



**GRADO EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE
EMPRESAS**

2016/2017

TRABAJO FIN DE GRADO

**SUBCONTRATACIÓN DE SERVICIOS EN LA
ENSEÑANZA PÚBLICA**

SERVICES OUTSOURCING IN PUBLIC EDUCATION

Autora: EVA HERRERA PARDO

**Directoras: BEATRIZ BLANCO ROJO
LIDIA SÁNCHEZ RUIZ**

JUNIO 2017

ÍNDICE

Resumen	3
Abstract	3
1. Introducción	4
2. Marco teórico	5
2.1. Concepto de subcontratación	5
2.2. Tipos de subcontratación.....	7
2.3. Ventajas e inconvenientes de la subcontratación	8
2.4. Etapas para el análisis de una decisión de subcontratación	11
3. El sector: el sistema educativo público español	12
3.1. Perspectiva histórica.....	12
3.2. Estructura del sector educativo.....	12
3.3. Análisis descriptivo del sector de la educación en Cantabria	15
3.4. Marco legislativo: la subcontratación en el sistema educativo público	18
3.5. Procesos del sector educativo	22
3.5.1. Ingresos y gastos	25
3.6. La cadena de suministro del sector	28
4. Metodología	33
5. Entrevista.....	33
6. Conclusiones	38
Bibliografía.....	39
Anexo	42

RESUMEN

La externalización de servicios o outsourcing es un tema que está cobrando cada vez más importancia en el mundo del emprendimiento y los negocios.

La externalización es aplicable en todos los procesos o áreas de la empresa donde se consumen recursos sin aportar valor añadido. Generalmente están formadas por actividades que hacen un uso intensivo de gastos corrientes, que forman parte de servicios especializados o de soporte, que están sujetas a un mercado excesivamente cambiante con dificultades para reclutar personal, o bien que por razones tecnológicas requieren una gran inversión.

El objeto de este estudio es realizar una aproximación a la gestión económica de un centro educativo público: el Instituto de Enseñanza Secundaria Augusto González de Linares, situado en Santander y en qué medida recurre a la externalización de servicios y porqué.

PALABRAS CLAVE: Externalización, centro educativo público.

ABSTRACT

Outsourcing (subcontracting services to outside companies) is a management strategy that is becoming increasingly more important in the entrepreneurial and business world.

Outsourcing applies to all processes and business areas where resources are used and not added value is created. These are usually made of activities that: make intensive use of current expenses, belong to specialized or support services, are hard to staff due to a highly changing market, or require a large investment in technology.

The aim of this research is to study the economic management of a public/state-funded secondary school (Instituto de Enseñanza Secundaria Augusto González de Linares, located in Santander, Spain) in order to analyze to what extent its services are outsourced and why.

KEY WORDS: Outsourcing, public school, state school, maintained school.

1. INTRODUCCIÓN

En la actualidad, las grandes empresas deben diversificar sus productos y servicios para ser competitivas. Obtener el mejor producto y ofrecer los mejores servicios hace que, en ocasiones, las empresas tengan que especializarse en actividades que se alejan de la su actividad principal, lo cual implica mayor coste, tiempo e inversión. Algunas empresas asumen la realización de todos estos procesos, pero la mayoría optan por la externalización. No es el caso de algunos sectores de la Administración Pública como el sistema educativo cuya gestión económica está muy centralizada dejando a los equipos directivos un margen de maniobra muy limitado.

“La subcontratación en el ámbito de la contratación pública no es una cuestión nueva. Ya en la Ley de Contratos del Estado de 1965 se incluía una regulación sobre la subcontratación en relación con los contratos de obras y de gestión de servicios públicos. Una regulación que, salvo matices, siguió una misma línea en las sucesivas leyes reguladoras de la contratación pública. Hasta fechas recientes. En el marco de las continuas modificaciones que ha sufrido últimamente la normativa de contratación pública se han incluido, también, cuestiones nada irrelevantes en relación con la subcontratación. Y puede decirse que la línea seguida en ellas se separa de la seguida tradicionalmente, en el sentido de que se advierte una mayor intervención del Derecho Público en el contrato (subcontrato) privado.” (Marín Albarrán 2013, p. 465).

El objeto de este trabajo es analizar la relevancia de la subcontratación de servicios en el sector de la educación pública en centros de enseñanza secundaria. El estudio se refiere a un Instituto de Enseñanza Secundaria en Cantabria, en el que también se imparte Formación Profesional.

El estudio se centrará en los siguientes aspectos:

- Analizar la estructura y composición del sector de la educación pública.
- Identificar los centros en los que se imparte dicha educación en Cantabria.
- Analizar la importancia de la externalización mediante el estudio su gestión económica.
- Entrevistar a personas responsables de la gestión económica de los centros educativos

La metodología empleada se fundamenta en la búsqueda de información en la normativa vigente, el análisis de los procesos del sector y la realización de entrevistas a personas responsables de la gestión económica de los centros educativos.

2. MARCO TEÓRICO

2.1. CONCEPTO DE SUBCONTRATACIÓN

El origen de la subcontratación se vincula con la automoción y en concreto con la década de los 70. Hasta entonces se aplicaba un sistema de organización de la producción fordista o producción en masa, sin embargo, la crisis económica que se produjo a mediados de los 70, como consecuencia, entre otras razones, de una saturación de los mercados, dio lugar a un cambio en las estrategias empresariales. En esta situación, la subcontratación nace como un factor competitivo fundamental en las nuevas estrategias enfocadas a la calidad y la diversificación de productos.

Para los diferentes países de nuestro entorno (Francia, Alemania, Reino Unido, Italia, etc.) la subcontratación representa en la actualidad una práctica generalizada. Esta práctica se refiere fundamentalmente al sector industrial, si bien es cierto que cada vez mayor número de empresas pertenecientes al sector servicios están incorporando la externalización como estrategia competitiva no únicamente una forma de abaratamiento de costes.

España no es ajena a esta tendencia y la subcontratación se ha convertido en uno de los elementos centrales de las nuevas estrategias competitivas de las grandes empresas. La estrategia desarrollada ha consistido en partir la “cadena de valor” del producto o servicio en tantas fases y componentes como sea preciso, otorgando a un productor externo la responsabilidad de cada fase o servicio prestado (Fundación INCYDE).

Outsourcing es un término inglés que se puede traducir como ‘subcontratación’, o ‘externalización’.

Para Marín Albarrán (2003) se habla, en ocasiones, desde la perspectiva de la organización empresarial, de la subcontratación como sinónimo del outsourcing o externalización de determinadas tareas que no constituyen la esencia o núcleo de la actividad a la que se dedica una determinada empresa. Actividades tales como la seguridad, limpieza o incluso el asesoramiento legal. Si bien es cierto que detrás de ambas figuras se encuentra el fundamento último de la especialización de las organizaciones, desde una perspectiva estrictamente jurídica outsourcing y subcontratación no pueden asimilarse, ya que, detrás de la externalización de servicios subyace un contrato, pero no un subcontrato.

De cualquier forma no es el objeto de este trabajo realizar un análisis teórico de las diferencias entre ambos conceptos, por ello en el presente estudio se hablará indistintamente de subcontratación y externalización o outsourcing. Sabiendo que determinados autores utilizan uno u otro término, según los diferentes matices que ambos conceptos tienen y que en el siguiente apartado se refieren brevemente.

Para Claver Cortés y González Ramírez (1999) la subcontratación, de servicios, es un proceso en el que una empresa, la principal, lleva a cabo un acuerdo contractual con otra empresa, la subcontratista, con el fin de que preste servicios que pueden ser iguales que los de la principal (partes, piezas o etapas del desarrollo del producto o servicio), anexos (seguridad, limpieza...), complementarios (recursos humanos, administración...) o vinculados con la actividad productiva (marketing, servicio al cliente...). La subcontratación se caracteriza por que dicho servicio podría ser internalizado por la empresa cliente, sin embargo, encuentra algún beneficio en externalizarlo.

Otras definiciones de subcontratación se recogen en la tabla 2.1

Tabla 2.1. Otras denominaciones según diversos autores.

Guitart Tarrés (2005, pág. 21)	“Outsourcing, subcontratación, desintegración o externalización de actividades, son términos que tradicionalmente se utilizan para hacer referencia al mismo concepto: cesión de ciertas actividades o funciones empresariales a terceros, con el objetivo de satisfacer las necesidades de la organización”.
Fernández Sánchez (1995, p.149)	La subcontratación tiene lugar cuando una empresa (contratista, principal, comprador o cliente) encarga a otra (subcontratista, suministrador o proveedor) la realización de determinadas actividades o servicios.
White y James (2000, p.15)	Relación contractual entre un vendedor externo y una empresa, en la que el vendedor asume la responsabilidad de una o más funciones que pertenecen a la empresa.
Rothery y Robertson (2000, p. 4)	Acción de recurrir a una agencia exterior para operar una función que anteriormente se realizaba dentro de una compañía.
Casani et al. (1996)	Vínculo a largo plazo, en relación con el desarrollo de determinadas actividades o tareas que no son esenciales para la empresa, por profesionales especializados, que, con el tiempo, se convierten en socios estratégicos.
Quinn y Hilmer (1994)	Adquisición externa de actividades, incluidas aquellas que se consideran tradicionalmente como parte íntegra de cualquier empresa.

Fuente: Elaboración propia a partir de Guitart Tarrés (2005)

Externalización u Outsourcing es una alternativa de administración, que consiste en la transferencia a terceros de ciertos procesos complementarios que no forman parte de la actividad principal del negocio, permitiendo la concentración de los esfuerzos en las actividades esenciales a fin de obtener competitividad y resultados tangibles. Esta técnica se fundamenta en un proceso de gestión que implica cambios estructurales de la empresa en aspectos fundamentales tales como la cultura, procedimientos, sistemas, controles y tecnología cuyo objetivo es obtener mejores resultados concentrando todos los esfuerzos y energía de la empresa en la actividad principal. También podemos definirlo como la subcontratación de servicios que busca agilizar y economizar los procesos productivos para el cumplimiento eficiente de los objetos sociales de las instituciones, de modo que las empresas se centren en lo que les es propio (Luna González, 2014).

2.2. TIPOS DE SUBCONTRATACIÓN

Este trabajo utiliza indiscriminadamente los conceptos subcontratación y outsourcing, si bien es cierto que algunos autores encuentran diferentes matices entre ambos:

- La subcontratación supone la cesión de la ejecución de ciertas actividades y no implica responsabilidad de mejora por parte del contratado (Cuesta Fernández 1999, p. 175). Se aplica a las actividades productivas (Canet Giner et al. 2000, p. 5)
- El outsourcing supone la cesión de forma integral, delegando la ejecución y la parte de desarrollo estratégico (Cuesta Fernández 1999, p. 177).
- Según Canet Giner et al. (2000, p. 5) la subcontratación se aplica a actividades productivas y el outsourcing se aplica a tecnologías de la información, logística, asesoramiento, limpieza ...)

Existen diferentes tipos de subcontratación. De acuerdo con su naturaleza Moreno (2008) realiza la siguiente clasificación:

- ✓ *Deslocalización*. También conocido como off-shoring, implica la contratación de servicios a terceros radicados en países que ofrecen coste menores a causa de la legislación laboral, entre otros factores.
- ✓ *In-house*. Es el tipo de outsourcing que se produce en las instalaciones de la organización contratante del servicio.
- ✓ *Off-site*. El servicio de outsourcing se produce en las instalaciones de la propia empresa que presta el servicio.
- ✓ *Co-sourcing*. En esta modalidad el prestador del servicio de outsourcing ofrece algún tipo de valor añadido a su cliente, como compartir los riesgos.
- ✓ *De colaboración*. Se aplica a las operaciones que producen artículos o prestan servicios a un tercero.
- ✓ *Out-tasking*. Una modalidad de outsourcing más focalizada hacia tareas específicas.

