

## Outsourcing de TIC en el sector público

La cuestión de si uno debe hacerlo todo directamente o subcontratar a empresas externas (externalización o outsourcing) es muy vieja y pródiga en ejemplos. En el ámbito de las tecnologías de la información y la comunicación, que apenas tiene una historia de, digamos, quince años, según cómo se quiera calcular, es relativamente nuevo. Algunas empresas han optado abiertamente por externalizar. En el sector público, no hay tantos ejemplos. *Por Jorge Heredia.*

**T**RABAJAR con información no es lo mismo que realizar una subcontrata de recogida de basuras, de obra o de vigilancia jurada. En la medida en que esta información empieza a ser crítica, las dudas sobre los riesgos de dejarla en manos de terceros se disparan. Ese es el quid de la cuestión.

En la encuesta que hemos realizado entre once responsables tecnológicos de administraciones públicas resaltan de inmediato dos conclusiones:

En primer lugar, el control crítico debe permanecer en manos de la Administración; a fin de cuentas se está externalizando un servicio, no se está abandonando.

En segundo lugar, hay que contar con un equipo de alta cualificación dentro del organismo público que tenga claro qué tiene que pedir (exposición de necesidades, cláusulas contractuales) y con capacidad para supervisar las grandes líneas de las actuaciones externalizadas, a ser posible con algún sistema mensurable.

Naturalmente, hay otro paquete de condiciones para que un sistema de outsourcing funcione, que van desde que la propia compañía proveedora tenga capacidad de renovarse a sí misma (si no lo hace, devolvería a la Administración el

problema de obsolescencia que quiere resolver), hasta que un cambio político trastoque por completo los objetivos iniciales.

Se dice que se pueden subcontratar tareas sencillas, como por ejemplo la gestión de páginas web, pero en este mismo cuestionario se men-

ciona precisamente un fracaso en gestión de web vinculada a base de datos. Es curioso, por cierto y a este nivel tan elemental, ver cuántas web públicas (y privadas) apenas ofrecen información vieja de hace un par de años y no incorporan ni un sólo teléfono de contacto, en una fórmula tan presta a la interactividad.

Hay otros elementos, entre las respuestas al cuestionario, que señalan problemas de fondo que generan la necesidad de externalizar y que, al mismo tiempo, son fuente de frenos

a la colaboración, como el sistema conservador del empleo público. Probablemente, la formación sea un elemento inmediato a externalizar.

### OUTSOURCING PÚBLICO

Otro aspecto reseñado en las respuestas es el recordatorio de cómo

En resumen, entre las ventajas de la subcontratación se señalan: la distribución de costes en varios ejercicios, reducción de costes por economías de escala, disposición semi-inmediata de servicios, teórica disponibilidad del mejor servicio en cada momento, etc.

Entre los inconvenientes, pérdida de interés por desarrollar conocimiento interno, riesgos a la hora de elegir el proveedor, de que este cambie (a peor) o no esté a la altura, etc.

Asimismo, hay problemas que no pueden atribuirse al hecho de contar con un proveedor externo, sino que introducen problemas por sí mismos, como: cambios en la política tecnológica (modificación de interlocutores, marcha atrás de proyectos, *reinventar la rueda*), cambios en las necesidades tecnológicas y operativas (que habrá que revisar contractualmente, y ver en qué medida el proveedor actual puede asumirlas), cambios en la capacidad estructural (para asumir directamente el servicio externalizado, con lo que el servicio se transformaría en consultoría de formación), etc. ☒

**“Los problemas colaterales son de fácil solución en el marco del contrato a realizar y no deben ser tomados como excusa negativa”.**

**En marzo, Sociedad de la Información someterá a debate el “Outsourcing en el sector público” en una mesa redonda.**

## CUESTIONARIO

1. ¿Qué ventajas e inconvenientes observa en la subcontratación de servicios de tecnologías de la información y de la comunicación dentro del sector público?

2. Cite, por favor, algún/os ejemplo/s de éxito y/o de fracaso de outsourcing en este campo.

3. A su juicio, ¿cuáles deberían ser los parámetros de un sistema de outsourcing para que cumpliera óptimamente los intereses de un ente público?

### MINISTERIO DE TRABAJO A.S.

Eladio Quintanilla Rojo.  
Gerente de Informática de la Seguridad Social. Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales.

"Permite responder con la urgencia necesaria a necesidades planteadas de los órganos de gestión".

1. Como responsable de un departamento de TI enmarcado en el sector público, la subcontratación de servicios en tecnologías de la información y la comunicación ofrece ciertas ventajas de índole diverso:

- En primer lugar, permite la flexibilización de la plantilla de recursos humanos. Teniendo en cuenta que la Administración en general cuenta con plantillas de personal escasas y que los procesos de modificación de las relaciones de puestos de trabajo son rígidos y lentos, la subcontratación de servicios proporciona una posibilidad para poder responder con la urgencia necesaria a las necesidades planteadas por los órganos de gestión.

- En segundo lugar, ofrece la posibilidad de atender trabajos necesarios para la organización de escaso valor añadido para la misma, pero que es necesario llevar a cabo.

- Y, en tercer lugar, la posibilidad de contratar servicios en tecnologías de vanguardia, en las que la organización está poco preparada, facilitando así dar una respuesta a los requerimientos, además de posibilitar que el personal de la misma adquiera conocimientos en estas nuevas tecnologías.

El inconveniente principal es el tratamiento confidencial que, en el caso de la Administración, se debe dar a la información que se maneja

sobre los ciudadanos. Se debe tener en cuenta, como otro grave inconveniente, el hecho de que las circunstancias particulares de la empresa contratada, sobre las que no se tiene control, pueden incidir de modo trascendental sobre procesos que pudieran ser críticos para la organización que contrata.

2. En un análisis del ejercicio 2004, la actividad que se ha externalizado en mayor medida en las TIC ha sido la gestión de infraestructuras, estando en el otro extremo la externalización de procesos de negocio. Dentro de infraestructuras, el capítulo más importante es la gestión de sistemas, seguido de la gestión de microinformática y gestión de redes.

En la Gerencia de Informática, la externalización se ha producido primordialmente en trabajos como la atención de averías y la realización de aplicaciones llave en mano.

Como ejemplo de éxito, puedo indicar que desde 1993 la Gerencia viene realizando la contratación del servicio de gestión de averías con terceros y que durante esta larga andadura podemos valorar este servicio en positivo y, en general, como una buena experiencia ya que, sin esta posibilidad, la Gerencia no podría haberlo realizado por carecer de los medios humanos precisos.

Como ejemplo negativo, citar el sistema de gestión de activos que en su día fue contratado como un servicio llave en mano y que diferentes avatares de la empresa adjudicataria nos llevaron a no obtener el producto deseado.

De todos modos, en general las experiencias de outsourcing en la GISS han sido puntuales.

