

DR. FRANCOIS
BERNARD
DUHAMEL

Profesor del
Departamento
de Negocios
Internacionales, UDLAP

Doctor en Ciencias de
Gestión por la Escuela
de Estudios Superiores
(HEC), París

Experto en estrategia
corporativa, mercados
de Asia y logística
internacional

Investigador miembro
del Sistema Nacional de
Investigadores, nivel 2

Editor del libro
*Panorama de la
Administración en
México*, colaborador
en medios digitales de
comunicación



LAS MEJORES PRÁCTICAS DEL OUTSOURCING

en el sector público

El *outsourcing* o la externalización de los servicios se refiere a la transferencia de actividades de procesos de servicio (por ejemplo, tecnología de información o logística) a un proveedor externo que debería contar con la tecnología y el personal técnico para proveer el servicio de forma satisfactoria.

En las dos últimas décadas se ha observado una tendencia de crecimiento en el *outsourcing* de tecnologías de información en las organizaciones públicas en México. La externalización de estos procesos se vio impulsada gracias a la estrategia digital nacional, que es el plan de acción implementado por el Gobierno de la República, incorporando las tecnologías de la información y comunicación en el desarrollo del país, con el propósito, entre otros, de asegurar la eficiencia operativa, la interoperabilidad, los presupuestos, la seguridad de los datos, así como compartir recursos y mejores prácticas con otras dependencias.

De acuerdo con los resultados de varios estudios internacionales, la motivación principal del *outsourcing* para las organizaciones privadas y públicas es la disminución de costos. Sin embargo, existen otros motivadores importantes del *outsourcing* los cuales se señalan en la siguiente columna:

MOTIVADORES IMPORTANTES DEL OUTSOURCING:

1) Focalizarse en lo que la organización sabe hacer mejor que sus competidores, es decir, en sus competencias claves, o en sus *core competencies*.

2) PODER ACCEDER A LAS CAPACIDADES ESPECIALIZADAS DE LOS PRESTADORES DE SERVICIOS.



3) Tener una mayor flexibilidad, lo que permite que la organización pueda adaptarse más fácilmente a un ambiente de incertidumbre originado por cambios políticos, tecnológicos y sociales.

LA CALIDAD DE LAS INTERFACES DEPENDE DE:

- a)** La construcción de la confianza mutua.
- b)** Un fuerte compromiso por ambas partes.
- c)** Intercambios constantes de conocimientos, para los cuales se necesita una gran cercanía y mucha comunicación cara a cara, ya sea de manera formal o informal.

El principal riesgo del *outsourcing* para las empresas y las administraciones públicas es el de caer en una relación de dependencia con sus prestadores de servicios. Si este es el caso, la organización podrá difícilmente librarse de ellos, aún en el caso de servicios otorgados con mala calidad. El segundo riesgo es el de sobreestimar las capacidades reales de los prestadores de servicio a nivel técnico y organizacional, y de esta manera fallar en el servicio al cliente final. Lo anterior afecta directamente la imagen y la reputación de la entidad que externalizó el servicio.

En el caso de las administraciones públicas, se ha podido constatar que el *outsourcing* debe generar un valor público por medio de la eficiencia de la organización y un servicio de calidad al ciudadano, así como proporcionar una cierta visibilidad para los líderes políticos a través de los proyectos implementados. Para poder tener éxito en las relaciones organizacionales entre los proveedores de servicio y los clientes del sector público, se debe tener interfaces organizacionales muy eficientes entre ambos socios.

ADEMÁS DE CONTAR CON UNA BUENA CALIDAD DE INTERFAZ ES NECESARIO LO SIGUIENTE:

- 1)** Poder garantizar la continuidad de los proyectos para que sobrevivan a los posibles cambios de administración pública.
- 2)** Procurar que los administradores a cargo de los proyectos tengan los conocimientos necesarios para redactar de manera adecuada las especificaciones técnicas que se piden a los proveedores de servicio.
- 3)** Realizar una planificación adecuada de los presupuestos y pagos para agilizar los proyectos, en el contexto específico de la administración pública en México.
- 4)** Y, por último, pero no menos importante, realizar un mapeo de los procesos internos del organismo público para adecuar las soluciones del proveedor a la realidad de las prácticas de trabajo que prevalecen en la administración pública.

Antes de que una entidad pública decida efectuar un *outsourcing*, es primordial que tome en consideración las mejores prácticas y los riesgos antes señalados, para poder crear una dinámica favorable al cambio organizacional esencial para la modernización de procesos gubernamentales en nuestro país. **C**