Cabe mencionar la diferencia entre subcontratación táctica o tradicional y subcontratación estratégica. La primera tiene como finalidad exclusivamente la reducción de costes fundamentalmente mediante la liberación de recursos.

Según Jennings (1997, p.94) la subcontratación estratégica mejora la posición competitiva de la empresa y es una decisión que puede proveer a la empresa de otros beneficios estratégicos.

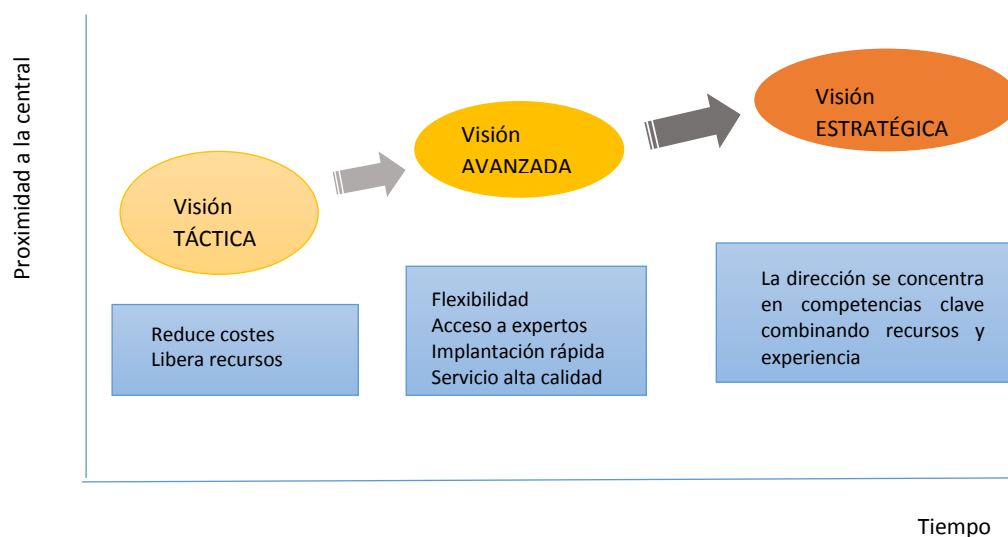
Para Rueda (1995, p.87) *“Revisar la concepción tradicional de los negocios y perfeccionar las organizaciones de manera que cada función maximiza su contribución al resultado global constituye un imperativo estratégico. Para ello las empresas deberán construir estrategias alrededor de un profundo conocimiento en un número muy elevado de competencias correspondientes al núcleo de su negocio.”*

Cuando la subcontratación pasa de un plano táctico al plano más estratégico, esta relación deja de ser una simple relación cliente-proveedor para establecerse en una relación de partnership, es decir, una relación de asociación más profunda (Rueda, 1995, p. 91).

Se podría decir que sin duda el Outsourcing permite reforzar la ventaja competitiva de las empresas que lo llevan a cabo (Belcourt, 2006). No obstante, esta concepción se ha transformado paulatinamente con los años, pasando de una visión táctica a una más estratégica (Castro Cortés, 2010)

La figura 2.1 refleja la evolución del concepto de outsourcing.

Figura 2.1. Evolución del concepto de outsourcing



Fuente: Elaboración propia a partir de Castro Cortés (2010)

2.3. VENTAJAS E INCONVENIENTES DE LA SUBCONTRATACIÓN

Autores como Belcourt (2006), Mahmoodzadeh, Jalalinia y Nekui, (2009); Barthélemy (2003), Trujillo y Galvis, (2012), señalan como razones para recurrir a la subcontratación las recogidas en la siguiente tabla:

Tabla 2.2. Ventajas de la subcontratación.

VENTAJAS DE LA SUBCONTRATACIÓN
<p>Reducir costes. El proveedor, al ser una empresa especializada, contará con economías de escala dado que presta servicio a un amplio número de clientes. Además, muchas actividades requieren un gran desembolso en infraestructuras (adquisición y mantenimiento) y recursos. Si se externaliza, estos recursos son puestos a disposición del cliente por el propio proveedor, por lo que el primero tendrá unos gastos menores.</p>
<p>Acceder a personal cualificado. La externalización permite el acceso a conocimientos especializados. Los proveedores especializados proporcionarán un servicio de mayor calidad, más eficiente, conocerán y emplearán las mejores prácticas, y el cliente tendrá acceso a una tecnología renovada y a nuevos conocimientos.</p>
<p>Centrarse en el negocio crítico de la empresa. Liberar recursos y tiempo para dedicarse al objeto principal del negocio, el core-business.</p>
<p>Rapidez ante cambios. En muchas ocasiones la tecnología y los equipos utilizados son propiedad del proveedor. Ante la necesidad de cambios, será el proveedor el que asuma los costes de las nuevas adquisiciones de equipos. O bien, se podrá buscar un nuevo proveedor que utilice procesos más modernos. Posibilita a las empresas dotarse de recursos y capacidades que no se poseen ante un entorno altamente cambiante como el actual (Mcfarlan y Nolan, 1995).</p>
<p>Disponer de mayor liquidez para reinvertir en el negocio.</p>
<p>Reducir riesgos</p>
<p>Asumir una posición de liderazgo en el mercado. Como consecuencia de las ventajas mencionadas previamente.</p>

Fuente: elaboración propia.

En la tabla 2.3 se señalan los siguientes inconvenientes o riesgos que se deben tomar en consideración ante la decisión de externalizar. Autores como Casani (1998, p. 1.194), Quinny Hilmer (1995, p. 67), Lonsdale (1999, p. 183), mencionan, entre otros:

Tabla 2.3. Inconvenientes de la subcontratación

INCONVENIENTES DE LA SUBCONTRATACIÓN
<p>Falta de control sobre el personal subcontratado. Los trabajadores subcontratados no son empleados pagados de la empresa que presta el servicio, por lo cual no tienen un incentivo de lealtad hacia ésta.</p> <p>Normalmente se contrata a los trabajadores con "contrato de obra", a pesar de que la tarea realizada suele ser continua. Dada la precariedad total producida y el abuso que se suele dar de esta figura contractual, a veces incluso para realizar despidos arbitrarios, es normal la "huida" de los trabajadores si encuentran un empleo de mayor calidad, con lo cual la calidad del servicio se suele resentir.</p> <p>La subcontratación (especialmente seguida del out-tasking o la deslocalización) elimina puestos de trabajo. La pérdida de empleados clave y la falta de compromiso puede amenazar seriamente la viabilidad de los esfuerzos de outsourcing. Sin embargo, la buena comunicación y el comportamiento ético hacia los empleados pueden ayudar a evitar este tipo de problemas. La comunicación abierta es la clave para la gestión de las cuestiones de personal en outsourcing.</p> <p>Posible pérdida de la confidencialidad. Acceso por parte del contratista a información sobre los procesos y el conocimiento de la empresa.</p> <p>Pérdida de autonomía. Mayor dependencia de agentes externos.</p> <p>Mayor dependencia de los proveedores. La subcontratación implica la selección del contratista y la negociación del contrato adecuado. Un error en la gestión de cualquiera de los dos aspectos puede dejar a la empresa a la mitad de un proceso.</p> <p>Variación de calidad percibida por el cliente final. En aquellas actividades que requieren un contacto directo con el cliente hay que tener un cuidado especial, ya que la mayor creación de valor de la compañía viene determinada por un contacto efectivo y por la fidelización de los mismos.</p>

Estas ventajas e inconvenientes tendrán que ser tenidas en cuenta por el equipo responsable de la gestión económica de la empresa, valorando cuándo es posible desarrollar los trabajos y tareas que cada proceso conlleva, con personal propio y cuándo es preferible subcontratar el trabajo a una empresa externa.

Como en todos los procesos empresariales los riesgos existen, así que será fundamental un buen estudio de la empresa para decidir si el *outsourcing* puede ser productivo o no para el desarrollo empresarial.

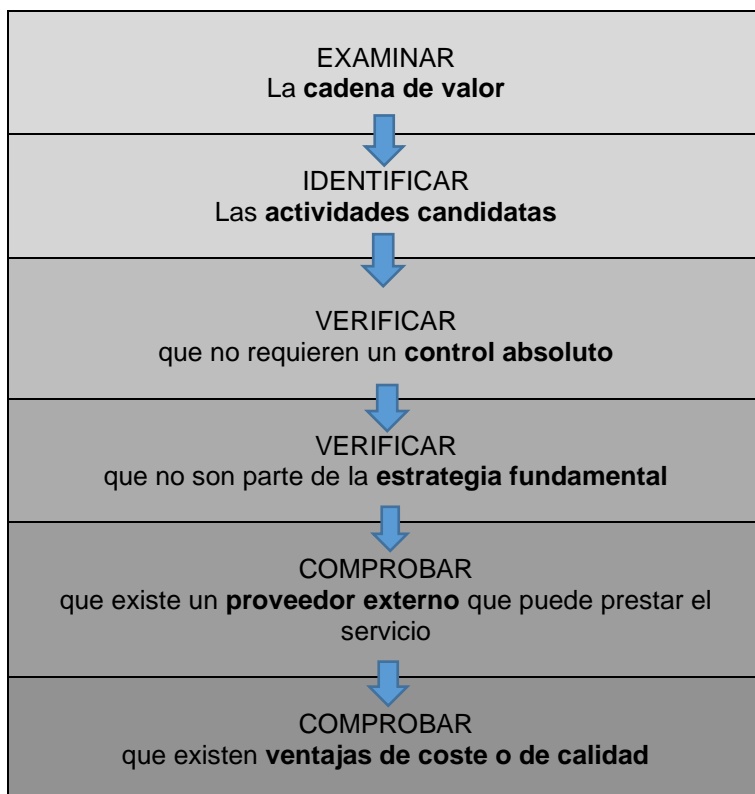
2.4. ETAPAS PARA EL ANÁLISIS DE UNA DECISIÓN DE SUBCONTRATACIÓN

Los pasos a tener en cuenta una empresa que se plantea una decisión de externalización (Mahmoodzadeh, et al. 2009) deberían ser:

1. Definir cuáles son las actividades principales de la empresa (core business) y la dirección estratégica de la empresa.
2. Analizar cómo se desarrollan las actividades antes de la externalización.
3. Evaluar las consecuencias de la externalización antes de llevarla a cabo.
4. Implementar el programa de externalización.
5. Controlar el proceso.
6. Evaluar los resultados y analizar mejoras.

Una decisión de esta dimensión implica que la empresa previamente ha diseñado la cadena de valor de forma que tanto las actividades principales como las secundarias, así como las relaciones y recursos necesarios para ambas estén perfectamente definidas. La figura 2.2. recoge la secuencia de pasos previos a la decisión de subcontratación.

Figura 2.2. Pasos para el análisis de una decisión de outsourcing.



Fuente: Elaboración propia a partir de www.aero.upm.es

3. EL SECTOR: EL SISTEMA DE EDUCACIÓN PÚBLICA EN ESPAÑA

3.1. PERSPECTIVA HISTÓRICA

En España el sistema educativo público es de reciente creación ya que hasta 1900 no existía como tal un Ministerio de Instrucción Pública. Básicamente desde la edad media la Iglesia monopolizó cualquier iniciativa educativa y una buena parte de las órdenes religiosas desde el siglo XIII se dedicaron a la empresa de conformar las jóvenes mentes en la doctrina.