3. Fundamentalmente, están los acuerdos expresos de nivel de servi-

cio que se negocian entre la organización y el proveedor.

A considerar:

- Lo que se contrata.
- Cómo el proveedor ejecutará lo contratado.
- Quién y cómo se medirá el cumplimiento.
- Qué sucede si el proveedor tiene problemas y no cumple con lo estipulado.
- Qué sucede si se precisa de adecuaciones a lo inicialmente contratado.
- Cómo evolucionará el acuerdo a lo largo del tiempo.

El nivel de cumplimiento de ejecución del compromiso del servicio debe ser medible y demostrable y debe permitir la evolución del mismo con garantías para el departamento receptor del servicio y para el proveedor.

### MINISTERIO DE JUSTICIA

Manuel Caballero de la Torre.  
Jefe de Área de Comunicaciones.  
Subdirección General de Nuevas Tecnologías de la Justicia.  
Dirección General de Relaciones con la Administración de Justicia.  
Ministerio de Justicia.

"El sector público no es capaz por sí solo de abordar la gestión de los servicios públicos de contenido informático".

1. Existe una ventaja evidente y palmaria derivada de que el sector público, por sí y con sus solos medios, no es capaz a día de hoy de abordar la gestión de los servicios públicos de contenido informático. Podríamos analizar cómo hemos



llegado a esta situación (crecen las necesidades informáticas a mayor ritmo que el personal informático propio) y si éste es un efecto deseable o indeseable, pero es más práctico situarnos en el momento actual y tratar de resolver los problemas inmediatos que se nos plantean. Puestos en esta circunstancia, la subcontratación puede proporcionarnos la facilidad de dimensionar los equipos humanos y adecuar su capacidad técnica conforme a las acciones concretas de informatización que en cada momento se estén abordando.

El inconveniente es la falta de un control jerárquico sobre esos equipos de trabajo, que debe ser suplida necesariamente por una contratación rigurosa en la definición del objeto y los medios de control de la ejecución. Las tareas de preparación y adjudicación de los contratos incluyen aspectos que requieren conocimientos avanzados en informática y comunicaciones. Estas tareas, evidentemente, deben ser desempeñadas por personal de la administración en el que concurren estos conocimientos. Lo mismo se aplica para poder garantizar un riguroso control de la ejecución y realizar las certificaciones correspondientes.

Puede parecer una contradicción que necesitemos personal para controlar a las empresas que nos resuelven la falta de personal. No es necesario un gran número de funcionarios, pero sí con una alta cualificación. Aquí se hace imprescindible la utilización de la metodología informática, y la administración tiene la suya propia, Métrica v. 3, que facilitará no sólo la especificación formal (o lo menos ambigua posible) del objeto del contra-

to, el establecimiento de los entregables que permitan controlar la ejecución, documentar el proyecto y realizar las certificaciones, sino también estandarizar los trabajos de manera que unos pocos gestores sean capaces de controlar muchos contratos.

**2.** Existen algunos ejemplos paradigmáticos de outsourcing en el ámbito de la informática del sector público que son dignos de mencionar. En concreto, esta forma de prestación de servicios por parte de las administraciones públicas se muestra eficaz en gestionar centros de atención al usuario (CAU), la operación y explotación de sistemas y también para servicios de hosting o housing especialmente adecuados para CPD de respaldo mientras se mantiene la gestión directa del CPD principal. En estos casos, las economías de escala obtenidas al poder compartir recursos con los otros clientes del proveedor de servicios permiten acceder a niveles de servicio seguramente no alcanzables a través de la gestión directa, especialmente para aquellos organismos con presupuestos más modestos o con poco personal.

En el último caso, estos organismos, a menos que sean de reciente creación, ya disponen de un CPD ubicado en un inmueble propio, pero, por requisitos de alta disponibilidad o incluso de rendimiento, nos planteamos disponer de un segundo CPD. Aquí, a la economía de escala se unen otros beneficios como la agilidad derivada de la reciente simplificación en la contratación administrativa de estos servicios, la eliminación de problemas de gestión de inmuebles, y, por consecuencia, la disminución de costes y tiempos de puesta en marcha sin sacrificar en ningún caso los requisitos de seguridad exigibles.

No creo que pueda citar ahora ningún caso de fracaso de outsourcing, no porque no hayan existido, sino porque sinceramente no he tenido el conocimiento preciso para identificarlo como tal o como directamente imputable a la forma de gestionar el servicio. Sin embargo se puede intuir que haya podido influir en algunos casos en los que se ha pretendido hacer una externalización a ultranza en la creación de sistemas de información de carácter estratégico para la organización. En este caso, al hecho de que no parece razonable que, en el



Fernando Beltrán (Aragón).

corto plazo que plantea una contratación administrativa, los consultores y analistas del adjudicatario sean capaces de adquirir el conocimiento necesario no sólo de la complejidad organizativa y de procesos de la administración, sino también de la maraña de relaciones formales e informales específicas de la administración pública (muy diferentes necesariamente de las que se dan en un banco o una compañía de seguros, por citar un ejemplo), se une el posible recelo que pueda crear en los propios funcionarios el estar siendo "analizados por extraños".

En estos casos, la dirección informática por parte de personal de la propia administración investido de autoridad suficiente y, evidentemente, con un nivel de formación y experiencia adecuados en tecnologías de la información y las comunicaciones contribuye necesariamente a alinear el sistema con el negocio, disminuir el nivel de desconfianza, facilitar la comunicación con los usuarios y, en definitiva, garantizar el éxito del proyecto.

**3.** A mi entender, cada tipo de externalización tiene su propia métrica y, si me apuran, cada administración tiene sus características específicas que modulan esas métricas (estoy pensando en mi propia experiencia en el ámbito de la informática al servicio de la Justicia y, anteriormente, de la Universidad, pero a cualquiera se le pueden ocurrir otros ejemplos igualmente singulares). Sin embargo, con carácter general se trata de conocer a priori de forma precisa todos los escenarios y requisitos que se van a plantear en la exter-

nalización desde el punto de vista del servicio público afectado, de manera que quede fijado de una forma absolutamente rigurosa en los pliegos de prescripciones técnicas y administrativas el objeto de la contratación.

A partir de los objetivos, se deben a su vez fijar unos parámetros objetivos y medibles de verificación del cumplimiento. De este modo, ni se generarán falsas expectativas en el cliente-administración, ni incertidumbres en cuanto a lo que se le está exigiendo o se le va a exigir al gestor del servicio.

Tenemos, así, un cliente responsable de lo que reclama con orientación al servicio público y un proveedor capaz de "empatizar" con la administración al ser participe no sólo de las métricas que se le van a aplicar sino también de los objetivos que el cliente le ha comunicado que persigue a través de su participación. Esta ausencia de sorpresas beneficia claramente a ambas partes y, como consecuencia, al ciudadano, destinatario directa o indirectamente del servicio público que motiva la contratación.

