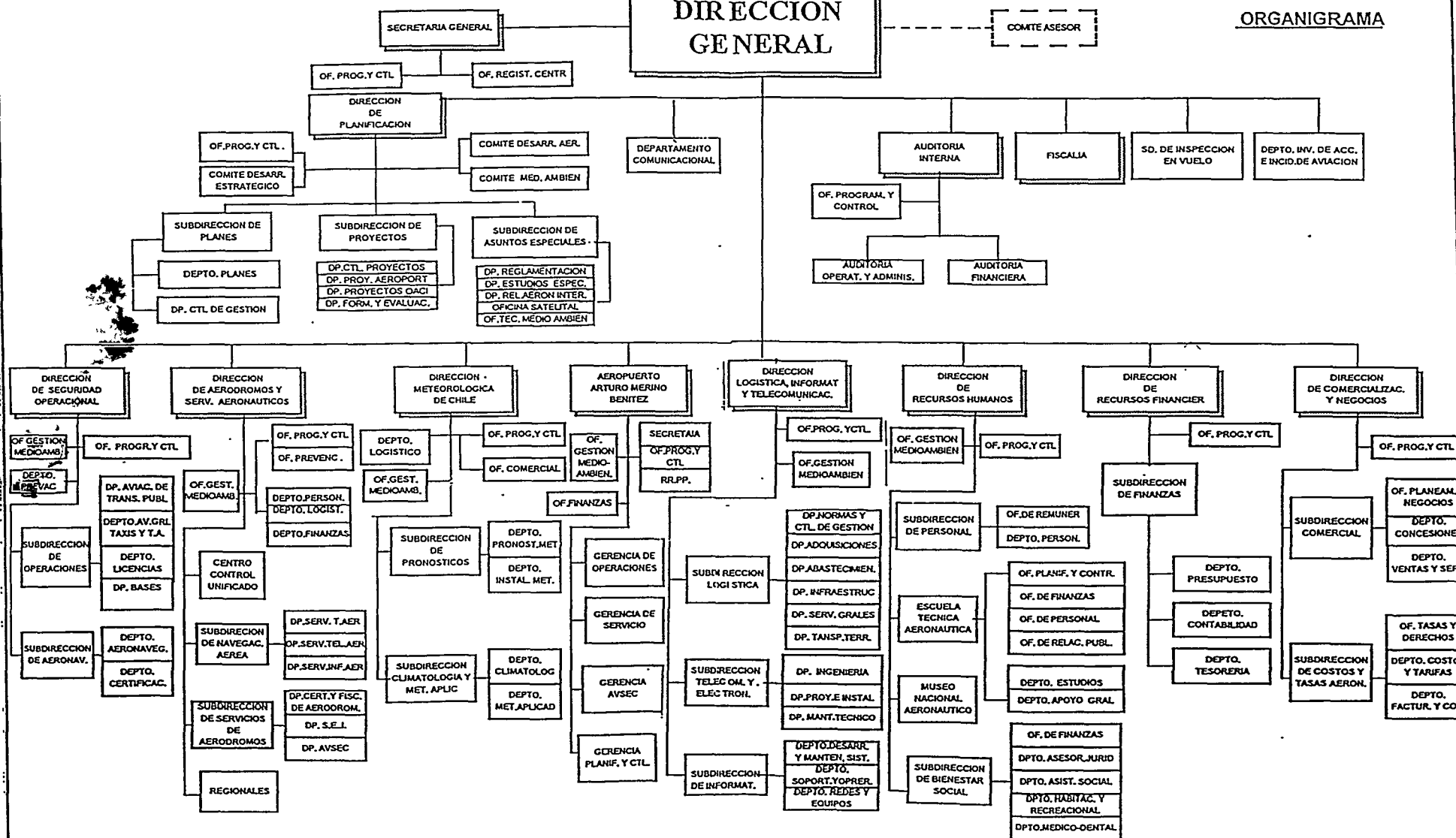
- 1.- Código Aeronáutico, Editorial Jurídica de Chile, tercera edición oficial.
- 2.- Evaluación de Proyectos de Inversión en la Empresa, primera edición, Nassir Sapag Chain.
- 3.- El Dilema del Outsourcing, primera edición, J.Brian Heywood
- 4.- Manual del Outsourcing, primera edición, Robert White y Barry James
- 5.- Mejoramiento de los Procesos de la Empresa, primera edición, H.James Harrington
- 6.- Economía, décimos sexta edición, Paul Samuelson y William D. Nordhaus
- 7.- La Nueva Gestión Pública, primera edición, Blanca Olías de Lima Gete
- 8.- Hacia una Nueva Gestión Pública, primera edición, Tercer Encuentro de Gestión de las Administraciones Públicas en Aragon.
- 9.- Privatización como Alternativa para el Sector Público de Países en Desarrollo, primera edición, Arbelaez Martínez
- 10.- Políticas de Privatización: Aproximación Teórica, Experiencias Prácticas y Propuestas, primera edición, Cano Soler
- 11.- Crear una Administración Pública que funcione mejor y que cueste menos, primera edición, Gore