En España, donde la Iglesia mantuvo su poder, el nacimiento de la educación pública fue traumático dada la enorme resistencia ejercida por la Iglesia para no verse desbancada de la posición de privilegio mantenida durante siglos en esta materia. A lo largo del Siglo XIX, el liberalismo y la Iglesia chocaron frontalmente en numerosas ocasiones, aunque se llegaron a soluciones de compromiso mediante la figura del concordato. El Estado y la Iglesia pactaron y siguen pactando de forma que el estatus eclesial siga manteniéndose. La actual situación, conformada por un Concordato Iglesia Estado preconstitucional y una Constitución que marca una orientación laica del Estado, se caracteriza por la contradicción permanente y la confrontación oportunamente utilizada por los partidos políticos cuando ocupan la oposición. El sistema educativo español ha ido progresivamente estatalizándose durante los siglos XIX y XX, mantenido un pulso con el sector privado mayoritariamente eclesiástico. Los grandes momentos en que se avanza en el desarrollo de una escuela pública se sitúan en la Segunda República (1931-36) y en la década de los 70 (1970), con la Ley General de Educación, que persigue la universalización de la educación mediante la construcción de millones de puestos escolares, todos de entidad pública.

Este enorme esfuerzo realizado con el patrimonio de todos los españoles en el último tercio del siglo XX, permitió llevar la educación a todos los rincones del territorio, democratizar el acceso a la educación, mediante la escolarización total de la población comprendida entre los 3 y los 18 años. Pero también con estos fondos públicos se mantuvo el funcionamiento de los centros privados mediante los conciertos que permitían a las patronales privadas obtener recursos económicos del estado, guardando la prerrogativa de una contratación a su medida y la obtención del oportuno beneficio. (Ministerio de Educación, Cultura y Deporte, 2004.)

El sistema educativo español tiene una estructura común para toda España según lo establece el Ministerio de Educación. Posteriormente, cada Comunidad Autónoma lo desarrolla y lo ajusta a sus peculiaridades. En Cantabria, el órgano de gobierno encargado de gestionar el sistema educativo es la Consejería de Educación.

3.2. ESTRUCTURA DEL SISTEMA EDUCATIVO ESPAÑOL

La Ley Orgánica 8/2013, de 9 de diciembre, para la mejora de la calidad educativa, divide el sistema educativo en España se organiza en cuatro grandes ámbitos:

1. EDUCACIÓN OBLIGATORIA: las familias tienen la obligatoriedad y responsabilidad de tener escolarizados a sus hijos/as desde los 6 hasta los 16 años de edad. Además, la Administración Educativa tiene, por su parte, la obligatoriedad y responsabilidad de ofrecer un puesto escolar gratuito a todo el

alumnado en esas edades. La educación obligatoria se divide en Educación Primaria (de 6 a 12 años) y Educación Secundaria (de 12 a 16 años).

2. EDUCACIÓN NO OBLIGATORIA: Se trata de la oferta educativa previa y posterior a la obligatoria. Se divide en Educación Infantil (de 2 a 6 años), Bachillerato (de 16 a 18 años), Formación Profesional y Universidad.
3. ENSEÑANZAS DE RÉGIMEN ESPECIAL: Además de la oferta educativa de carácter general, existen en Cantabria otros estudios relacionados con el mundo del arte y los idiomas. Estas enseñanzas son de carácter gratuito en los centros públicos.
4. EDUCACIÓN PERMANENTE DE PERSONAS ADULTAS: Se trata de la misma oferta que la existente en los centros ordinarios, pero dirigida a personas mayores de 18 años. Existen dos modalidades; de forma presencial o a distancia. Se pueden realizar estudios de Enseñanzas Iniciales, Educación Secundaria, Bachillerato, Formación Profesional, Idiomas y otras enseñanzas L

La tabla 3.1 recoge la relación de niveles en el orden de realización:

TABLA 3.1 Estructura del sistema educativo español

ENSEÑANZAS RÉGIMEN GENERAL	
Educación INFANTIL	
Educación PRIMARIA	
Educación SECUNDARIA y CICLOS FP	Educación SECUNDARIA
	BACHILLERATO
	<div>Ciclos formativos de Formación Profesional</div> <div>FP Básica</div> <div>FP de Grado Medio</div> <div>FP de Grado Superior</div>
	Otros programas formativos
Educación UNIVERSITARIA	
ENSEÑANZAS RÉGIMEN ESPECIAL	
Enseñanzas artísticas	
Enseñanzas de idiomas	
Enseñanzas deportivas	
Educación de Adultos	

Fuente: elaboración propia

El objeto de este estudio recae sobre la Educación Obligatoria y dentro de ésta se centra en Institutos de Secundaria, en los que se imparte Educación Secundaria, Bachillerato y, en la mayoría de los casos Ciclos de Grado Medio y de Grado Superior de Formación Profesional.

El Ministerio de Educación, cultura y deporte, en su página web, detalla los aspectos más significativos en cuanto a su organización y finalidad.

Se organiza de acuerdo con los principios de educación común y de atención a la diversidad y presta especial atención a la orientación educativa y profesional del alumnado.

Organización de la ESO

Comprende dos ciclos; el primero de tres cursos escolares y el segundo de uno. Este último, de carácter fundamentalmente propedéutico, puede cursarse por una de las dos siguientes opciones:

- Opción de enseñanzas académicas para la iniciación al Bachillerato.
- Opción de enseñanzas aplicadas para la iniciación a la Formación Profesional.

La Educación Secundaria Obligatoria tiene como finalidad:

- Lograr que todos adquieran los elementos básicos de la cultura: humanísticos, artísticos, científicos y tecnológicos.
- Desarrollar y consolidar hábitos de estudio y de trabajo.
- Preparar para la incorporación a estudios posteriores y para su inserción laboral.
- Formar a todos para el ejercicio de sus derechos y obligaciones en la vida como ciudadanos.

Organización del Bachillerato

El Bachillerato forma parte de la Educación Secundaria postobligatoria, y por lo tanto tiene carácter voluntario. Comprende dos cursos académicos, que se realizan ordinariamente entre los 16 y 18 años de edad.

Las modalidades del Bachillerato que podrán ofrecer las administraciones educativas y, en su caso, los centros docentes serán las siguientes:

- a) Ciencias.
- b) Humanidades y Ciencias Sociales.
- c) Artes.

El Bachillerato tiene como finalidad:

- Proporcionar a los alumnos formación, madurez intelectual y humana, conocimientos y habilidades que les permitan desarrollar funciones sociales e incorporarse a la vida activa con responsabilidad y competencia.
- Capacitar a los alumnos para acceder a la educación superior.

Las actividades educativas en el Bachillerato favorecerán la capacidad del alumno para aprender por sí mismo, para trabajar en equipo y para aplicar los métodos de investigación apropiados.

La Formación Profesional

En la actualidad la FP son los estudios profesionales más cercanos a la realidad del mercado de trabajo y dan respuesta a la necesidad de personal cualificado

especializado en los distintos sectores profesionales para responder a la actual demanda de empleo.

Si analizamos su alta inserción laboral podemos afirmar que la FP ya se ha transformado en una formación que responde a la demanda real de empleo, ahora es el momento del cambio en la sociedad española.

La Formación Profesional oferta más de 150 ciclos formativos dentro de 26 familias profesionales, con contenidos teóricos y prácticos adecuados a los diversos campos profesionales.

3.3. ANÁLISIS DESCRIPTIVO DEL SECTOR DE LA EDUCACIÓN SECUNDARIA EN CANTABRIA

El sector en Cantabria según CNAE

Servicios y proyectos educativos en Cantabria CNAE: 8559

Del informe: “traspaso de competencias del sector público” publicado por la CEOE en el año 2016, obtenemos los siguientes datos:

La asignación de fondos públicos al concierto en Educación se presenta como una oportunidad de ahorro para las cuentas públicas. Además puede suponer un mayor grado de flexibilidad en la asignación de recursos para hacer frente a distintas situaciones, como por ejemplo, cambios en la demanda de este servicio.

La tabla 3.2 recoge la asunción por parte de las comunidades autónomas de las competencias en Educación no universitaria. En Cantabria se produce en el año 1998.

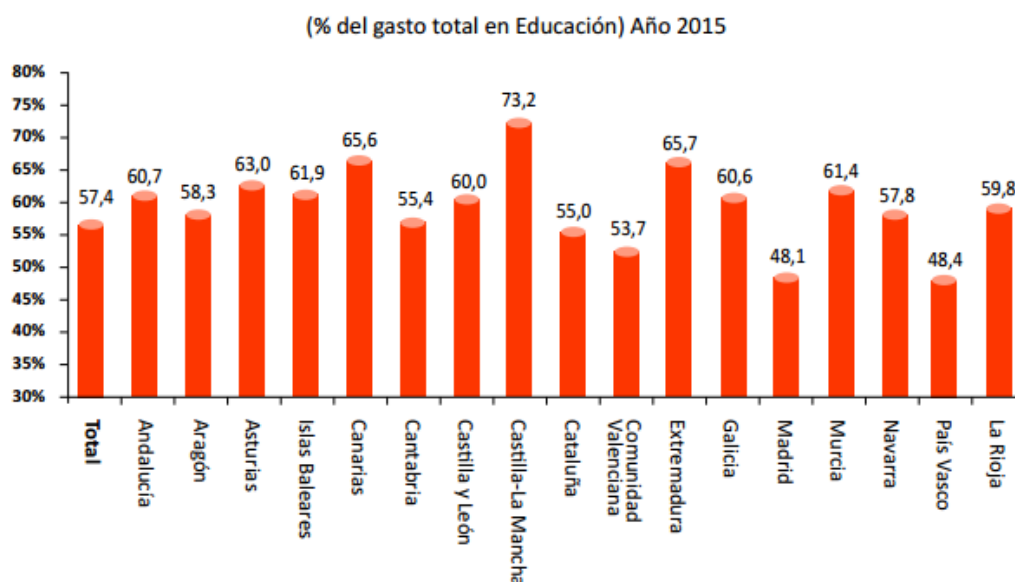
TABLA 3.2. Año de publicación del Real Decreto de transferencia de Educación no universitaria por CC. AA.

						Murcia
						Madrid
						Extremadura
					La Rioja	Cast.-La Mancha
País vasco	Galicia	C. Valenciana			Cantabria	Cast. y León
Cataluña	Andalucía	Canarias	Navarra	I. Baleares	Aragón	Asturias
1980	1982	1983	1990	1997	1998	1999

Fuente: elaboración propia.

De la misma fuente se obtienen los datos contenidos en la figura 3.1. que señala el gasto en remuneración del personal en Educación, durante el año 2015.

Figura 3.1. Gasto en remuneración del personal en Educación



Fuente: Presupuestos 2015 de cada CC.AA (depurados de IFL y PAC) y Servicio de Estudios de CEOE.

En lo que a la Comunidad Autónoma de Cantabria se refiere, la Tabla 3.3 clasifica, para el curso 2015-16, los centros de educación secundaria en función de la titularidad y financiación.

TABLA 3.3. Relación de centros de ESO, Bachillerato y FP en Cantabria. Año 2016.

Centros de ESO, Bachillerato y FP en Cantabria	PÚBLICOS	PRIVADOS		TOTAL
		Concertados	No concertados	
	52	12	5	69

Fuente: Subdirección general de Estadística y Estudios del Ministerio de Educación, Cultura y Deportes.

En cuanto al número alumnos la tabla 3.4 recoge el número de alumnos matriculados en Cantabria en ESO, Bachillerato y ciclos formativos durante el curso 2015-16.

TABLA 3.4. Alumnos matriculados en secundaria en Cantabria. Curso 2015-2016.

	ESO					BACHILLERATO			CICLOS FORMATIVOS			TOTAL
	1º	2º	3º	4º	TOTAL	1º	2º	TOTAL	Grado Medio	Grado Superior	TOTAL	
C. Público	3.792	3.806	3.463	2.965	14.026	3.294	2.773	6.067	2.534	3.000	5.534	
Concertado	1.813	1.862	1.699	1.525	6.899	234	157	391	1.325	1.032	2.357	
No concertado						391	390	781	-	156	156	
TOTAL	5.605	5.668	5.162	4.490	20.925	3.919	3.320	7.239	3.589	4.188	8.047	

Fuente: <https://www.educantabria.es>**Evolución general del sector.**

En las Tablas 3.4 y 3.5 se relaciona el Gasto que la Administración asignó a la educación no universitaria y el número de profesores contratados, durante los años 2010 hasta 2015.