## GOBIERNO DE ARAGÓN

Fernando Beltrán Blázquez.  
Director General de Tecnologías para la Sociedad de la Información. Departamento de Ciencia, Tecnología y Universidad. Gobierno de Aragón.

### "Mantener las tareas de valor añadido dentro de la Administración".

**1.** La subcontratación de servicios de tecnologías de la información y de la comunicación dentro del sector público presenta una clara ventaja, como es el poder independizar el servicio que una administración precisa en materia de informática y telecomunicaciones respecto a la plantilla de funcionarios necesaria para su atención, mantenimiento, etc. Esta materia cambia con mucha rapidez, y el número de personas necesarias para su atención puede cambiar rápidamente con el tiempo, por lo que es más operativo disponer de un núcleo de personas de plantilla de alta cualificación subcontratando tareas de atención, de mantenimiento y de apoyo a empresas del sector. Otro elemento clave es mantener las



Rafael Ariza (C.-La Mancha).

tareas de alto valor añadido dentro de la propia administración, subcontratando aquellas que aportan menos valor.

Adicionalmente, la adopción de nuevas tecnologías, de nuevos servicios y sistemas puede ser más ágil para una administración subcontratando personal ya formado, y realizando en paralelo la formación del personal propio cuando sea necesario.

El aspecto menos atractivo de la subcontratación para una administración es dejar elementos críticos de su organización en manos de terceros, pero esto puede evitarse manteniendo siempre el control operativo de los mismos en manos de técnicos de plantilla.

**2.** Un proyecto sumamente ambicioso del Gobierno de Aragón que incluye subcontratación en varias de sus fases es el proyecto SerpA (Solución ERP de Aragón) que es la base de la futura administración electrónica en nuestra comunidad autónoma.

Este proyecto, que supondrá una inversión de 10 millones de euros, consiste en la implantación de los procedimientos que permitan una gestión integral de la información económica, no sólo la contable, base imprescindible para la toma de decisiones.

SerpA, desarrollado sobre la plataforma de aplicaciones de SAP, es un proyecto de renovación, modernización y sustitución de las actuales herramientas de gestión, que va a permitir dar respuesta a las competencias asumidas y a las nuevas necesidades de información. El proyecto ofrecerá la oportunidad de seguir creciendo en la mejora de la gestión y la calidad de los servicios.

Uno de sus objetivos es mejorar la calidad de los servicios prestados a la sociedad, gestionando información más útil, accesible y manejable, que repercute en un aumento de la eficacia y la transparencia de la gestión interna. La UTE Informática El Corte Inglés e Ibermática ha sido la empresa adjudicataria.

3. Un elemento fundamental es que la administración mantenga siempre un control directo sobre sus sistemas más críticos, y que mantenga un núcleo de plantilla de alta cualificación para atender operaciones estratégicas. Bajo esta dirección y coordinación, deben trabajar las personas y los sistemas subcontratados. Es fundamental, igualmente, realizar una definición clara y exenta de ambigüedades del nivel de servicio que debe prestar la empresa subcontratada.

## CASTILLA – LA MANCHA

Rafael Ariza Fernández.  
Director General de Sociedad de la Información y Telecomunicaciones. Consejería de Ciencia y Tecnología. Junta de Comunidades de Castilla – La Mancha.

### "Dificultades en el retorno del servicio al organismo original".

#### 1. Ventajas:

- Repartir los costes de adquisición en varios ejercicios presupuestarios.

- Rápido acceso a las nuevas tecnologías, plataformas y técnicos especialistas.

- Mayor capacidad de adaptación a los cambios tecnológicos.
- Minimiza el impacto de una excesiva rotación de los recursos humanos, en aquellos casos en que esta rotación se produce.

Inconvenientes:

- Riesgos de pérdida de control y de seguridad y amenazas a la confidencialidad.

- Dificultad para evaluar los costes de los servicios a contratar.

- La inversión en la infraestructura necesaria para nuevos servicios depende bastante de los criterios unilaterales de la empresa contratada.

- Pérdida de talento experto dentro de la organización.

- Dificultades para cambiar de proveedor con riesgo de convertirse en "cliente cautivo".

## CUESTIONARIO

1. ¿Qué ventajas e inconvenientes observa en la subcontratación de servicios de tecnologías de la información y de la comunicación dentro del sector público?

2. Cite, por favor, algún/os ejemplo/s de éxito y/o de fracaso de outsourcing en este campo.

3. A su juicio, ¿cuáles deberían ser los parámetros de un sistema de outsourcing para que cumpliera óptimamente los intereses de un ente público?

- Dificultades (casi imposibilidad) en el retorno del servicio al organismo original.

2. En el ámbito de esta Dirección General para la Sociedad de la Información y las Telecomunicaciones no hemos tenido ningún sistema en outsourcing.

3. Los parámetros (características) que debe tener un sistema de outsourcing para que cumpliera óptimamente los intereses de un ente público serían los siguientes:

- Claridad de objetivos.

- Expectativas realistas.

- Definición detallada de la cartera de servicios incluidos.

- Definición adecuada de niveles y modelos de servicio.

- Flexibilidad tecnológica (evitar la obsolescencia).

- Flexibilidad operativa (adaptarse a la variedad de situaciones y cambios de condiciones operativas que pueden ocurrir durante el contrato).

- Compromiso del proveedor.

- Penalizaciones claramente definidas para caso de incumplimiento de obligaciones.

- Mecanismos de control y evaluación continua.

## COMUNID. FORAL NAVARRA

Juan Santafé Rodrigo.  
Director General de Organización y Sistemas de Información. Departamento de Presidencia, Justicia e Interior. Comunidad Foral de Navarra.

### "Que haya facilidad de traspaso del servicio a la Administración".

#### 1. Ventajas:

- Permite centrarse en aquellas funciones que se consideren el núcleo del negocio apoyándose en

un tercero para realizar otras funciones que se considera que el tercero puede hacerlo más eficaz y eficientemente.

- Permite dedicar el personal a aquellas funciones que aportan más valor.

- Ayuda a alinear los objetivos de sistemas de información con los objetivos de negocio.

- Reducir el tiempo de implantación de los proyectos.

- Rápido acceso a personal cualificado que, de otra forma, sería difícil formar.

- Agilidad en la gestión.

- Adecuación de los recursos a la carga de trabajo.

- Optimización y reducción de los costes.

- Los costes son predecibles.

Los inconvenientes son:

- Los cambios políticos.

- La elaboración del contrato y la posterior definición de los acuerdos de nivel de servicio son fases del proyecto complicadas.

- La firma de acuerdos no puede ser mayor de 4 años. En algunos de tipos de outsourcing, es un periodo de tiempo corto como pueden ser aquellos que se necesite inversiones importantes.

