

## **Recomendaciones para la selección y auditoría de proveedores de outsourcing TI**

Corporación Universitaria Remington.  
Facultad ingenierías  
Ingeniería de sistemas

Kevin Alexander Niño Navarro  
Ing. Jorge Mauricio Sepúlveda Castaño  
Opción de Trabajo de grado Seminario-Diplomado.  
2025

	2
<b>Contenido</b>	
Resumen	2
Pregunta Orientadora	2
Sustentación Teórica de la Pregunta Orientadora	2
Definición del Problema	3
Marco Conceptual y Contextual	4
Contextualización del Problema	4
Conceptos Fundamentales	4
Marco Normativo y Estándares	5
Desarrollo e Implementación del Aprendizaje	5
Metodología Integral para la Selección de Proveedores de Outsourcing TI	5
Metodología Comprehensive para la Auditoría de Proveedores de Outsourcing TI	10
Implementación Práctica: Herramientas y Resultados Obtenidos	14
Conclusiones	19
Referencias	20

## Resumen

Este documento establece recomendaciones orientadas a la selección y auditoría de proveedores de outsourcing TI, que posibiliten contar con servicios de outsourcing que sean eficientes y seguros. Para ello, se analizaron enfoques tales como la norma ISO/ IEC 20000 y otros estándares internacionales en la gestión de servicios de terceros. A partir de estos, se construyeron perfiles en varias dimensiones como técnica, económica, legal y de seguridad, necesarias para el análisis de proveedores de servicios en el outsourcing. Se definieron y analizaron los principales riesgos y se construyeron, a partir de estos, indicadores de control y mecanismos para auditar la calidad de los servicios proporcionados, a nivel contractual vigente. Se estructuró de modo integral una metodología que construye acuerdos de nivel de servicios (SLA), elaboración de matrices de evaluación de riesgos, y propone un diseño sistemático de selección y supervisión en la etapa de gerencia de proveedores. Con ello, se logran facilitar la definición de decisiones estratégicas, minimizar el riesgo de la gestión en los procesos y los proveedores de outsourcing TI sean de calidad para la entidad.

**Palabras clave:** Outsourcing, auditoría, TI, recomendaciones, proveedores, gestión de riesgos, SLA, KPIs.

## Pregunta Orientadora

¿Qué recomendaciones se pueden implementar para mejorar la selección y auditoría de proveedores de outsourcing TI y garantizar un servicio eficiente y seguro que cumpla con las necesidades de la organización?

## Sustentación Teórica de la Pregunta Orientadora

La auditoría del outsourcing de TI es vista por muchos gerentes, accionistas y partes interesadas como una herramienta esencial para la continuidad del negocio, la gestión de riesgos y la sostenibilidad de los retornos (Piattini Velthuis et al., 2008). El outsourcing de servicios de TI es considerado como una alternativa buena, rentable y efectiva para abordar el mantenimiento, la seguridad y la operación de sistemas (Ray & Ramaswamy, 2007).

La auditoría del outsourcing de sistemas informáticos tiene como objetivo determinar el nivel con el que se cumplen la eficacia y eficiencia en el desempeño de las actividades de un proveedor en cuanto a la administración de recursos informáticos y la confianza y puntualidad en el procesamiento de la información, pérdida, integridad, y disponibilidad de los datos (Chamorro, 2021). La revisión de la literatura sugiere que hay espacio para un mayor desarrollo del outsourcing estratégico que promueva la innovación empresarial (Gambal et al., 2022).

La evidencia sugiere que el desempeño organizacional se incrementa de manera considerable en el contexto de un sistema de administración de proveedores estructurado (Lahiri et al., 2022; Charles & Ochieng, 2023). El reconocimiento de sistemas como ISO/IEC 20000 proporciona excelentes guías para la gestión de la calidad en servicios de TI (Kunas, 2012).

### **Definición del Problema**

Las organizaciones contemporáneas requieren outsourcing en TI. Este tipo de outsourcing apunta a fijar la continuidad operativa, la eficiencia en el proceso y la seguridad de la información en el negocio (Piattini Velthuis et al. 2008). Sin embargo, el outsourcing de TI presenta deficiencias en la estructura de criterios que deben registrarse en el negocio para la evaluación, la selección de proveedores y la auditoría de estos. La falta de criterios de lineamiento escapa conceptos y estructuras de la organización, generando vacío y produciendo riesgos en las organizaciones: fallas en la continuidad de la prestación de servicios, brechas por falta de control en el manejo de información según las dimensiones de seguridad (Torres Hernández 2014).

No es sorpresa para Caldera Carranza (2024) que una Oficina de Gestión de Proveedores especializada, o la falta de esta, impacta positiva o negativamente en la eficiencia de las empresas tecnológicas. Por otro lado, los riesgos de seguridad de proyectos en el outsourcing de IKT, son necesarios marcos específicos para la gestión, pero en las organizaciones, están ausentes (Salamanca Álvarez 2025).