TABLA 3.4. Gasto público en educación

Gastos públicos en educación	
Educación no universitaria	
Variables	
Año	Gastos públicos
2010	448.361
2011	436.216
2012	412.737
2013	419.650
2014	432.751
2015	438.605

Fuente: ICANE

TABLA 3.5. Profesores contratados

Curso	Tipo de centro		
	01. Total	02. Centros públicos	03. Centros privados
	Variables	Variables	Variables
	Profesores	Profesores	Profesores
2010-2011	8.638	6.465	2.173
2011-2012	8.448	6.285	2.163
2012-2013	8.774	6.529	2.245
2013-2014	8.719	6.479	2.240
2014-2015	8.908	6.592	2.316
2015-2016	8.742	6.400	2.342

Fuente: ICANE

El gasto público en educación no universitaria desciende de modo significativo desde el año 2010 hasta el 2012. A partir de ese momento, paulatinamente la Administración aumenta su inversión en este sector.

Sin embargo, esta reducción del gasto, por lo que se desprende de las tablas estadísticas obtenidas del ICANE, no se materializó únicamente en un descenso en las contrataciones de profesores, pues exceptuando el curso 2011-12, donde sí hay un menor número de profesores contratados, el resto de los cursos mantiene unos niveles de contratación muy similares.

Cabe pensar por tanto, que han sido otras las partidas afectadas por la reducción de la asignación económica recibida por los centros educativos

3.4. MARCO LEGISLATIVO: LA SUBCONTRATACIÓN EN EL SISTEMA EDUCATIVO PÚBLICO

La actual regulación de la contratación pública en España se encuentra en:

- ✓ Real Decreto Legislativo 3/2011, de 14 de noviembre, que aprobó el Texto Refundido de la Ley de Contratos del Sector Público cuya entrada en vigor se produjo el 16 de diciembre de 2011.
- ✓ La Ley 31/2007, de 30 de octubre, sobre procedimientos de contratación en los sectores del agua, la energía, los transportes y los servicios postales
- ✓ Proyecto de Ley de Contratos del sector público de 2 de diciembre de 2016, por la que se transponen al Ordenamiento jurídico español las Directivas del Parlamento Europeo y del Consejo, 2014/23/E y 2014/24/E, de 26 de febrero de 2014.

Este Proyecto de ley está en tramitación e incorpora al ordenamiento jurídico interno las tres nuevas directivas de contratación:

- ✓ Directiva 2014/23/UE del Parlamento Europeo y del Consejo, de 26 de febrero de 2014, relativa a la adjudicación de contratos de concesión.
- ✓ Directiva 2014/24/UE del Parlamento Europeo y del Consejo de 26 de febrero de 2014, sobre contratación pública y por la que se deroga la Directiva 2004/18/CE.
- ✓ Directiva 2014/25/UE del Parlamento Europeo y del Consejo de 26 de febrero de 2014, relativa a la contratación por entidades que operan en los sectores del agua, la energía, los transportes y los servicios postales y por la que se deroga la Directiva 2004/17/CE.

Según la exposición de motivos de dicho proyecto de Ley, en la actualidad, nos encontramos ante un panorama legislativo marcado por la denominada «Estrategia Europa 2020», dentro de la cual, la contratación pública desempeña un papel clave, puesto que se configura como uno de los instrumentos basados en el mercado interior que deben ser utilizados para conseguir un crecimiento inteligente, sostenible e

integrador, garantizando al mismo tiempo un uso con mayor racionalidad económica de los fondos públicos.

Con este fin, aparecen las tres nuevas Directivas comunitarias, como son la Directiva 2014/24/UE, sobre contratación pública; la Directiva 2014/25/UE, relativa a la contratación por entidades que operan en los sectores del agua, la energía, los transportes y los servicios postales, y la más novedosa, ya que carece de precedente en la normativa comunitaria, como es la Directiva 2014/23/UE, relativa a la adjudicación de contratos de concesión.

Esta Ley trata de diseñar un sistema de contratación pública, más eficiente, transparente e íntegro, mediante el cual se consiga un mejor cumplimiento de los objetivos públicos, tanto a través de la satisfacción de las necesidades de los órganos de contratación, como mediante una mejora de las condiciones de acceso y participación en las licitaciones públicas de los operadores económicos, y, por supuesto, a través de la prestación de mejores servicios a los usuarios de los mismos.

- ✓ Resolución de 17 de diciembre de 2014, de la Dirección General del Patrimonio del Estado, por la que se publica el Convenio de colaboración entre el Ministerio de Hacienda y Administraciones Públicas y la Comunidad Autónoma de Cantabria sobre diversas actuaciones de coordinación en materia de contratación pública En Madrid a 16 de diciembre de 2014.

La regulación de la gestión económica de los fondos públicos destinados a Educación, cuyas competencias están transferidas, se recoge fundamentalmente en:

- ✓ Orden EDU/50/2009, de 11 de mayo, por la que se delegan en los directores de los centros docentes públicos competencias en materia de contratación.
- ✓ Orden EDU/10/2009, de 9 de febrero, por la que se establecen las normas que regulan los pagos satisfechos mediante anticipos de caja fija.
- ✓ **REAL DECRETO 2723/1998, de 18 de diciembre, por el que se desarrolla la autonomía en la gestión económica de los centros docentes públicos.**

De este Real Decreto, es importante destacar el capítulo V, referido al personal de administraciones y servicios, y otros profesionales que proporcionan atención educativa al alumnado, el artículo 109.

Artículo 109. Personal de administración y servicios, y otros profesionales que proporcionan atención educativa al alumnado.

1. La Consejería de Educación promoverá, de forma progresiva, la dotación a los centros educativos de personal de administración y servicios, para un adecuado desarrollo del proyecto de gestión de los mismos, en función de sus características, necesidades y complejidad de aquellos.

✓ **Ley 6/2008, de 26 de diciembre, de Educación de Cantabria.**

En el capítulo I de esta ley, referido a los centros docentes, cabe destacar los siguientes artículos:

Artículo 123. Régimen jurídico. Los centros docentes que ofrezcan enseñanzas reguladas en esta Ley se regirán por lo dispuesto en la Ley Orgánica 8/1985, de 3 de julio, reguladora del Derecho a la Educación, en el Título IV de la Ley Orgánica 2/2006, de 3 de mayo, de educación, en la presente Ley, y en las disposiciones que le sean de aplicación.

Artículo 125. Medios materiales y humanos en los centros públicos.

- 1. La Consejería de Educación dotará a los centros públicos de los medios materiales y humanos necesarios para ofrecer una educación de calidad y garantizará la igualdad de oportunidades en la educación.*
- 2. En el contexto de lo dispuesto en el apartado anterior, los centros dispondrán de la infraestructura tecnológica necesaria para garantizar la incorporación de las tecnologías de la información y la comunicación en los procesos educativos y en la gestión de los centros.*

Artículo 130. Proyecto de gestión de los centros públicos.

- 1. La Consejería de Educación podrá delegar en los órganos de gobierno de los centros públicos la adquisición de bienes, contratación de obras, servicios y suministros, de acuerdo con la Ley 30/2007, de 30 de octubre, de contratos del sector público, y con los límites que en la normativa correspondiente se fijen. El ejercicio de la autonomía de los centros para administrar estos recursos estará sometido a las disposiciones que la Consejería de Educación establezca para regular el proceso de contratación, de realización y de justificación del gasto.*
- 2. Para el cumplimiento de sus proyectos educativos, los centros públicos podrán formular requisitos de titulación y capacitación profesional respecto de determinados puestos de trabajo del centro, de acuerdo con las condiciones que establezca la Consejería de Educación.*
- 3. Los centros públicos planificarán la ordenación y utilización de sus recursos, tanto materiales como humanos, a través de la elaboración de su proyecto de gestión, en los términos que regule la Consejería de Educación.*
- 4. La Consejería de Educación podrá delegar en los órganos de gobierno de los centros públicos las competencias que determine, incluidas las relativas a gestión de personal, responsabilizando a los directores de la gestión de los recursos puestos a disposición del centro.*

En Cantabria, la ley 6/2008, de 26 de diciembre de Educación establece que los órganos de gobierno de los centros públicos podrán previa delegación de la Consejería de Educación contratar obras, servicios y suministros, de acuerdo con la ley de contratos del sector público y con los límites fijados en la normativa correspondiente.

El Director del centro educativo, es el máximo responsable de la gestión de los recursos económicos del centro, y dirige al Equipo Directivo en la elaboración del presupuesto así como en los demás procesos de gestión económica. El Director autoriza los gastos de acuerdo con el presupuesto del centro y ordena los pagos.

Según la Orden EDU/50/2009, de 11 de mayo, por la que se delegan en los directores de los centros competencias en materia de contratación, se delega en los directores de los centros docentes públicos los siguientes contratos:

- Contratos derivados de acuerdos marco, tales como los relativos a suministros y servicios generales (energía eléctrica, material de oficina, etc.) y al servicio de comedor escolar.
- Contratos de obras, suministros y servicios con el límite cuantitativo del contrato menor

Además se deberá pedir autorización a la Consejería de Educación con carácter previo a la celebración de los contratos definidos en el apartado anterior en los siguientes casos:

- Contratos derivados del acuerdo marco para la prestación del servicio de comedor escolar.
- Contratos menores de obras, cuando su importe exceda de tres mil euros, excluido el Impuesto sobre el Valor Añadido.
- Contratos menores de suministros y servicios, cuando su importe exceda de mil ochocientos euros, excluido el Impuesto sobre el Valor Añadido. Orden EDU/10/2009, de 9 de febrero.

En general, la externalización de servicios en el sector de la educación pública se limita a la subcontratación de servicios de limpieza, mantenimiento, suministros y servicios de reprografía.

En el Instituto de Enseñanza Secundaria Augusto González de Linares, situado en la ciudad de Santander, centro educativo público, y objeto de este estudio -pero cuyos protocolos son extensibles al resto de institutos, pues el margen de maniobra es realmente pequeño-, las decisiones de índole económica que la limitada autonomía de los centros docentes públicos permite, recaerán sobre el Director y el Secretario del centro.

Según el Reglamento de Régimen Interno de instituto Augusto González de Linares:

El director nombra al resto de componentes del Equipo Directivo, los cuales cesan cuando acaba el mandato del Director. El Equipo Directivo está formado por 4-5 miembros en función del nº de unidades del Centro: Director/a, Jefe/a de Estudios, Secretario/a y Jefe/a de Estudios Adjunto (1 o 2).

Competencias del Director (LOMCE 2013):

- Realizar las contrataciones de obras, servicios y suministros, así como autorizar los gastos de acuerdo con el presupuesto del centro, ordenar los pagos y visar las certificaciones y documentos oficiales del centro, todo ello de acuerdo con lo que establezcan las Administraciones educativas.

Entre las diferentes competencias del Secretario del centro educativo, cabe destacar las siguientes:

(Real Decreto 83/1996, de 26 de enero de 1996, por el que se aprueba el Reglamento Orgánico de los Institutos de Educación Secundaria. (B.O.E. de 21 de febrero Artículo 34).

- Ejercer, por delegación del Director/a y bajo su autoridad, la Jefatura del personal de administración y de servicios adscrito al Instituto.
- Elaborar el anteproyecto de presupuesto del Instituto.
- Ordenar el régimen económico del Instituto, de conformidad con las instrucciones del Director/a, realizar la contabilidad y rendir cuentas ante las autoridades correspondientes.