- La presupuestación y financiación de los contratos de outsourcing.

- La seguridad y confidencialidad de los datos.

- El personal: no se entiende en algunos estamentos la externalización de funciones que pueden ser hechas por funcionarios y, por lo tanto, las fases transitorias pueden ser complicadas.

2. La banca es el sector más avanzado en esta área.

3. - La selección del proveedor que mejor se ajuste a las necesidades.

- Se debe considerar al proveedor como un aliado tecnológico, que debe ayudar a mejorar el

negocio y con el que vamos a compartir los riesgos y beneficios.

- La metodología: la organización debe disponer de una metodología clara que permita mantener el control en la organización y que permita también recuperar el servicio y cambiar de proveedor, si fuera necesario, sin que se resienta el servicio.

- Los acuerdos de nivel de servicio: la firma de acuerdos de nivel de servicio donde se recogen todos aquellos aspectos que permitan conocer de antemano al cliente, el servicio que va a recibir y que éste se haya de definido de acuerdo a las necesidades del negocio. En el acuerdo, deben quedar definidas las penalizaciones que se realizarán en caso del que el proveedor incumpla alguno de los parámetros del acuerdo.

- La dedicación de un equipo de gestión adecuado que se relacione con el proveedor.

- Medir y comprobar los datos proporcionados por el proveedor.

## GENERALITAT VALENCIANA

José Benedito Agramunt.  
Director General de Telecomunicaciones e Investigación. Consejería de Infraestructuras y Transporte. Generalitat Valenciana.

### "Es un imperativo estratégico revisar la concepción tradicional de las organizaciones".

1. Existen dos causas como principales razones de acudir a subcontrataciones de servicios, externalizaciones y fórmulas de outsourcing. En primer lugar, la necesidad de reducir costes al liberar a la empresa de parte de los grandes des-

embolsos que la evolución de la tecnología precisa para mantener un nivel apto de competitividad (inversiones en equipos, permanente formación de los empleados, etc). La segunda gran base en que se justifica este tipo de contratos se puede concretar en la "finalidad empresarial", donde se encomienda la gestión informática a una empresa especializada en esa materia, dedicándose el cliente, en nuestro caso la Administración, a gestionar su auténtico "negocio".

El sector público se ve afectado por claros factores de dinamización que demandan su transformación :

- El ciudadano es cada vez más consciente de su contribución a los ingresos y pide a cambio servicios de calidad con celeridad y eficacia.
- Los propios dirigentes políticos son ya muy conscientes de la necesaria transición a una cultura orientada a la gestión que incluye también cambio en las estrategias de recursos humanos, la necesidad de planificación y responsabilización en todas actividades; y en suma la necesidad de transmitir una imagen de servicio a los ciudadanos.

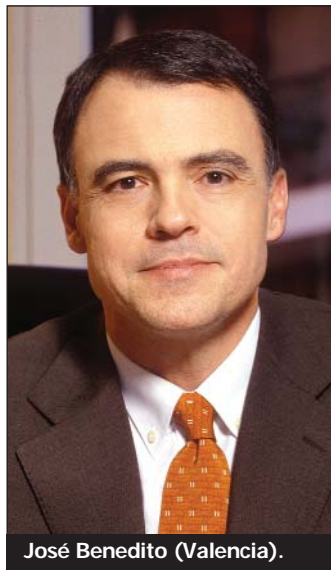
Por ello, hoy en día es un imperativo estratégico revisar la concepción tradicional de las organizaciones de manera que cada función maximice su contribución al resultado global, asegurando el mayor valor añadido tanto a la organización como a sus clientes. En este sentido, y teniendo en cuenta la creciente introducción de tecnologías en la Administración, adquiere plena vigencia la posibilidad de utilizar como fórmula de mejora en la misma la utilización del outsourcing y la externalización de servicios relacionados con el desarrollo de los sistemas de información.

La reducción de costos, y la dedicación a la "finalidad empresarial", razones antes expuestas para la aplicación de outsourcing y externalización de servicios, ¿no deben ser también objetivo de la Administración? En ninguna empresa se utiliza el outsourcing para reducir costes a cambio de proporcionar peores servicios. Si así ocurriera, la competitividad de esa empresa bajaría.

A pesar de ello, es evidente que existen serias diferencias entre las dificultades de implantación del outsourcing total o parcial (externalización de servicios), y que, además, esta complejidad, motivada principalmente por aspectos del personal ya existente, es asimismo

## CUESTIONARIO

1. ¿Qué ventajas e inconvenientes observa en la subcontratación de servicios de tecnologías de la información y de la comunicación dentro del sector público?
2. Cite, por favor, algún/os ejemplo/s de éxito y/o de fracaso de outsourcing en este campo.
3. A su juicio, ¿cuáles deberían ser los parámetros de un sistema de outsourcing para que cumpliera óptimamente los intereses de un ente público?



José Benedito (Valencia).

mayor en el sector público que en el privado.

Es cierto que la Administración tiene amplia experiencia en la externalización de servicios informáticos, pero también lo es que estas contrataciones se han ocupado básicamente del "exceso" de trabajo que no han podido abordar los empleados públicos y no de las tareas desempeñadas hasta ese momento por los mismos, con lo que se ha minimizado la problemática laboral que podía haberse producido.

Mientras que la Administración Pública no aporte soluciones que permitan que un empleado público evolucione en su puesto de trabajo, o hacia otros puestos con la dinamidad que imponen hoy en día el dinamismo de las organizaciones, difícilmente serán aplicables estas nuevas fórmulas, aunque la contratación administrativa lo permita teóricamente.

Otros problemas colaterales a la utilización de outsourcing en la Administración (seguridad de datos, etc) son de fácil resolución en el marco del contrato a realizar y por

tanto no deben de ser tomadas como excusa para no utilizar estas modalidades de contratación informática.

Asimismo, es importante resaltar que la decisión de realizar outsourcing y externalización de servicios en una organización conlleva para su puesta en marcha grandes dificultades que van desde la propia reestructuración de la empresa sobre la base de un nuevo funcionamiento, a la necesidad de abordar de forma seria las implicaciones laborales que va a suponer esta decisión, como a la necesidad de gestionar la relación con la empresa destinataria del outsourcing con unas reglas de juego que giran en torno a dos elementos fundamentales:

- Control y capacidad de decisión de la organización destinataria del outsourcing.

- Nivel de servicio, por parte de la organización proveedora de servicios.

2. A continuación citaré, como ejemplo de éxito de outsourcing, el caso de Infocentre en la Generalitat Valenciana.

InfoCentre surge en 1997 con el objeto de optimizar las tareas operativas en materia de informática y telecomunicaciones que realizan los distintos departamentos ocupados del desarrollo de los sistemas de información en la Generalitat, de tal forma que éstas se puedan ocupar de las tareas más estratégicas, así como del desarrollo de nuevos proyectos

Los objetivos básicos de InfoCentre son los siguientes :

- Crear un "marco" que dé cobertura a todos aquellos proyectos que la Generalitat estime oportuno incluir.