DIRECCION GENERAL DE AERONAUTICA CIVIL

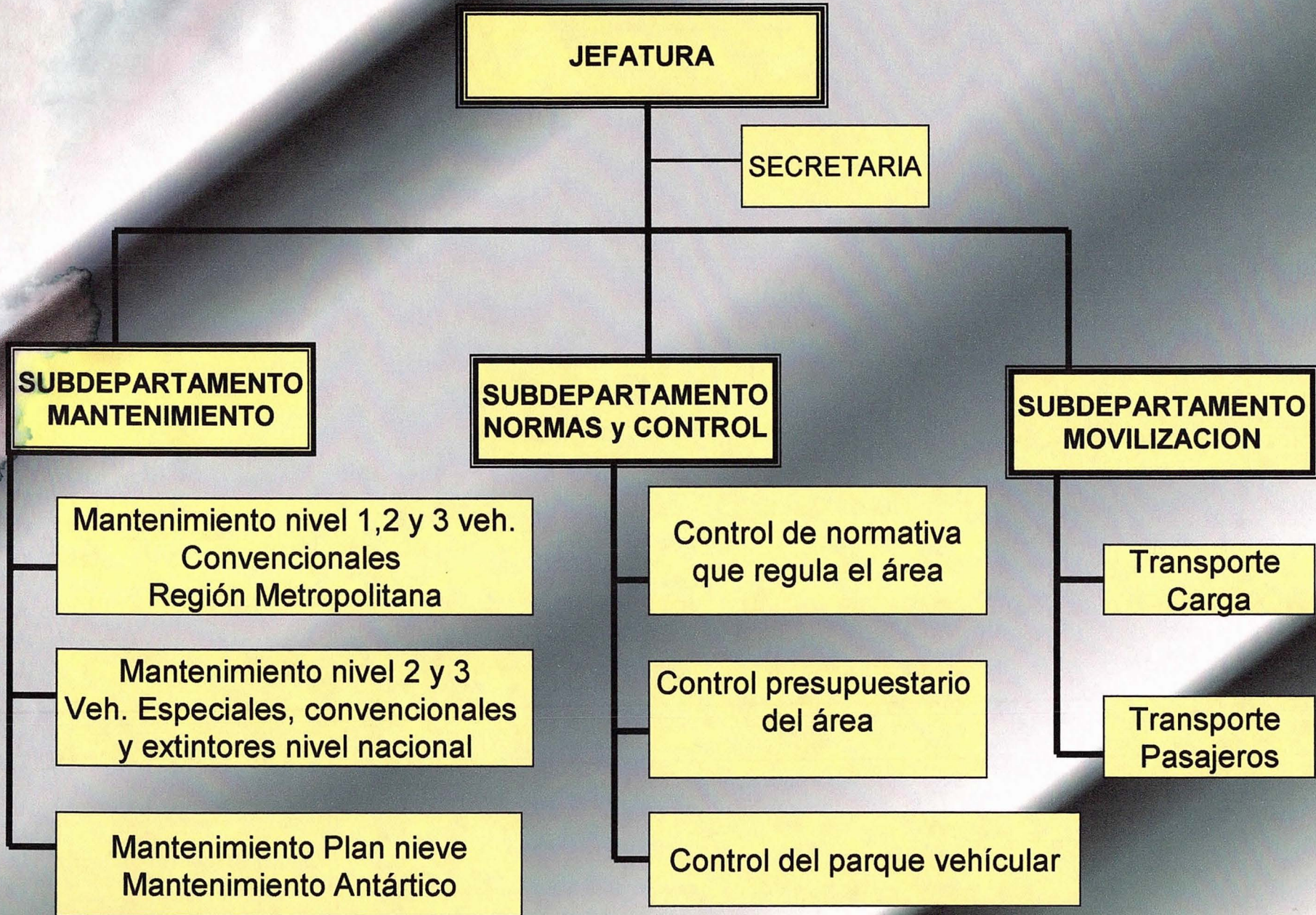
DIRECCION GENERAL

ORGANIGRAMA

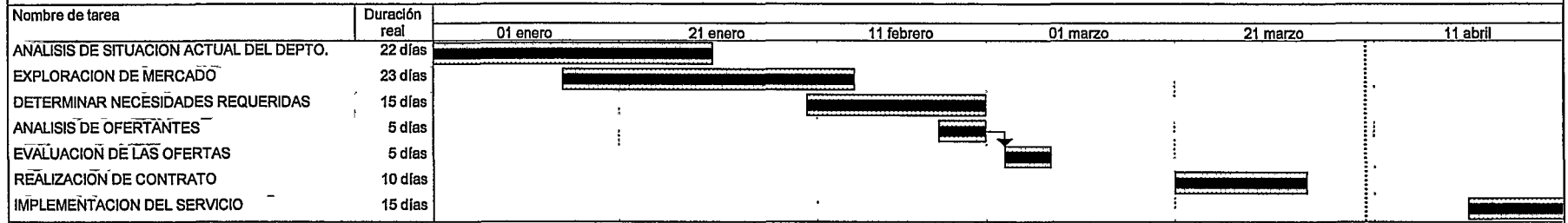


ORGANIGRAMA DEPTO. TRANSPORTE TERRESTRE

APENDICE B



CARTA GANTT APENDICE C



Proyecto: Project1 Fecha: jue 10/04/03	Tarea		Resumen		Progreso resumido		Resumen del proyecto	
	Progreso		Tarea resumida		División		Agrupar por síntesis	
	Hito		Hito resumido		Tareas externas		Fecha límite	