3.5. PROCESOS DEL SECTOR EDUCATIVO

Porter, M. (1985) propuso el concepto de “cadena de valor” para identificar formas de generar más beneficio para el consumidor y con ello obtener ventaja competitiva. El concepto radica en hacer el mayor esfuerzo en lograr la fluidez de los procesos centrales de la empresa, lo cual implica una interrelación funcional que se basa en la cooperación.

Para Porter las metas indican qué pretende lograr una unidad de negocios; la estrategia responde a cómo lograrlas. El instrumento más utilizado para realizar un análisis que permita extraer claras implicaciones estratégicas para el mejoramiento de las actividades con un enfoque de eficiencia y eficacia es la cadena de valor.

La cadena de valor en el sector educativo reside principalmente en las personas que ejercen la profesión docente. Son quienes diseñan y programan las actividades de aprendizaje de los estudiantes, quienes tienen que mejorar los procesos, utilizar los nuevos medios y poner en común el conocimiento y las buenas prácticas que pueden permitir mejorar el servicio y sus resultados. La formación inicial y continua de los docentes, su desarrollo profesional, motivación y reconocimiento, su participación relevante en la estructura organizativa son elementos clave en cualquier proceso de innovación en el sector educativo que pretenda ser colectivo y generalizable.

La puesta en común de buenas prácticas, de ejemplos de innovación, experiencia y recursos de interés, la participación en comunidades profesionales, nos permiten reflexionar sobre cómo ser más eficaces con respecto a los objetivos educativos que pretendemos alcanzar con nuestro trabajo, lo cual es una aspiración de todo buen profesional docente, independientemente de las circunstancias laborales, organizativas y presupuestarias de cada momento y lugar. En situaciones de crisis social y económica, la innovación puede tener todavía mayor importancia (Instituto Nacional de Tecnologías y de Formación de profesorado.)

Una buena definición de la cadena de valor por parte de la organización dará como resultados la eliminación de *desperdicios* en los servicios públicos, tales como:

- Retrasos sufridos por los ciudadanos
- Duplicación: volver a introducir los mismos datos

- Movimientos innecesarios
- Comunicación confusa
- Relación mejorable
- Errores en la operativa del servicio.

Concepto de proceso

Podemos definir un proceso como una secuencia de actividades que van añadiendo valor mientras se produce un determinado producto o servicio. La gestión de procesos requiere una visión horizontal de la organización. Es decir, qué actividades se realizan desde que entramos en contacto con el cliente hasta que terminamos la relación con el mismo.

Debemos identificar los procesos que se van sucediendo para hacer posible el objetivo de la organización: la satisfacción del cliente.

En el caso que nos ocupa, la satisfacción del cliente se debe producir en varias direcciones:

- Satisfacción del alumno: obtención del título, mayor conocimiento, formación crítica, creatividad, crecimiento personal, seguridad, autoestima.
- Satisfacción de los padres: hijos con titulación, educados, cívicos, solidarios, comprometidos ... Los padres desean que las necesidades educativas de sus hijos sean atendidas en el centro educativo por profesores competentes, y también que se disponga de los medios y recursos necesarios. Esperan ser recibidos y escuchados.
- Satisfacción de la Consejería de Educación: obtención de buenos resultados en cuanto a número de aprobados, de alumnos que promocionan de un nivel a otro. De buenos resultados en las pruebas de carácter nacional o de comunidad autónoma como la EBAU, la prueba PISA, o en las diferentes competiciones para alumnos que existen. A todo esto se añade la presencia de los Sindicatos, AMPA o asociaciones que de un modo u otro ejercen presión sobre la Administración.

Es labor del equipo directivo del centro, preferiblemente con el apoyo del claustro, definir qué aspectos de los mencionados, se consideran prioritarios. La elección de unos u otros, o la combinación de los mismos, definirá la estrategia a seguir, dará una entidad propia a cada instituto y deberá ser recogido en el Proyecto Educativo de Centro.

Procesos operativos o clave: son aquellos directamente relacionados con la prestación del servicio al cliente. Son los que aportan mayor valor añadido al producto o servicio. Conforman el grueso de la cadena de valor de la organización.

La cadena de valor la constituyen los procesos clave y operaciones que la institución realiza para brindar su servicio. Es la “cadena de producción” del servicio educativo.

Cada institución diseña sus procesos conforme a la estrategia y modelo de servicio que desee implementar, sin embargo es importante señalar que toda cadena de valor de un servicio educativo, debe relacionarse significativamente con la estrategia de la institución. La alineación estratégica de los procesos es un factor clave de la labor gerencial, así como la evaluación de los mismos.

En el Instituto Augusto González de Linares los procesos necesarios para alcanzar el objetivo final de satisfacción del cliente son:

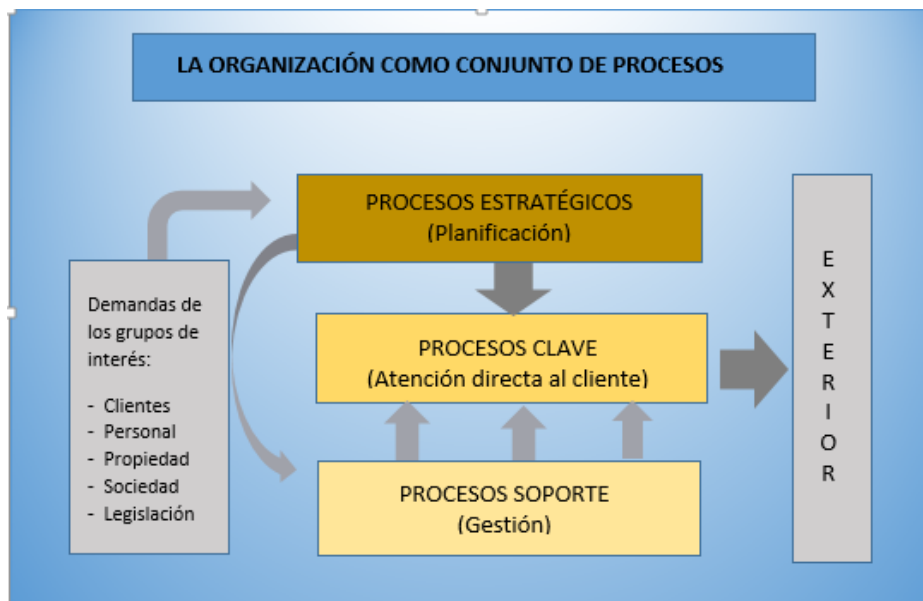
- Matrículas
- Expedición de títulos, certificados, documentos administrativos
- Recepción alumnos
- Impartición de clases (presenciales, a distancia, dual), tutorías. Relaciones alumno-profesor
- Actividades de orientación. Atención a la diversidad
- Sesiones de Evaluación. Entrega de notas
- Atención a padres
- Relaciones con las empresas donde los alumnos realizan la formación en centros de trabajo.
- Relaciones con la Consejería de Educación, a nivel de institución y a nivel personal.
- Reuniones del Departamento. Relaciones entre miembros del cada departamento e interdepartamental.
- Relaciones con Jefatura y Dirección.
- Relación con el personal laboral
- Relaciones con proveedores de material didáctico, editoriales, equipos informáticos...

Procesos de apoyo o soporte: Sirven para suministrar todo aquello que la organización necesita para desempeñar los procesos clave con mayor eficacia y eficiencia. Se refiere a las actividades destinadas a la obtención de los medios físicos como infraestructura, aulas, salón de actos, laboratorios, biblioteca, pabellón deportivo, equipos, ordenadores, mobiliario, etc, que permiten la realización de los procesos.

Evidentemente este elemento depende en gran medida de la capacidad de inversión de la institución, por lo cual puede haber competidores que nos lleven ventaja en este punto, sin embargo, la clave del éxito consiste en saber explotar de manera eficiente y eficaz los recursos físicos. Esa es la fuente de competitividad.

Por último las personas: Las personas son el recurso más importante de toda organización. El entrenamiento, actualización y capacidad de innovación son las claves para una implementación eficaz y su constante necesidad de adaptarse a los cambios. Los procesos no pueden ser estáticos (la competencia siempre está ahí y en este caso está constituida por los centros de enseñanza concertada, privada y el resto de institutos de enseñanza secundaria públicos de la localidad), por eso contar con personal entrenado, profesional y creativo y motivado permitirá a la organización contar con una fuente valiosa de eficiencia e innovación.

El gerente educativo debe diseñar el servicio como parte de la estrategia global. La planeación, diseño, capacitación y evaluación de los procesos de manera alineada son pilares para implementar de manera eficaz la estrategia que figura en el papel pero a veces no llega a la práctica.

Figura 3.1. La organización como conjunto de procesos

Fuente: Elaboración propia a partir de Portero Ortiz, M. (2000)

3.5.1. Ingresos y gastos

El Proyecto Educativo de Centro del Instituto de Educación Secundaria Augusto González de Linares, en el apartado dedicado a la gestión económica, recoge las siguientes consideraciones:

El presupuesto de este centro es la expresión cifrada, conjunta y sistemática de las obligaciones que como máximo puede reconocer el centro en orden a su normal funcionamiento, así como la estimación de los ingresos que prevé obtener durante el correspondiente ejercicio.

El presupuesto es un instrumento de planificación económica del centro, en orden a la prestación del servicio público en el que se prevé junto con sus ingresos, los gastos necesarios para alcanzar los objetivos recogidos en el P.E.C bajo los principios de equilibrio entre ingresos y gastos así como los principios de eficacia y eficiencia en la utilización de los recursos.

El presupuesto se compondrá de un estado de ingresos y gastos. Se elaborará en primer lugar, teniendo en cuenta los remanentes del año anterior y tomando como referencia los gastos del curso anterior. Estos gastos serán analizados por el secretario/a así como por la comisión económica de forma que éstos presenten un presupuesto lo más ajustado a las necesidades del centro.

Las partidas específicas recibidas desde la Consejería de Educación serán utilizadas para el fin al que se destinen. Las operaciones realizadas por el centro en ejecución de su presupuesto, tanto de ingresos como de gastos, contarán siempre con el oportuno soporte documental que acredite la legalidad de los ingresos y la justificación de los gastos.

La contabilización de los ingresos se efectuará con aplicación del criterio de prudencia.

a) Las cuentas y los documentos justificativos deben recoger la totalidad de los gastos e ingresos habidos, con los asientos contables correspondientes y deben reunir los requisitos legales.

b) El presupuesto de gastos se realizará en función de las necesidades que hubiere sin tener en cuenta para ello los ingresos estimados.

c) Las operaciones y anotaciones contables realizadas en medios informáticos serán encuadradas correlativamente para formar los libros contables. Serán firmados y sellados cuando termine cada ejercicio. El centro mantendrá en custodia esta documentación durante un período mínimo de cinco años, desde la aprobación de la cuenta de gestión.

Ingresos

La fuente principal de los ingresos que obtiene el centro educativo es la asignación económica que recibe de la Consejería de Educación. Esta asignación sufre variaciones en función del número de alumnos, la localidad, los ciclos de formación impartidos y los diferentes programas a los cuales esté adscrito el instituto.

Además de los anteriores recursos, los centros docentes recibirán ingresos de otras fuentes, tanto públicas o privadas, cuya pormenorización se realiza en el epígrafe relativo a la elaboración del estado de ingresos del presupuesto:

- Saldo inicial procedente del saldo final de la cuenta de gestión del ejercicio anterior.
- Recursos que provienen de la Consejería de Educación a través de los correspondientes programas de gasto para el funcionamiento de los centros docentes.
- Recursos que provienen de la Consejería de Educación por subconceptos distintos al de gastos de funcionamiento de los centros docentes.
- Créditos que provienen de otras instituciones u organismos de la Comunidad de Cantabria.
- Créditos que provienen de otras Administraciones Públicas, de Instituciones de la Unión Europea, de otros organismos Internacionales.
- Recursos propios obtenidos en virtud de autonomía de gestión.
- Convenios para la formación de alumnos en centros de trabajo.
- Ingresos obtenidos por disposiciones testamentarias y donaciones.
- Convenios con entidades sin ánimo de lucro para actividades extraescolares y complementarias.
- Ingresos obtenidos por prestación de servicios y venta de bienes muebles, ambos producto de sus actividades educativas.
- Ingresos obtenidos por el producto de la venta de bienes muebles innecesarios.
- Ingresos derivados de la utilización de las instalaciones.
- Ingresos procedentes de intereses bancarios.
- Fondos procedentes de fundaciones.
- Premios y becas por participación en actividades didácticas, culturales, deportivas...
- Ingresos procedentes de la Gestión del Seguro Escolar.
- Por el cobro de la cuota del Seguro Escolar de los alumnos.
- Por colaborar con la T.G.S.S. en la gestión del cobro del Seguro Escolar.

