



Outsourcing en Tecnologías de la Información

Material de Estudio

Presentación del tema

La **tercerización de las tecnologías y los sistemas** —conocida como **Outsourcing de TI (IT Outsourcing – Tercerización de Tecnologías de la Información)**— consiste en **delegar total o parcialmente** en terceros especializados la **provisión, operación, mantenimiento o desarrollo** de componentes tecnológicos y de **Sistemas de Información (SI)**. Desde la administración, esta decisión es **estratégica**, ya que impacta en **costos, riesgos, control, calidad del servicio y alineación con el negocio**.

En contextos de transformación digital, la tercerización se integra con modelos de servicios gestionados y computación en la nube, redefiniendo la frontera entre **capacidades internas** y **servicios externos**.

Desarrollo

1. Concepto, alcance y motivaciones

La tercerización de TI puede abarcar:

- **Infraestructura** (centros de datos, redes, servidores).
- **Aplicaciones** (desarrollo, mantenimiento, soporte).
- **Servicios operativos** (mesa de ayuda, monitoreo).

- **Procesos de negocio soportados por TI** (BPO con base tecnológica).

Motivaciones habituales:

- **Optimización de costos** (CAPEX a OPEX).
- **Acceso a especialización** y economías de escala.
- **Foco en el core business** (actividad principal).
- **Escalabilidad y flexibilidad.**
- **Reducción del time-to-market.**

Desde TI, la clave es definir **qué se terceriza** y **qué se conserva** como capacidad crítica.

2. Modalidades de tercerización

a) Outsourcing total vs. parcial

- **Total:** un proveedor asume la mayoría de las funciones de TI.
- **Parcial (Selective Outsourcing – Tercerización Selectiva):** se delegan funciones específicas (p. ej., soporte o infraestructura).

b) Onshore / Nearshore / Offshore

- **Onshore:** proveedor en el mismo país.
- **Nearshore:** país cercano (ventajas culturales y horarias).
- **Offshore:** países lejanos con costos competitivos.

c) Servicios gestionados (Managed Services – Servicios Gestionados)

El proveedor opera servicios bajo **SLA (Service Level Agreement – Acuerdo de Nivel de Servicio)** con métricas de desempeño.

d) Cloud sourcing

Uso de **IaaS, PaaS y SaaS** donde el proveedor gestiona capas tecnológicas específicas; es una forma moderna de tercerización.

3. Gobierno, riesgos y control

La tercerización exige **gobernanza de TI** sólida para evitar pérdida de control:

- **Contratos y SLA:** niveles de servicio, penalidades, escalamiento.
- **Gestión de riesgos:** seguridad, continuidad, dependencia del proveedor (vendor lock-in).
- **Cumplimiento normativo:** protección de datos, auditorías.
- **Gestión de proveedores:** desempeño, renovaciones, salida (exit plan).

Marcos de buenas prácticas difundidos por el **Project Management Institute** y organismos de control de TI recomiendan separar **decisiones estratégicas** (internas) de **ejecución operativa** (potencialmente tercerizable).

4. Ejemplos aplicados en Sistemas de Información

- **Infraestructura:** tercerizar el datacenter y operar aplicaciones críticas con SLA de alta disponibilidad.
- **Aplicaciones:** desarrollo y mantenimiento de un ERP por proveedor especializado, conservando el gobierno funcional interno.
- **Operación:** mesa de ayuda 24x7 tercerizada con métricas de resolución y satisfacción.

Desde la administración, estos esquemas permiten **medir valor, controlar costos y ajustar el alcance** según resultados.

5. Ventajas y limitaciones

Ventajas:

- Eficiencia de costos y escalabilidad.
- Acceso a talento y tecnología.
- Mayor foco estratégico interno.

Limitaciones:

- Riesgo de dependencia del proveedor.
- Menor control operativo directo.
- Complejidad contractual y de gobierno.
- Riesgos de seguridad si no se gestionan adecuadamente.

La decisión debe basarse en **análisis de costo total de propiedad (TCO – Total Cost of Ownership / Costo Total de Propiedad)** y **riesgo**, no solo en precio.

Conclusión

La **tercerización de las tecnologías y los sistemas** es una **herramienta estratégica** de la administración moderna de TI que, bien gobernada, permite **optimizar recursos, acceder a capacidades especializadas y acelerar resultados**. No obstante, exige **claridad de alcance, contratos robustos, SLA medibles y gobernanza efectiva** para preservar el control y la alineación con el negocio.

Para los estudiantes de licenciatura en administración, comprender la tercerización implica reconocer que no es una decisión meramente operativa, sino un **equilibrio entre eficiencia, riesgo y estrategia** en la gestión de Sistemas de Información.

Preguntas de autoevaluación

1. ¿Qué se entiende por tercerización de TI y qué áreas puede abarcar?
 2. ¿Cuáles son las principales modalidades de outsourcing y cuándo conviene cada una?
 3. ¿Qué rol cumplen los SLA en la gestión de proveedores de TI?
 4. ¿Cuáles son los riesgos más relevantes de la tercerización y cómo mitigarlos?
 5. ¿Por qué la gobernanza es crítica en esquemas de outsourcing tecnológico?
-

Material de Clases

Compilado por **Aníbal M. Mazza Fraquelli** Doctor de la Universidad de Buenos Aires para el uso de sus clases en la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires.

Contenidos de esta página

Los contenidos **aquí incluidos integran desarrollos y escritos propios del autor, así como materiales de terceros (documentos, textos, fragmentos, conceptos, imágenes, esquemas, definiciones u otros recursos)**, los cuales son utilizados a título ilustrativo, explicativo o formativo, respetando la normativa vigente en materia de derechos de autor y citando las fuentes cuando corresponde.

La selección, organización, adaptación pedagógica y contextualización de los contenidos constituye un trabajo original del autor, orientado a facilitar los procesos de enseñanza y aprendizaje.

Este material no persigue fines comerciales y su reproducción, total o parcial, queda limitada al ámbito educativo, debiendo preservarse siempre la mención de la autoría y las fuentes originales.

Autorización de uso

Se permite la reproducción, comunicación pública, distribución y utilización total o parcial de los contenidos de su material, en formato físico o digital, con fines exclusivamente educativos, académicos o de divulgación, siempre que se respete la integridad del contenido y se incluya la correspondiente referencia a la fuente y a la autoría.

Las ideas, opiniones e interpretaciones contenidas en este material corresponden exclusivamente al autor.

Queda expresamente excluido cualquier uso con fines comerciales.