- Aprovechar la sinergia producida entre proyectos que coinciden en la utilización de medios tecnológicos comunes, y donde se produ-

cen actividades semejantes.

- Economía de escala asociada al mayor volumen de contratación.

- Forma única de atención al usuario.

- Incorporación de medidas de calidad de los servicios.

- Posibilidad de incorporación dinámica de proyectos de la Generalitat independientemente del departamento que lo haya generado.

Para la puesta en marcha de este proyecto, se identificaron las principales actividades operativas que realiza de forma general el personal informático de la Generalitat y se contrató la realización de estas actividades para una serie de proyectos determinados, dejando la posibilidad de inclusión de forma dinámica de nuevos proyectos.

De forma resumida y para aclarar el tipo de funciones realizadas, a continuación se enumeran las principales actividades que se realizan:

- Atención telefónica de usuarios y gestión de incidencias, para tantos usuarios como los proyectos antes relacionados determinen.

- Normalización de procesos y tareas.

- Supervisión del funcionamiento de los aplicativos SEC encomendados.

- Análisis, diseño y desarrollo de pequeñas aplicaciones por encargo.
- Instalación de sistemas.

- Instalación de software aplicativo.

- Conexión de redes locales a la Red Corporativa de la Generalitat Valenciana.

- Gestión de Bases de Datos, en local y en remoto.

- Gestión y operación de sistemas, en local y en remoto.

- Gestión de la asistencia ofimática.

- Gestión de programación de aplicativos encomendados.

- Gestión de la Red Corporativa de la Generalitat Valenciana.

## La externalización de servicios en las Administraciones Públicas

La evolución tecnológica de los mercados se deja llevar por los caprichos que la gestión de las organizaciones, de forma cíclica, impone en los mismos. Desde hace más de 20 años, asistimos a un constante trasiego en las formas de garantizar la reducción de costes y la mejora de la productividad en cualquiera de los ámbitos de las áreas de TI de las organizaciones.

En mayor o menor medida, las empresas han ido aproximándose a la externalización de servicios. El concepto de externalización está sujeto a diferentes interpretaciones en función de los interlocutores, cliente y proveedor, así como del tipo que se plantea.

En los orígenes de la externalización, hemos ubicado tradicionalmente los sistemas físicos, extraer de la gestión de la empresa los sistemas informáticos, hardware y software, con todos aquellos recursos que han de interoperar entre sí y que, internos o no, han supuesto siempre una fuente de discusión en lo que a la gestión de costes se refiere.

La evolución de las tecnologías de la información ha hecho que las grandes organizaciones hayan podido evolucionar en esta línea, como lo demuestran las grandes corporaciones que, desde hace años, gestionan sus sistemas con fuertes alianzas estratégicas, con organizaciones líderes especializadas en servicios de outsourcing. En la actualidad, es precisamente la evolución tecnológica la que está haciendo que nos replanteemos la forma y el fondo de este servicio.

### ADMINISTRACIONES PÚBLICAS

Las Administraciones Públicas caminan hacia la evolución de los servicios que faciliten las claves de su modernización. Para muchos organismos, es prioritario posibilitar a los ciudadanos el acceso a sus servicios, que puedan realizar transacciones que aseguren las gestiones a realizar, que faciliten la eliminación de desplazamientos pudiendo realizar desde sus localizaciones las gestiones necesarias.



Por Inmaculada Parras. Directora Comercial y Socio. Burke.

Por ello, el reto al que nos enfrentamos conlleva proyectos y actuaciones pensadas para que todos los servicios se puedan integrar en un momento u otro del tiempo, donde los servicios puedan ser comunes y se favorezca su prestación por los

organismos más grandes. Asimismo, con más posibilidades para los de menor volumen, convirtiéndose en centros de servicio no sólo para sus clientes, sino como proveedores para otros organismos. Así, también garantizamos una mayor recuperación de las inversiones.

Los organismos deberán dotarse de la tecnología que facilite la prestación de estos servicios y, claro está, de sistemas que permitan gestionar internamente los procedimientos que, también, se verán afectados y deberán replantearse, en numerosas ocasiones, para adecuarse a las posibilidades que la tecnología nos brinda.

### GESTIÓN DE PROCESOS DE NEGOCIO

Organismos pioneros, con infraestructuras adecuadas, son ejemplo de cómo abordar el cambio hacia la prestación de servicios. Pero, en los últimos años, donde se ha producido una firme evolución ha sido en el entorno de la gestión de los procesos de negocio.

El incremento de las soluciones parametrizables, o de sistemas integrados que son el corazón de las organizaciones, sosteniendo los elementos más críticos de las mismas, ha pasado a convertirse en clave de servicios externos para numerosas organizaciones.

La búsqueda de proveedores que se responsabilizarán de la puesta en marcha de una solución, así como de su mantenimiento y evolución posterior, ha marcado prácticamente los últimos diez años. En estas solu-

ciones, en numerosas ocasiones, los proveedores han tenido que enfrentarse con la necesidad de atender los requerimientos de arquitectura que el cliente demandaba dentro de la solución global, situación que ha quebrado en múltiples casos el éxito de un proyecto.

Los proveedores de tecnología han tenido que evolucionar en ese sentido y convertirse realmente en integradores de diferentes conceptos, productos, soluciones, etc., situación que ha requerido la inversión y la especialización de los mismos.

Desde nuestra perspectiva, la mayor presencia en proyectos de externalización u outsourcing de servicios, dentro de un marco de actuación en el que predominará la especialización, supone un claro reto que, por otro lado, ya está dando sus frutos.

### PROCESOS CRÍTICOS Y E-LEARNING

Este mayor compromiso con el outsourcing de procesos ha significado para la empresa la puesta en funcionamiento de diferentes modelos dirigidos a facilitar el arranque de soluciones con un nivel de productividad prácticamente inmediato, la garantía de la evolución tecnológica, y la gestión "cero" de recursos. En base a ello, hoy existen ya dos modelos operativos:

El primero gira en torno a la externalización de procesos de carácter crítico o de *core business*, permitiendo al cliente contar con una estructura de trabajo que podrá adecuar, a demanda, a sus necesidades de negocio. Busca la operativa "diez" de la gestión de recursos humanos para el mantenimiento de aplicativos críticos de las organizaciones. Sobre la base de una metodología de trabajo muy clara y específica, se trata de tomar el control y la gestión de la operativa de las aplicaciones, garantizando el servicio ante cualquier necesidad.