Gastos

El estado de gastos estará integrado por los gastos corrientes para el funcionamiento operativo del centro docente, por aquéllos que estén asociados a ingresos finalistas - tales como la adquisición de libros de texto y material didáctico complementario - y por los que tengan el carácter de reposición de inversiones, tanto en obras como en equipamientos con cargo a los programas de inversiones no centralizados de la Consejería de Educación.

El presupuesto de gastos no podrá financiar gastos de personal, atenciones protocolarias o representativas, ni los referidos a servicios y obligaciones que, según la legislación vigente, deban ser asumidas por las Corporaciones Locales o la Administración Autonómica.

De conformidad con lo dispuesto en el artículo 196, apartado 3, del Real Decreto Legislativo 2/2000, de 16 de junio (BOE del 21) por el que se aprueba el Texto Refundido de la Ley de Contratos de las Administraciones Públicas, no podrán celebrarse contratos de servicios con empresas de trabajo temporal.

Los gastos derivados de estos ingresos se contabilizarán por los centros docentes de acuerdo con la estructura de partidas de gastos que a continuación se indica y cuya descripción se detalla en el apartado de elaboración del estado de gastos del presupuesto (Proyecto Educativo de Centro.)

- Gastos asociados al funcionamiento operativo del centro.
- Reparación y conservación de edificios y otras construcciones.
- Reparación y conservación de maquinaria, instalaciones y utillaje.
- Reparación y conservación de elementos de transporte.
- Reparación y conservación de mobiliario y enseres.
- Reparación y conservación de equipos para proceso de la información.
- Material de oficina ordinario, prensa, revistas, libros y otras publicaciones y material informático.
- Suministros: energía eléctrica.
- Suministros: agua.
- Suministros: combustibles.
- Materias primas para el funcionamiento de los servicios.
- Suministros: mobiliario y equipamiento de los centros docentes.
- Otros suministros.
- Comunicaciones: teléfono, télex, fax, servicios postales y telegráficos.
- Transportes.
- Primas de seguros.
- Impuestos, tasas y contribuciones especiales.
- Pago retenciones I.R.P.F. a Hacienda.
- Gastos diversos: promoción económica, cultural y educativa.
- Trabajos realizados por empresas de limpieza y aseo.
- Otros trabajos realizados por empresas y profesionales.
- Gastos por reposición de inversiones: obras y equipamiento

Del capítulo de gastos anterior, destacamos los procesos (procesos soporte) que generalmente se externalizan en un centro educativo público, siempre teniendo presente la limitación económica que explícitamente recoge la ley:

Administración, gestión de recursos y mantenimiento de las instalaciones

- Reposición y renovación de material.
- Reparaciones e instalaciones.
- Obras y mejoras.
- Gestión de compras (material, gestoría, mutuas ..)
- Limpieza.
- Gestión de cobros de recibos y pagos a proveedores.
- Justificación de cuentas.
- Contabilidad.
- Servicio de Cafetería.
- Mantenimiento de equipos informáticos.
- Servicio de reprografía.

Para el establecimiento de los pagos a los proveedores, se hará conforme a la entrada en vigor de la ley 15/2010 de 5 de julio, que impone plazos máximos de pagos a las empresas y administraciones públicas, estableciéndose el régimen transitorio que a continuación se detalla:

Desde el 1 de Enero de 2011 a 31 de Diciembre de 2011 50 días

Desde el 1 de Enero de 2012 a 31 de Diciembre de 2012 40 días

Desde el 1 de Enero de 2013 30 días

Aun así siempre se deberá de tener en cuenta los ingresos y fechas de los mismos llevados a cabo por la Administración al Centro.

Se establece un orden prioritario en las obligaciones del Centro con respecto a los suministradores, proveedores y distribuidores frente al pago de sus deudas, siendo preferente el pago de los suministros básicos para el normal funcionamiento del Centro, como son suministros de luz, agua, comunicaciones, servicios de mantenimiento de edificio, instalaciones y equipos, servicios de control y tratamientos de agua.

3.6. LA CADENA DE SUMINISTRO

La cadena de suministro o “supply chain” (SC) (figura 3.2.) abarca todas las actividades asociadas con el flujo y transformación de bienes e información asociada desde la fase de materias primas hasta el usuario final. Es esencialmente un conjunto de proveedores y clientes conectados; donde cada cliente es a su vez proveedor de la siguiente organización “aguas abajo” hasta que el producto terminado alcanza al usuario final.

Figura 3.2. Cadena de suministro

Fuente: Escuela de organización industrial.

Una **cadena de suministro** está formada por todos aquellos procesos involucrados de manera directa o indirecta en la acción de satisfacer las necesidades del cliente. La cadena de suministro incluye a los proveedores (tercer nivel, segundo nivel y primer nivel), los almacenes de MP (directa e indirecta), la línea de producción, almacenes de Productos Terminados, canales de distribución, mayoristas, minoristas y el cliente final.

Existen tres tipos de empresas, industriales, comercializadoras y de servicios; las empresas de servicios cuentan con cadenas de suministros muy cortas. Las empresas industriales tienen cadenas de suministro con mucha logística dependiendo de la MP que utilizan, las líneas de producción con las que cuentan y los segmentos de mercado a los que van dirigidos sus productos. Las empresas comercializadoras, por ejemplo, tienen muy poco uso de stock por lo que sus cadenas de suministros son menos elaboradas. Todas las funciones que participan en la cadena de suministro están destinadas a la recepción y el cumplimiento de una petición del cliente. Estas funciones incluyen el desarrollo de nuevos productos, la mercadotecnia, las operaciones, la distribución, las finanzas y el servicio al cliente.¹

Insumos - Inputs

Alumnos que han cursado educación primaria y que han promocionado, procedentes de centros públicos, concertados y privados.

Recursos

Intangibles

Equipo directivo

Departamento orientación

Departamento actividades extraescolares

Profesores

Cada profesor contribuye desde su actividad específica a la formación integral de los alumnos, pero también deberá descubrir en qué lugar de su programa y en qué forma y con qué método introduce temas transversales como la educación moral, y cívica, educación para la paz y la tolerancia, etc. (Figura 3.3.).

Investigar las formas, procesos y métodos mediante los cuales se pueden enseñar los aprendizajes básicos para satisfacer las necesidades del alumnado.

Estudiar y aprovechar las vías curriculares para la enseñanza de estos aprendizajes básicos a través de los planes de estudios.

Figura 3.3. FORMACIÓN INTEGRAL



Fuente: elaboración propia

Personal laboral: Personal Administrativo, Conserjes, personal de limpieza

Proveedores
Suministros
Bienes de equipo
Mantenimiento de las estructuras
Mantenimiento equipos informáticos
Material didáctico
Material deportivo

Empresas donde los alumnos realizan la Formación en Centros de Trabajo, y la parte práctica de la Formación Dual.

Medios materiales

Infraestructuras
Bienes de equipo: ordenadores, impresoras, pantallas, retroproyectores
Mobiliario
Material didáctico: libros, material deportivo, material fungible, instrumentos musicales, material laboratorio

Outputs

Cuando los alumnos que han finalizado la ESO tienen intención de cursar Bachillerato, lo habitual es que permanezcan en el mismo centro. Sin embargo, si el alumno decide realizar un Ciclo de Grado Medio de Formación Profesional o un Bachillerato que no se oferta en el instituto, cambiarán de centro. La variación del número de alumnos no varía

de forma considerable pues, de la misma forma que unos pocos alumnos abandonan el instituto, llegan otros nuevos.

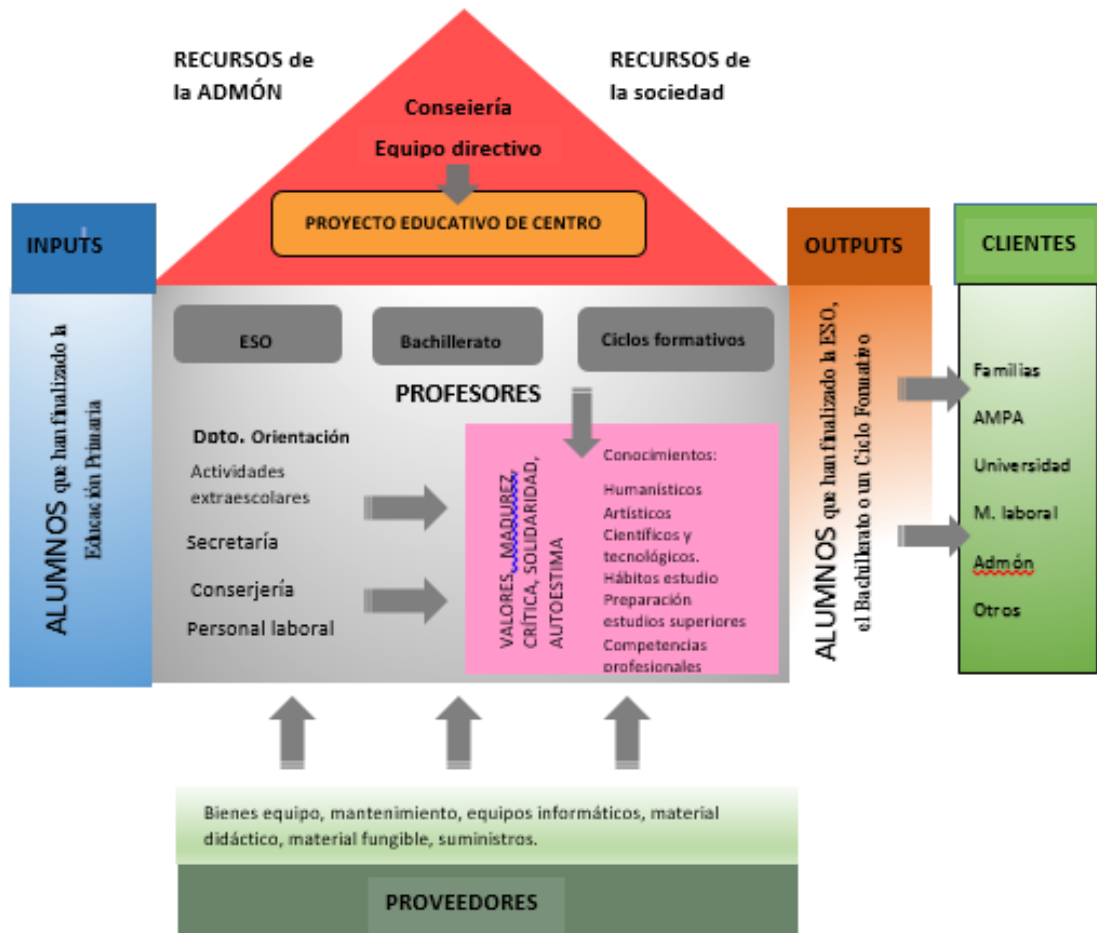
Los ciclos formativos se nutren tanto de alumnos del centro como de alumnos provenientes de otros lugares. La implantación progresiva de ciclos de formación a distancia ha supuesto, para los centros que la imparten, un aumento considerable de matrícula, pues esta formación permite que el número de alumnos ascienda hasta 50 alumnos. Normalmente en la educación presencial el ratio de alumnos por profesor no supera el número de 25 alumnos.

