

Externalización de Servicios - Gestión efectiva de un contrato de Outsourcing

La naturaleza de un contrato de *outsourcing*, por su complejidad, implica habitualmente problemas para su gestión que dificultan un correcto desarrollo del contrato y, en última instancia, impactan en la provisión de servicio a la organización.

Estos problemas no son intrínsecos al modelo de *outsourcing*, ni tienen su origen o responsabilidad exclusiva en una de las partes. Son consecuencia más bien, de una falta de madurez del modelo de gestión.

Una efectiva gestión de un contrato de *outsourcing* implica la implantación de modelos, procesos y herramientas formalizados, asumidos por las partes como una extensión del clausulado contractual, que hagan viable su ejecución.

En este documento se reflexiona sobre algunos aspectos clave que ayudan a conseguir un entorno de gestión maduro mejorando la calidad y eficiencia del servicio prestado.

Aspectos clave

Modelo de relación

Se entiende como **modelo de relación** al conjunto de actividades y herramientas que facilitan la comunicación entre la compañía y el *outsourcer* teniendo como objetivo fundamental orientar el servicio prestado a las necesidades reales que en cada momento tiene la compañía.

Un buen modelo de relación definirá:

- Mecanismos de comunicación entre las partes, órganos, composición y objetivos.
- Organigramas y figuras clave
- Procesos de toma de decisiones y de resolución de controversias
- Mecanismos de coordinación de los distintos componentes del contrato
- Sistemas de revisión periódica de la ejecución
- Sistemas de información del servicio

Aspectos clave en un buen modelo de relación son la búsqueda de eficiencia evitando la multiplicidad de reuniones e informes, la definición de un sistema claro de toma de decisiones, el disponer de mecanismos explícitos de resolución de controversias y de verificación y revisión de los servicios.

Acuerdos de nivel de servicio

En los contratos de *outsourcing* es habitual hablar del acuerdo de nivel de servicio (**ANS**) como la herramienta que permite definir el servicio requerido, medirlo y aplicar medidas de corrección o mejora (incluyendo posibles penalizaciones y bonificaciones) en función del servicio prestado.

En la práctica la puesta en marcha de un ANS y su aplicación suele ser dificultoso por la complejidad de los modelos y la falta de interés

Sin embargo una buena definición de ANS es una herramienta muy útil para la compañía y el *outsourcer*. Permite a las partes una mejor concreción de los aspectos más importantes del

servicio en cada momento y establecer criterios objetivos de medición del cumplimiento.

Aspectos claves para la definición e implantación de un correcto ANS son:

- Seleccionar cuidadosamente los **indicadores**. Diferenciar los indicadores orientados a medir el servicio (los propios del ANS) de otros indicadores y controles dirigidos a medir la actividad, verificar la operación o la ejecución de un proceso, etc.
- Los indicadores de nivel de servicio deben ser **fáciles de medir y ser ajustados en número**; han de estar calibrados de acuerdo a las características del contrato y a la situación del servicio y es muy conveniente evitar las excepciones en su medición.
- Orientar el ANS a la medición del **cumplimiento del servicio**. Separar dicha medición de la aplicación de penalizaciones y bonificaciones.
- Establecer **mecanismos de gestión del ANS** (actualización periódica, revisión, resolución de conflictos...) dentro del propio ANS y conforme al modelo de relación.

Información del Servicio

Establecer un buen sistema de información del servicio, como parte del modelo de relación, es un aspecto clave en la gestión adecuada del contrato.

Durante el proceso de implementación del modelo de relación es necesario definir qué informes se van a elaborar, quienes son los destinatarios de cada informe, qué periodicidad van a tener y cuándo se van a entregar.

Conviene reflexionar sobre la necesidad y utilidad de cada informe a elaborar y separar la información al menos en dos niveles:

- Información de soporte a la gestión y de verificación de cumplimiento.
- Información operativa y de soporte a la ejecución.

Indicadores

Los controles e indicadores pueden convertirse en una maraña de información que dificulte la visualización de un proceso, servicio o cumplimiento. Conviene utilizar una aproximación clásica de división por niveles.



Aspectos clave en la disposición de un buen panel de indicadores que ayuden a la gestión son:

- Diferenciar los indicadores por niveles,
- Sincronizar los indicadores y controles del contrato con los requeridos por la implantación de normas y metodologías (ISO2000, CMMi, controles de seguridad etc.),
- Formalizar y documentar su definición y cálculo,
- Considerar la dificultad de cálculo y de obtención de datos de origen. Buscar la simplicidad.
- Apoyarse en herramientas para la centralización de la información de indicadores y registro de series históricas.

Gestión de la calidad

Implantar un sistema de gestión de la calidad como un aspecto más de la ejecución del contrato es también un factor de éxito que ayuda no solo a mejorar el servicio prestado sino también y considerablemente a la gestión.

Debe incorporarse la gestión de la calidad como un aspecto más de la gestión asignando recursos e incorporando el tratamiento de la calidad en todos los aspectos del contrato.

Son funciones a asignar a la gestión de la calidad:

- Verificar la calidad de los productos y servicios
- Promover el desarrollo de normativas, procedimientos, modelos y herramientas que ayuden a la realización de las actividades; verificar su cumplimiento.
- Formalizar y ejecutar un sistema de revisiones y realizar el seguimiento de no conformidades detectadas
- Liderar los procesos de mejora continua.

Normas y metodologías

La incorporación de las mejores prácticas de mercado, normas y metodologías deberían contemplarse como requisitos básicos del contrato.

Constituyen un mecanismo de normalización de los servicios prestados. Normas y mejores prácticas a considerar según el alcance del contrato de outsourcing son:

- ISO9001 para la gestión de la calidad
- ISO20000 / ITIL para la gestión de las infraestructuras y soporte
- CMMi para el desarrollo y mantenimiento de aplicaciones
- ISO17799 e ISO27001 para la gestión de la seguridad informática

astanaPM dispone de experiencia en el soporte a la implantación de una efectiva gestión de contratos de *outsourcing*. Podemos apoyarle en la mejora de los procesos de gestión: establecimiento de un modelo de relación eficaz, definición de un acuerdo de nivel de servicio, montaje de oficinas de gestión de la calidad, definición e implantación de normativa y metodologías, realización de revisiones del servicio, etc.

Contacte con astanaPM en astana@astana.es