El segundo pasa por las soluciones formativas que muchas organizaciones quieren incluir dentro de sus áreas de recursos humanos, principalmente, y que, por coste y falta de medios, se hacen inviables. En este sentido convergen conceptos como el del e-learning, que pasa por dotar de todos los medios necesarios al servicio que será utilizado por los empleados de las organizaciones, basándose en un único coste periódico que permitirá aquilatar costes a las empresas y acceder a

**"Existen dos modelos operativos: la externalización de procesos de carácter crítico y las soluciones formativas dentro del área de recursos humanos".**

unos servicios únicos, probados y con unos resultados absolutamente positivos.

La gestión de los equipos de trabajo, que garanticen la "calidad del servicio" y transmitan seguridad al cliente, es la clave de un servicio tan serio como crítico y que, cada vez más, las organizaciones demandan para depurar costes, rendimientos, productividad, entre otros muchos elementos.

Cabe observar que, como en muchas otras ocasiones, las expectativas generadas por los servicios de outsourcing, en sus diferentes formas, deberán pasar un filtro claro: Una cosa es lo que el mercado percibe acerca de estos servicios y otra bien diferente es la madurez de clientes y proveedores para su prestación. Esta es una magnífica oportunidad para dar un paso firme y diferente de las empresas de TI en España, pues significa madurez, capacidad y flexibilidad para la adecuación al mercado de nuestro sector. ☒

 [Burke.iparras@grupoburke.com](mailto:Burke.iparras@grupoburke.com)  
Tel. 915-715-550 . [www.grupoburke.com](http://www.grupoburke.com)

- ↳ - Gestión de redes locales.
- Explotación de sistemas propios y encomendados.
- Gestión de seguridad.
- Gestión de calidad.
- Gestión del Inventario de Recursos Informáticos.
- Mantenimiento de ordenadores personales e impresoras.
- Instalación de antivirus.
- Gestión de rendimientos.
- Incorporación de usuarios.
- Estadísticas de funcionamiento.
- Formación.

El año 1997 fue el destinado a su construcción, el inicio de las operaciones tuvo lugar en enero de 1998 y, ya en 1999, su funcionamiento pudo considerarse maduro.

La evolución de Infocentre ha sido constante. Así, en 2001, se abrió una nueva etapa, caracterizada tanto por la renovación tecnológica como por la metodológica, reforzando los conceptos de calidad y nivel de servicio e incorporando a las actuales las tecnologías y metodologías propias de IVR, Internet Call Center, etc.

En estos momentos, la Generalitat Valenciana, y dentro de sus planes estratégicos de planeamiento de las TIC tanto en el ámbito de la Generalitat como en la propia Comunidad Valenciana, ha lanzado el proyecto CETESI, evolución tecnológica y funcional de Infocentre e instrumento para una nueva concepción de los modelos de gestión de los sistemas de información y las telecomunicaciones de la Generalitat.

CETESI se concibe como un centro con prestaciones de alta disponibilidad, orientado a mejorar el servicio ofrecido a los usuarios de los Sistemas de Información de la Generalitat Valenciana, aumentar la eficiencia, racionalizar la gestión de los Sistemas de Información y de las Telecomunicaciones, y materializar los beneficios que se pueden derivar de la consecución de una mayor estandarización de la gestión integrada de la función TIC.

Estas iniciativas permitirán la implantación de las mejores prácticas en cada una de las áreas de actuación así como la maximización en los beneficios derivados de la dimensión de los entornos gestionados: en las relaciones con la Generalitat Valenciana con terceros, en el aprovechamiento de las capacidades tecnológicas y en la optimización de las infraestructuras.

**3.** Toda relación de outsourcing, tanto en el sector público como privado debe estar basada en los



Angela Acín (Barcelona).

siguientes principios que garanticen el éxito del mismo:

- Una clara definición de fronteras en cuanto a las funciones que son externalizadas y aquellas que permanecen en la organización.
- Una clara identificación de los clientes internos y sus necesidades.
- Un proceso de seguimiento y control a nivel ejecutivo entre ambas organizaciones.

## DIPUTACIÓN DE BARCELONA

Angela Acín Ferrer.  
Directora del Organismo de Gestión Tributaria. Diputación de Barcelona.

### "Los inconvenientes no irán más allá de alguna posible dificultad para integrar la información".

**1.** Respecto a contratación de servicios externos en TIC por parte del Organismo de Gestión Tributaria de la Diputación de Barcelona (ORGT), hemos realizado outsourcing de aspectos muy concretos tales como:

- Impresión documental.
- Help desk en soporte de usuarios.

Tenemos el proyecto de contratar el hospedaje de los equipos informáticos en una empresa especializada, de alta seguridad.

- Las ventajas del outsourcing son:
- Alto nivel de modernidad y calidad de determinados operadores.
  - Liberación de la necesidad de efectuar importantes inversiones en bienes que pronto quedan obsoletos.
- Los inconvenientes son:
- La dependencia del ente público respecto al contratista, que se



Antonio Díaz (Alcobendas).

debe tratar de minimizar diversificando la contratación cuando es posible.

- En general, mayor coste económico.

Nuestra experiencia se centra en la particular modalidad de outsourcing de servicios de tecnologías de la información y de la comunicación que se produce cuando los ayuntamientos delegan en la diputación el ejercicio de sus facultades de gestión y recaudación tributarias.

En este caso, las ventajas son evidentes: sin coste directo, los ayuntamientos pueden acceder a las funcionalidades de un núcleo tecnológico caro y potente, creado y permanentemente actualizado por la diputación.

Dichas ventajas resultan más notorias en el caso de pequeños municipios que, gracias a la asistencia técnica de la diputación, pueden acceder y ofrecer los mismos servicios que administraciones de gran capacidad, relacionados con el uso de medios electrónicos, informáticos y telemáticos.

Los inconvenientes no irán más allá de alguna posible dificultad para integrar la información obrante en el ente gestor y en el propio ayuntamiento.

**2.** El ORGT ofrece servicios avanzados tecnológicamente a 286 ayuntamientos que han delegado sus competencias de recaudación en la Diputación de Barcelona y que lógicamente benefician a los ciudadanos residentes en sus municipios. Así, desde principio de 2003, los contribuyentes previstos de certificado digital pueden realizar por internet un amplio conjunto de trámites y gestiones, tales, como pago de tributos, consulta de expe-

dientes, recepción de notificaciones, presentación de recursos, corrección de errores, solicitud de fraccionamientos, etc.

Quienes estén interesados en conocer los servicios con firma electrónica ofrecidos por el ORGT, pueden consultar la Ordenanza General de gestión, inspección y recaudación de los ingresos de derecho público municipales cuya gestión ha sido delegada en la Diputación de Barcelona en la página <http://orgt.diba.es>.