Clientes

Familias
Administración
Universidades
Mercado laboral
Asociaciones de padres
Sindicatos

Con todos los elementos analizados se puede elaborar la cadena de suministro (véase figura 3.2.).

Figura 3.4. Cadena de suministro en Instituto de Educación Secundaria, Bachillerato y Ciclos Formativos.



Fuente: elaboración propia

4. METODOLOGÍA

El objetivo del presente trabajo es realizar un estudio sobre la incidencia de la subcontratación en la gestión económica de los centros de educación pública de enseñanza secundaria. Para la búsqueda de información se acude tanto fuentes secundarias como primarias.

La metodología empleada se fundamenta en la búsqueda de información en la normativa vigente, el análisis de la cadena de valor del sector y la realización de entrevistas a personas responsables de la gestión económica de los centros educativos.

Con la información obtenida en fuentes secundarias como bases de datos, estadísticas y memorias publicadas, se realiza la descripción del sector:

Se analiza su estructura y composición, se identifican las empresas –en este caso, centros educativos-, que lo componen a nivel de la Comunidad Autónoma de Cantabria y se analiza la importancia de la subcontratación en este sector.

Se obtienen los datos económicos referidos al gasto público en Educación y la evolución de los presupuestos tanto en la enseñanza pública como en la privada concertada y la no concertada.

Las fuentes primarias a las que se acude son la Consejería de Educación de Cantabria así como los datos obtenidos del Instituto de Enseñanza Secundaria Augusto González de Linares, fundamentalmente a través de la entrevista realizada al Secretario del centro.

5. ENTREVISTA EN PROFUNDIDAD

Transcripción de la entrevista al Secretario del Instituto Augusto González de Linares:

- a) ¿Cómo define la subcontratación?

La subcontratación desde el punto de vista de la gestión de un centro educativo público tiene unos matices característicos propios, pues es la propia Administración, en nuestro caso la Consejería de Educación, la que limita la actuación del centro educativo como ente autónomo. En nuestro caso, se limita básicamente a contratos de suministros.

- b) ¿Considera que es una relación meramente contractual o considera que es una decisión de tipo estratégico que puede dar lugar a relaciones más elaboradas con los proveedores/suministradores (socios estratégicos)?

Si nuestra organización fuese una organización empresarial de otras características sí que considero que la decisión debería tener carácter estratégico para que la externalización fuese rentable y realmente operativa. Pero no es el caso de este centro, aquí sí que podemos decir que es meramente contractual.

- c) ¿Considera que el porcentaje de subcontratación de su empresa ha aumentado en los últimos 10 años? ¿Qué cree que ocurrirá en los próximos 10 años? ¿Por qué?

Aunque sé que en otras Comunidades Autónomas se tiende a aumentar la subcontratación de servicios en cualquiera de los organismos de la Administración Pública, incluidos los centros educativos públicos, aquí en Cantabria no puedo decir que haya aumentado de manera significativa. Desde hace años se subcontratan básicamente los mismos servicios: limpieza, energía, comunicaciones y en mayor o menor medida, mantenimiento.

- d) ¿Qué beneficios se derivan de la subcontratación?

Hay que tener en cuenta que lo poco que se subcontrata en educación pública no afecta a los procesos que directamente afectan a la formación del alumnado, por eso los beneficios que se obtienen tienen un carácter más de facilitar al equipo directivo que se pueda ocupar de cuestiones más pedagógicas y organizativas de un centro con mucho personal.

- e) ¿Qué inconvenientes/problemas encontró antes de subcontratación/durante la subcontratación?

El inconveniente es como siempre la falta de recursos económicos, la escasez, fundamentalmente ahora en estos tiempos de crisis, para conseguir los servicios al menor coste y mayor calidad.

- f) ¿Qué actividades ha subcontratado? ¿por qué? (reducción de costes, transformar costes fijos en variables, capacidad productiva limitada, acceso a maquinaria/conocimientos especializados, desarrollo de nuevos productos, existencia de una oferta eficiente, etc...)

Por supuesto los suministros tales como: energía, teléfono, ADSL y agua.

También los servicios de limpieza, el mantenimiento de equipos informáticos, siempre que se trate de hardware, pues las reparaciones y actualizaciones del software está adjudicada al Departamento de Informática del propio centro educativo

- g) ¿Qué actividades no ha subcontratado? ¿por qué? (información sensible, actividad clave en la que son muy eficientes, pérdida de control, dependencia de proveedores, etc.)

No se subcontrata absolutamente nada relacionado directamente con la docencia, y no solo por decisión del equipo educativo sino porque la propia Administración (Consejería de Educación) no lo permite. Tampoco los Sindicatos permitirían esta opción, ya que según estas organizaciones la subcontratación siempre implica peor calidad en el servicio, abaratamiento de la mano de obra, etc.

- h) Procedencia geográfica de las empresas subcontratadas.

Se trata de empresas mayoritariamente locales.

- i) ¿Disponen de algún proceso o procedimiento específico para la subcontratación?

Siempre y cuando el importe sea menor a 1.800 euros, la subcontratación la puede realizar el centro. Pero a partir de esta cifra tan ridícula, si tenemos en cuenta la variedad de gastos en los que incurre un centro educativo de estas características, todo tiene que pasar por el filtro de la Consejería de Educación, la cual dará o no el visto bueno a dicha subcontratación. Por lo que de alguna manera la autonomía y capacidad de decisión del equipo directivo del centro está muy limitada.

- j) ¿Quién o quienes toman las decisiones de subcontratación en la empresa?

El equipo directivo del centro educativo, que está formado por: El director, el secretario y los jefes de estudio, a instancias de las propuestas de los jefes de departamento.

- k) ¿Tienen definidos los requisitos mínimos que han de cumplir los proveedores?
¿Cuáles son?

Los únicos requisitos son de carácter económico, es decir someterse al límites de los 1.800 €.

- l) ¿Qué variables/factores considera importantes a la hora de subcontratar? (calidad, capacidad de producción, precio, plazos de suministro, proximidad geográfica, fiabilidad, flexibilidad, capacidad de respuesta, reputación, conocimiento previo de la empresa, posesión de certificados de calidad ...)

En nuestro caso, es importante además de los precios, la calidad y los plazos de suministro.

- m) ¿Cómo se lleva a cabo la negociación con los proveedores/suministradores? (negociación anual, contrato marco general) ¿Hay diferencia de unos a otros? ¿por qué?, por tipo de mercancía o servicio, por el tiempo de relación con el proveedor

Normalmente se negocian anualmente y solo se revisan si existe algún conflicto u orden expresa de la Consejería de Educación.

- n) De media ¿qué duración tienen sus contratos? ¿Cada cuanto se renuevan? ¿Alguna excepción destacable?

Como ya le he dicho anteriormente, la mayoría son contratos de suministro que no se modifican a no ser que nos surja una buena oferta o un mandato de la Consejería de Educación.

Para el suministro de material de oficina trabajamos con las dos librerías más importantes de la localidad: Estudio y Gil, con las cuales tenemos un acuerdo de descuentos por las compras realizadas no solo del centro sino del personal docente.

En el caso del mantenimiento de los equipos informáticos hay dos empresas subcontratadas: una, cuya contratación la realiza el propio centro educativo y otra proporcionada por la Consejería de Educación y que es común para todos los centros.

También genera una circunstancia especial el caso de la persona que eventualmente se contrata para mantenimiento del centro (arreglos de mobiliario, pintura, etc...). Esta persona no está sujeta a un contrato ordinario sino que se le factura por las horas trabajadas.

Por último mencionar la Cafetería del centro, que está contratada por la Administración, previo informe del centro educativo, bajo un procedimiento de concurso que se renueva cada cuatro años.

- o) ¿Cómo se lleva a cabo el control de las actividades contratadas? ¿Es el control igual para todos los proveedores? ¿Qué papel juega la confianza en el adelgazamiento de los procesos de control?

El control lo realizo yo, como Secretario del Centro.

- p) En las actividades que tiene subcontractadas ¿Quién es responsable de llevar a cabo las mejoras e inversiones? (ejemplo: quién lleva a cabo las innovaciones y mejoras en determinado material que se compra para utilizarlos como materia prima)

El Secretario, es decir, yo, bien por iniciativa propia, bien por propuesta de los proveedores o bien a propuesta de los departamentos.

- q) ¿Es importante establecer relaciones a largo plazo y especialmente desarrollar un comportamiento colaborativo? ¿Cómo se ha potenciado, mediante qué mecanismos? ¿Algunos de sus suministradores se ha convertido en un socio clave? ¿Por qué?

No, la verdad que la propia dinámica del centro educativo no facilita este tipo de relación con los proveedores.

- r) ¿Considera que pertenece a alguna red de la cadena de suministro? ¿Se desarrollan estrategias conjuntas de red o de cadena de suministro?

Estas decisiones parten siempre de la Consejería de Educación. Nosotros solo podemos actuar a un nivel muy elemental.

- s) ¿Qué efectos puede tener la subcontractación sobre sus empleados? (Recolocación en la empresa, reducción de plantilla, incompatibilidad de culturas con la empresa subcontractada, cambios en las condiciones laborales, etc.). En el caso de su empresa ¿Cuál ha sido la reacción de sus empleados? ¿qué medidas se han llevado a cabo para paliar los efectos de la subcontractación?

De momento ninguno, pues ya he dicho que la subcontractación no afecta a profesores y docentes en general. Sí así fuese los sindicatos tendrían mucho que decir al respecto, pues a pesar de que en Europa también la Administración Pública practica el outsourcing para optimizar la gestión de sus organismos, en España es una práctica que todavía no está muy bien vista por la opinión pública. Aunque todos sabemos que la tendencia de la economía pública inevitablemente va por esos derroteros.

- t) Por último ¿Qué competencias / conocimientos considera necesarios para los futuros profesionales de la subcontratación? ¿Algún consejo?

La subcontratación es una práctica que tendrá éxito tanto en la empresa privada como en la pública siempre y cuando esté realizada por profesionales, garantizando que no afecta al servicio o producto ofrecido por la empresa, y permitiendo a la empresa que subcontrata centrarse en otros procesos que son prioritarios y en los cuales se puede especializar.

6. CONCLUSIONES

La autonomía de los centros educativos es un instrumento al servicio de la mejora de la calidad de la educación. En cuanto a la autonomía de gestión de los recursos económicos, la Ley Orgánica 8/2013, de 9 de diciembre, para la mejora de la calidad educativa, prevé los mecanismos fundamentales a través de los cuales esta autonomía ha de hacerse efectiva, con la finalidad de dotar a los centros educativos públicos de flexibilidad para responder a la distintas situaciones que se plantean en la sociedad actual, caracterizada por su alta complejidad y dinamismo.

La autonomía en la gestión de los recursos económicos se define como la utilización responsable por el propio centro de todos aquellos recursos necesarios para su funcionamiento de forma que pueda alcanzar sus objetivos

Desde la ley para la mejora de la calidad educativa (LOMCE) se recoge la gestión autónoma de los centros públicos docentes y se propugna su autonomía en sus vertientes pedagógica, de organización y de gestión.

Sin embargo, la entrada en vigor de la LOMCE ha supuesto para los centros públicos disfrutar de una autonomía de gestión menor que la que tenían anteriormente, en la que a los directores de los centros docente se les otorgaba capacidad para contratar con el límite que establecía el contrato menor. Con esta ley, esta competencia recae en el Consejero de educación, si bien se reconoce el que éste pueda delegar en los órganos de gobierno de los centros dicha competencia, ya que se entiende que son los centros docentes los que tienen mejor conocimiento y cercanía de los problemas que les afectan y de este modo tendrán mayor flexibilidad en su gestión.