**3.** Los parámetros básicos a cumplir por un sistema de outsourcing al servicio de un ente público deben ser:

- Respuesta eficaz a las necesidades del ente público.
- Garantía de puntualidad en la prestación de servicios estratégicos, penalizándose su incumplimiento.
- Coste económico moderado.
- Tratamiento de datos personales con absoluto respeto a lo previsto en la Ley 15/99, Orgánica de Protección de Datos.
- Compromiso de que, a la finalización del contrato o convenio, la información se entregará al ente público de forma completa y apta para ser tratada e integrada en el sistema propio del ente público

## AYUNTAMIENTO ALCOBENDAS

Antonio Díaz Méndez.  
Director de Planificación y Coordinación. Ayuntamiento de Alcobendas.

### "En el análisis, hay que tener en cuenta los costes indirectos".

**1.** Ventajas:

- Permite concentrarse en la actividad básica de la administración.
- Evita el sobredimensionamiento de las estructuras públicas.
- Especialización de la empresa con la que se realiza el outsourcing.
- Mayor flexibilidad para adaptarse a nuevas situaciones.
- Posible reducción de costes Inconvenientes/Retos:
  - Grado de dependencia respecto al proveedor. A veces puede ser crítico.
  - Aumentan los riesgos relacionados con la confidencialidad de la información.
  - No adquisición de conocimiento experto en la organización.
  - La administración no

Dolores Serrano, Account Manager para Sector Público. Information Builders.

## "Los factores de éxito en la innovación para alcanzar la modernización"

INFORMATION BUILDERS es una empresa líder en soluciones de Business Intelligence e integración. Ayudamos a organizaciones de todo el mundo a obtener valor de sus datos. Esto lo conseguimos integrando los datos críticos de la organización, transformándolos en información útil y poniéndola a disposición de todo usuario que lo requiera en el formato adecuado a sus necesidades.

La tecnología WebFocus de Information Builders se diferencia del resto de productos en que accede a la información en tiempo real y a más de 250 fuentes de datos con iWay Software.

Hoy en día, uno de los retos es manejar de forma inteligente las grandes masas de información, integrándose con los sistemas actuales de la organización y basados en los procesos que se han ido definiendo con el conocimiento y la experiencia diaria.

Consideramos que los cinco factores de éxito en la elección de un EBIS (*Enterprise Business Intelligence Suite*) son:

1. Lograr el máximo Retorno de la Inversión (ROI).
2. Aprovechar la arquitectura de datos existente.
3. Satisfacer las necesidades del usuario final.
4. Asegurar la máxima escalabilidad, y
5. Minimizar el coste (TCO).

### LOGRAR EL MÁXIMO ROI

La información puede ser utilizada de tres maneras distintas para adquirir el máximo retorno: motivar, renovar e innovar.

La innovación la definimos como las aplicaciones de Business Intelligence que ofrecen una ventaja competitiva, bien a través de la generación directa de ingresos o la satisfacción de los ciudadanos.

Como ejemplo, tenemos al Organismo Autónomo de Recaudación (OAR) de la Diputación de Badajoz que ha optado por la suite WebFocus de Information Builders y se propuso establecer un canal alternativo de comunicación con los 169 ayuntamientos y 478.000 contribuyentes de Badajoz.

### APROVECHAR LA ARQUITECTURA EXISTENTE

La cantidad de datos que las compañías tienen que manejar seguirá creciendo exponencialmente. Estos datos tan complejos y voluminosos son uno de los activos más importantes que posee una organización. Hay que buscar formas más rápidas y efectivas para convertirlos en información relevante.

Con iWay Software, accedemos a bases de datos relacionales, no-relacionales, ficheros planos, archivos XML, etc. Esta tecnología de adaptadores y conectores nos permite reutilizar la arquitectura de datos que existe en la organización.



Manuel Cordero, Gerente del Organismo Autónomo de Recaudación de Badajoz, recibe el premio Tecnimap-Servicio Electrónico eCooperación Interadministrativa de manos de José María García Soto, Director General de Information Builders.

Como ejemplo, seguimos destacando el caso del OAR al ser un requisito indispensable del proyecto de "Gestión Tributaria" poder reutilizar el modelo de datos existente.

### SATISFACER LAS NECESIDADES DEL USUARIO

La solución de BI debe representar los intereses de toda la comunidad de usuarios. Debemos proporcionar un interfaces para los más altos cargos, los analistas, pero también para el resto de empleados o ciudadanos.

Este último tipo de usuario saca más partido de entornos de gestión de informes ad-

Como ejemplos de escalabilidad tenemos a Renfe con más de cien aplicaciones desarrolladas con WebFocus, o a La Caixa, que da servicio a toda su red de oficinas.

### MINIMIZAR EL COSTE

Cada uno de los factores de éxito comentados se refleja en el coste total (TCO). La tecnología de BI debe soportar el rápido desarrollo e implantación de una gran diversidad de aplicaciones informacionales desarrolladas bajo demanda de los usuarios, con una arquitectura de datos potente y flexible.

**"El éxito en el camino hacia la modernización no es algo que se pueda comprar, sino que lo ha de conseguir el propio organismo público mediante la innovación en sus procesos".**

hoc estructurados, fáciles de utilizar y con múltiples opciones como la integración con Excel, la representación en un GIS o la impresión en PDF. Este tipo de flexibilidad permite al usuario medio ser autosuficiente.

### ASEGURAR LA MÁXIMA ESCALABILIDAD

La capacidad de escalar es crucial, ya sea por número de usuarios concurrentes, tipos de usuarios, tipos y número de aplicaciones o cantidad de datos. La mejor tecnología para asegurar una creciente escalabilidad tiene arquitectura Web.

En este último punto destacamos nuevamente la aplicación de "Gestión Tributaria" para el OAR de la Diputación de Badajoz, que fue desarrollada en dos meses y medio y puesta en producción en menos de seis.

Por último, destacar la importancia de la innovación en los procesos de la Administración para que pueda simplificar el intercambio de información con los ciudadanos, con departamentos internos y otros organismos públicos, mejorar la eficiencia, la eficacia y la calidad del servicio público en la senda de la Modernización de la Administración. ☒



⇒ debe renunciar a tener el control sobre el servicio prestado y la responsabilidad sobre la eficacia y eficiencia del servicio.

- Constituye un reto la transparencia en los procesos de subcontratación y el establecimiento de sistemas de seguimiento de la prestación.

2. La subcontratación del hosting de una página web podría considerarse un caso exitoso: permite un servicio 24 horas, y no es necesario mantener hardware y software, etc.

Hay casos de "vuelta atrás" después de haber externalizado unidades enteras, sin haber hecho las reflexiones y análisis previos necesarios.

3. Desde la administración es necesario realizar una reflexión previa sobre los servicios que pueden ser objeto de subcontratación. Desde nuestro punto de vista se trataría de actividades que siendo necesarias no constituyen el núcleo de actividad básica y se carece de especialización para llevarlas a cabo.

Es muy importante un sistema de seguimiento y control.

En el análisis de costes es necesario tener en cuenta los costes "indirectos" que el outsourcing genera o puede generar para la administración: coste de búsqueda del proveedor y de la gestión del proceso de contratación, coste de realizar el seguimiento de la actividad, coste de un posible error en la elección, etc.

## AYUNTAMIENTO DE CÁCERES

Alfonso Polo.

Responsable Web. Departamento de Informática. Ayuntamiento de Cáceres.

### "Que haya facilidad de traspaso del servicio a la Administración".

#### 1. Ventajas:

- Se necesita menos personal tanto para el desarrollo como para el mantenimiento y la explotación de dichos servicios.

- Rapidez en el desarrollo y en la prestación de servicios.

Inconvenientes:

- Se posee un menor control sobre dichos servicios.

- Es difícil, muy difícil, que se adapten perfectamente a las necesidades solicitadas.

- El mantenimiento no siempre



Virginia Moreno (Leganés).

es tan completo y eficaz como se vende.

2. Ejemplos de Fracaso: Alojamiento de páginas web con acceso a base de datos.

3. Disponibilidad 24x7 tanto de servicio como de soporte.

- Mayor adaptación a las necesidades reales del cliente.

- Si la administración deja de estar interesada en la subcontratación, facilidad del traspaso del servicio de la empresa a la administración.

- Mayor formación.

## AYUNTAMIENTO DE LEGANÉS

Virginia Moreno Bonilla.

Directora de Sistemas de Información, Informática y Cartografía. Ayuntamiento de Leganés.

### "Nunca se debería externalizar un servicio por su criticidad".

1. Primero tendríamos que definir qué es outsourcing. En nuestro caso, lo entendemos como la externalización de la gestión de un área de actividad o un servicio concreto del ayuntamiento a un proveedor especializado, que nos garantiza una calidad de servicio difícil de alcanzar con recursos propios, permitiendo al ayuntamiento centrarse en la gestión principal que debe realizar, mejorando así el servicio al ciudadano e incrementando los ingresos.

Partiendo de esto, las ventajas e inconvenientes dependen siempre de cómo se defina, aplique y gestione el contrato y el compromiso

con el proveedor y, en cualquier caso, no cediendo la Dirección del servicio al mismo y ésta podemos concretarla en supervisión y control con toma de decisiones.

2. No puedo dar nombres concretos aunque sí que conozco casos de fracaso y de éxito. Decir que siempre el fracaso ha sido cuando se ha externalizado el área completa perdiendo el control de la misma y, además, no se han estipulado bien las cláusulas del contrato, ni las competencias de ese proveedor especializado.

Existe una empresa de ámbito internacional con presencia en España que externalizó todos sus Sistemas de Información y telecomunicaciones y después de cinco años han vuelto a asumir con recursos propios todos los sistemas.

Cómo éxito podría hablar de casos concretos como la Oficina de Gestión del proyecto de Leganés Ciudad Digital, software corporativo y mantenimiento de toda la gestión municipal, infraestructura y mantenimiento de portales y plataformas web corporativas, etc.

3. En mi opinión, un organismo público, y más concretamente una administración local, nunca debería externalizar un servicio por su criticidad, esto es muy peligroso.

Para que un sistema outsourcing sea óptimo hay que tener en cuenta siempre tres componentes críticos que son los sistemas o herramientas, los recursos humanos y los procesos, y externalizar según el valor, la estrategia y los conocimientos propios que se tengan del servicio.

## AYUNTAMIENTO DE RONDA

Jorge Díaz García-Herrera.

Jefe de Informática. Ayuntamiento de Ronda.

### "Se debe desarrollar un modelo que pueda perpetuarse en el tiempo".

1. En el caso de externalizar este tipo de servicios a una empresa, podemos contar con las siguientes ventajas e inconvenientes:

Ventajas:

- Posibilidad de obtener mejores precios a los suministradores, al no tener el calendario de pagos de la Administración Pública (en algunos casos hasta 90 días).

- Mayor flexibilidad para la compra y contratación de equipos y

suministros, al no estar regidos por la Ley de Contratos de las AA.PP.

- Mayor flexibilidad y rapidez para la gestión de los recursos humanos.

Inconvenientes:

- La posible falta de continuidad de la empresa externa, origina un margen de tiempo muy amplio hasta que la nueva empresa se hace cargo de la situación, debido a la falta de homogeneidad en la operativa de muchas administraciones. Cada una de ellas tiene una forma de trabajar personalizada que conlleva un proceso de adaptación.

- Por el mismo motivo anterior, la movilidad de personal dentro de la empresa externa puede llevar a una importante merma en la calidad de los servicios prestados.

- El objetivo de la Administración Pública es el servicio a los ciudadanos, lo que puede no estar en línea siempre con la empresa externa y llevar a conflictos a la hora de operar conjuntamente.

2. En el Ayuntamiento del Puerto de Santa María, la gestión informática es llevada por una empresa externa, lo que les ha llevado a un importante ahorro en la compra de material y una agilización en los servicios en este campo.

En la Diputación Provincial de Córdoba, la gestión informática la lleva EPRINSA, Empresa Provincial de Informática, hasta ahora con excelentes resultados.

Como ejemplo de fracaso, hace unos años, el Ayuntamiento de Málaga cedió la gestión de su portal web a una empresa externa. La falta de concienciación de esta empresa en la seguridad llevó a que unos hackers entrarán en el portal y cambiarán las fotos de portada, con el consiguiente desprestigio para la imagen del municipio. Desde entonces, esta gestión es llevada a cabo por un organismo municipal.

3. - Integración completa con los objetivos y filosofía de trabajo del ente público.

- Proyección futura: se debe desarrollar un modelo que pueda perpetuarse en el tiempo.

- Regulación detallada de los servicios a prestar, a fin de evaluar su calidad.

- Flexibilidad para adaptarse a los cambios que puedan existir en la directiva del organismo público y una estructura que impida que los servicios se vean afectados por cambios internos. ☒

**Software**  
**Hardware**  
**Consultoría**  
**Telefonía**  
**Electrónica**  
**Comunicación**  
**Educación**  
**Promoción**  
**Energía**  
**Banca**  
**Hostelería**  
**Comercio**  
**Deporte**  
**Transporte**  
**Construcción**  
**Inmuebles**  
**Alimentación**  
**Turismo ...**

**La revista de  
 los altos cargos  
 del Sector Público y  
 de las 1.000 mayores  
 empresas.**

**Anúnciese en**

# Sociedad de la Información

**Desde sólo 550 euros.**

Dep. Publicidad y Eventos. Tel. 916-319-696. [comercial@socinfo.info](mailto:comercial@socinfo.info).

(\*) Tarifas: Contraportada (3.000 euros), interior contraportada (2.500), interior de portada (2.400), página (2.000), doble página (3.500), media página (1.300), doble media página (2.300), cuarto de página (550). Cifras sin IVA incluido.