La externalización es una forma cada vez más extendida de administración en una organización empresarial, pero en el sistema educativo público español, su presencia es simbólica, pues la autonomía del Director del centro está muy limitada en cuanto a la gestión de los recursos económicos. Es la propia Consejería de Educación la que contrata al personal docente, que es el que aporta mayor valor al servicio.

Cuando en algún caso se ha externalizado algún proceso que tuviere que ver con la contratación de personal, tanto los sindicatos, como la opinión pública en general ha manifestado su desacuerdo ante la posible pérdida de calidad en el servicio acompañada de una mayor precariedad laboral.

Aunque no es objeto de este trabajo, cabe hacer una reflexión sobre la enseñanza concertada, pues no deja de ser una forma de subcontratación que aunque en su origen tuvo la motivación de ser subsidiaria, en la actualidad se conforma como complementaria de la educación pública. Esta circunstancia sigue dando lugar a controversia entre los que cuestionan la financiación con fondos públicos de centros privados concertados.

En lo que se refiere a Cantabria, en general, la externalización de servicios en el sector de la educación pública se limita a la subcontratación de servicios de cafetería, de limpieza, mantenimiento, suministros y servicios de reprografía.

Lo cierto es que en los tiempos de crisis que vivimos, con escasez de recursos económicos, aumento considerable de opciones para los alumnos que quieren estudiar, y una tendencia demográfica en Cantabria en clara disminución, los centros docentes se ven obligados a optimizar su gestión para seguir siendo competitivos, y mantenerse como una opción atractiva para los clientes.

BIBLIOGRAFÍA

BARTHELEMY, J. 2003. The seven deadly sins of outsourcing. *The Academy of Management Executive*, 17(2), pp. 87-98.

BELCOURT, M. 2006. Outsourcing: The benefits and the risks. *Human Resource Management Review*, 16(2), pp. 269-279.

CANET GINER, M.T., PERIS BONET, F. y REDONDO CANO, A. 2000. El proceso estratégico asociado a la decisión de desintegrar actividades. *X Congreso Nacional de ACEDE*, Oviedo, Septiembre.

CANNELLA, S., CIANCIMINO, E., FRAMINAN, J.M. y DISNEY S.M., 2010. Los cuatro tipos de cadenas de suministro. *Universia Business Review*. Segundo trimestre 2010. ISSN: 1698-5117.

CASANI, F., LUQUE, M.A., LUQUE, J. y SORIA, P. 1996. La problemática del outsourcing. *Economistas*, num. 72, pp. 86-98.

CASTRO CORTÉS, A.V. 2010. Business Process Outsourcing (BPO). (*Trabajo presentado a C.H. Gómez Gómez para la materia Auditoría informática, Facultad de Ingenierías, Universidad de Caldas, Colombia*). Disponible en: <http://auditoriauc20102miju02.wikispaces.com/file/view/COMPILACIONBPO201021700713654.pdf>

CHOPRA, S. and MEINDL, P. 2006. Entender qué es la cadena de suministro *Supply Chain Management*. 3° Edition. Pearson/Prentice Hall. Capítulo 1.

CLAVER CORTÉS, E. y GONZÁLEZ RAMÍREZ, R. 1999. Análisis descriptivo del outsourcing de los sistemas de información. *ESIC Market*. N. 103. ISSN 0212-1867, pp. 141-154.

CONFEDERACIÓN ESPAÑOLA DE ORGANIZACIONES EMPRESARIALES. [Sitio web]. 2016. Traspaso de competencias del sector público. Disponible en: http://www.ceoe.es/es/informes/Actividad_Economica/el-traspaso-de-competencias-en-el-sector-publico.pdf

CUESTA FERNÁNDEZ, F. 1999. La estructura Cosmos: una alternativa de empresa virtual. *Harvard DEUSTO Business Review*, num. May/Jun, pp. 60-66.

DAVID TRUJILLO, N. Y GALVIS MENESES, D. 2012. Análisis del estado actual del Business Process Outsourcing (BPO) y Outsourcing (Tercerización) en Colombia. *Proyecto de Grado*, Universidad ICESI, Colombia.

ECHAIZ MORENO, D. 2008. El contrato de outsourcing. *Boletín Mexicano de derecho comparado*, XLI (122), pp. 763-793.

EDUCANTABRIA. [Sitio web]. 2017. *Portal de Educación en Cantabria*. Disponible en: www.educantabria.es/

ESCUELA DE ORGANIZACIÓN INDUSTRIAL. [Sitio web]. 2016. *Dirección de operaciones*. Disponible en: <http://www.eoi.es>

FUNDACIÓN INCYDE. 2003. La Subcontratación Industrial en España y sus repercusiones en el empleo y en la creación de empresas. Disponible en: http://subcont.camaras.org/subcont_ind/documentos/estudiosubcontratacion.pdf/

GUITART TARRÉS, L. 2015. La ruptura de la cadena de valor como consecuencia de la subcontratación. *De la subcontratación táctica a la estratégica*. Tesis doctoral, Universidad de Barcelona.

INSTITUTO CÁNTABRO DE ESTADÍSTICA. [Sitio web]. 2017. Sociedad. Educación. Datos históricos. Disponible en: <https://www.icane.es/society/education/>

INSTITUTO ENSEÑANZA SECUNDARIA AUGUSTO GONZÁLEZ DE LINARES. [Sitio web]. 2017. Proyecto Educativo de Centro. Disponible en: www.iesaglinares.com

INSTITUTO NACIONAL DE TECNOLOGÍA EDUCATIVA y FORMACIÓN DEL PROFESORADO. [Sitio web]. 2017. Educalab. Disponible en: <http://blog.educalab.es/intef/category/europa/>

JENNIGS, D. 1997. Strategic guidelines for outsourcing decisions. *Strategic Change*, 6, pp. 85-96.

LONSDALE, C. 1999. Effectively managing vertical supply relationships: a risk management model for outsourcing. *Supply Chain Management: An International Journal*, vol. 4, pp. 176-183.

LUNA GONZÁLEZ, B. 2014. Proceso Administrativo. *Grupo editorial Patria*.

MAHMOODZADEH, E., JALALINIA, S., Y YAZDI, F.N. 2009. A business process outsourcing framework based on business process management and knowledge management. *Business Process Management Journal*, 15(6), pp. 845-864.

MARÍN ALBARRÁN, E. 2013. La subcontratación y la contratación pública: algunas consideraciones sobre la evolución normativa reciente y su contexto. *Anuario aragonés del gobierno local*, ISSN 2172-6531, N. 5, 2013, pp. 465-491.

MARINA, J.A., PELLICER, C. Y MANSO, J. [Sitio web]. 2015. Libro Blanco de la profesión docente y su entorno escolar. Disponible en:

<https://www.mecd.gob.es/mecd/dms/mecd/destacados/libro-blanco/libro-blanco-profesion-docente.pdf>

MINISTERIO DE EDUCACIÓN CULTURA Y DEPORTE. [Sitio web]. 2004. El Sistema Educativo español. Madrid: MECD/CIDE. Disponible en: <https://www.mecd.gob.es/educacion-mecd/en/in/sistema-educativo/>

MINISTERIO DE EDUCACIÓN CULTURA Y DEPORTE. [Sitio web]. Subdirección general de Estadística y Estudios del Ministerio de Educación, Cultura y Deportes. Disponible en: <https://www.mecd.gob.es/servicios-al-ciudadano-mecd/estadisticas/educacion/recursos-economicos/gasto-publico.html>

PORTER, M. 1985. *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. NY: *Free Press* (Republished with a new introduction, 1998.)

PORTERO ORTIZ, M. 2000. Gestión por procesos: herramienta para la mejora de los centros educativos. Disponible en: <http://ww2.educarchile.cl/>

QUINN, J.B. y HILMER, F.G. 1994. Strategic outsourcing. *Sloan Management Review*, Summer, num. 35, pp. 43–55.

ROZALÉN, R. [Sitio web]. 2014. Las ventajas estratégicas del outsourcing. Disponible en: <http://www.siliconnews.es/las-ventajas-estrategicas-del-outsourcing-de-ti-competitividad-eficiencia-y-flexibilidad/>

RUEDA, Basilio 1995. Outsourcing, de la acción táctica a la iniciativa estratégica. *Harvard Deusto Business Review*, num. 65, pp. 85-92.

SINDICATO ANPE. [Sitio web]. 2017. Dirección y Organización Escolar. Disponible en: www.anpecantabria.org/

ANEXO

1. NORMATIVA SOBRE CENTROS (EDUCANTABRIA)

1.1. GENERAL

Ley Orgánica 8/2013, de 9 de diciembre, para la mejora de la calidad educativa.

Gestión económica

- Real Decreto 2723/1998, de 18 de diciembre, por el que se desarrolla la autonomía en la gestión económica de los centros docentes públicos.
- Orden de 23 de septiembre de 1999, por el que se desarrolla el Real Decreto 2723/1998, de 18 de diciembre, por el que se desarrolla la autonomía en la gestión económica de los centros docentes públicos.
- Orden EDU/10/2009, de 9 de febrero, por la que se establecen las normas que regulan los pagos satisfechos mediante anticipos de caja fija.
- Orden EDU/50/2009, de 11 de mayo, por la que se delegan en los directores de los centros docentes públicos competencias en materia de contratación, modificada por Orden ECD/48/2014, de 23 de abril.
- Real Decreto-ley 14/2012, de 20 de abril, de medidas urgentes de racionalización del gasto público en el ámbito educativo.

1.2. INSTITUTOS DE ENSEÑANZA SECUNDARIA

Requisitos mínimos.

- Real Decreto 132/2010, de 12 de febrero, por el que se establecen los requisitos mínimos de los centros que impartan las enseñanzas del segundo ciclo de la educación infantil, la educación primaria y la educación secundaria. (Texto consolidado).

Organización y funcionamiento.

- Decreto 75/2010, de 11 de noviembre, por el que se aprueba el Reglamento Orgánico de los Institutos de Educación Secundaria en el ámbito territorial de la Comunidad Autónoma de Cantabria.
- Orden de 29 de junio de 1994 por la que se aprueban las instrucciones que regulan la organización y funcionamiento de los institutos de educación secundaria. (Texto consolidado).

Oferta formativa.

- Decreto 25/2015, de 23 de abril, por el que se crea el Instituto de Educación Secundaria número 3 de Castro Urdiales.

2. NORMATIVA SOBRE SUBCONTRATACIÓN

- TRLCSP Texto refundido de la Ley de Contratos del Sector Público (arts. 227 a 228 bis), aprobado por el Real Decreto Legislativo 3/2011, de 14 de noviembre.
- Real Decreto Legislativo 3/2011, de 14 de noviembre, que aprobó el Texto Refundido de la Ley de Contratos del Sector Público cuya entrada en vigor se produjo el 16 de diciembre de 2011.
- La Ley 31/2007, de 30 de octubre, sobre procedimientos de contratación en los sectores del agua, la energía, los transportes y los servicios postales
- Proyecto de Ley de Contratos del sector público de 2 de diciembre de 2016, por la que se transponen al Ordenamiento jurídico español las Directivas del Parlamento Europeo y del Consejo, 2014/23/E y 2014/24/E, de 26 de febrero de 2014.
- Directiva 2014/23/UE del Parlamento Europeo y del Consejo, de 26 de febrero de 2014, relativa a la adjudicación de contratos de concesión.
- Directiva 2014/24/UE del Parlamento Europeo y del Consejo de 26 de febrero de 2014, sobre contratación pública y por la que se deroga la Directiva 2004/18/CE.
- Directiva 2014/25/UE del Parlamento Europeo y del Consejo de 26 de febrero de 2014, relativa a la contratación por entidades que operan en los sectores del agua, la energía, los transportes y los servicios postales y por la que se deroga la Directiva 2004/17/CE.