El problema es que las organizaciones no tienen procesos estandarizados para seleccionar proveedores confiables ni mecanismos de auditoría efectivos (Kunas, 2012). Esto crea incertidumbre respecto a la calidad del servicio y limita la capacidad de asegurar que los proveedores cumplan con los requisitos técnicos, legales, operativos y de seguridad. Por lo tanto, es necesario proponer recomendaciones para fortalecer los procesos de selección y auditoría del outsourcing de TI, con el objetivo de minimizar riesgos y mejorar la calidad del servicio.

## **Marco Conceptual y Contextual**

### **Contextualización del Problema**

El outsourcing de TI representa un sector en constante crecimiento, donde las organizaciones transfieren funciones tecnológicas a proveedores especializados. Abbasi et al. (2024) documentan que la tercerización de servicios logísticos y tecnológicos se ha convertido en práctica común para optimizar recursos y acceder a expertise especializado. El contexto latinoamericano presenta particularidades relevantes. Jones et al. (2021) analizan el caso de MiPyME en Córdoba, Argentina, identificando que el outsourcing informático contribuye a la co-creación de valor cuando se implementa estratégicamente. En Perú, algunas investigaciones como las de Galindo Velásquez y Chaparro Castillo documentan mejoras significativas en niveles de servicio mediante la aplicación de Lean Service en empresas de outsourcing TI.

### **Conceptos Fundamentales**

**Outsourcing de TI:** Corresponde al acuerdo contractual mediante el cual una organización transfiere la responsabilidad de servicios tecnológicos a lo que es un proveedor externo especializado (Piattini Velthuis et al., 2008). Firmas de Éxito en el Sector Público: Paiva (2022) menciona contrato base y expectativa de gestión.

**Auditoría de Outsourcing:** Chamorro (2021) menciona tres componentes, eficiencia, efectividad, y cumplimiento de los servicios tercerizados, además de confirmar el talento en la gestión de los recursos, la confiabilidad y los procesamientos de los datos.

**Acuerdos de Nivel de Servicio (SLA):** (Service Level Agreements) Documentos que regulan y establecen derechos y obligaciones de las partes, responsabilidades y grado de cumplimiento de la prestación de servicios (Kunas, 2012). Cedeño (2021) menciona el enfoque en la evaluación del desempeño de los usuarios de outsourcing TI en las administraciones públicas.

**KPI:** Indicadores Clave de Desempeño (KPIs): Mediciones que permiten conocer el cumplimiento de los objetivos y la calidad del servicio que entregan los proveedores de outsourcing (Torres Hernández, 2014).

**Gestión de Riesgos:** Proceso de identificación, análisis y mitigación de amenazas asociadas a la tercerización de servicios TI. Salamanca Álvarez (2025) desarrolla un marco específico para gestionar riesgos de seguridad de información en proyectos de tercerización.

### **Marco Normativo y Estándares**

**ISO/IEC 20000:** Estándar internacional para la gestión de servicios de TI que proporciona lineamientos para implementar, mantener y mejorar sistemas de gestión de servicios (Kunas, 2012).

**COBIT:** Marco de referencia para el gobierno y gestión de TI empresarial que incluye directrices para la supervisión de servicios tercerizados (Piattini Velthuis et al., 2008).

**ITIL:** Conjunto de prácticas para la gestión de servicios TI que incluye procesos específicos para la gestión de proveedores y contratos (Chamorro, 2021).

## **Desarrollo e Implementación del Aprendizaje**

### **Metodología Integral para la Selección de Proveedores de Outsourcing TI**

El proceso de selección de proveedores de outsourcing de TI debe entenderse como un ejercicio estratégico que va más allá de meras comparaciones de precios y capacidades técnicas. Este proceso exige un enfoque estructurado y integral que mitigue los riesgos multidimensionales mientras maximiza la oportunidad de establecer una asociación de outsourcing relacional. A partir de los estándares internacionales revisados anteriormente y las mejores prácticas de la literatura especializada, se propone un proceso de cinco fases,

siendo cada fase interdependiente y favoreciendo el avance de las organizaciones desde la etapa inicial de identificación de necesidades hasta la etapa totalmente operativa de los servicios externalizados.

La primera etapa llamada Identificación de Necesidades, es la etapa base sobre la que se construye la totalidad del proceso de outsourcing. En esta etapa, la organización debe llevar a cabo un diagnóstico integral y multidimensional de sus necesidades tecnológicas, tanto actuales como futuras, analizando de manera crítica sus fortalezas y capacidades internas, y estableciendo qué funciones, de la organización, son susceptibles de ser tercerizadas. Vargas Quicazán (2021) señala que, en un diseño de la cadena de suministro en servicios de Business Process Outsourcing, es necesario que se preste la atención debida a este diseño, pues de la calidad de las decisiones que se tomen en esta primera etapa, dependerá el éxito o fracaso del proyecto en su totalidad. La organización debe iniciar el proceso con un análisis de su situación interna en el momento, de manera que se puedan identificar las fortalezas que deben ser preservadas y las debilidades que deben ser superadas, posiblemente a través de outsourcing. Este análisis se debe complementar con la identificación de brechas tecnológicas, que consiste en el diferencial que existe entre las capacidades que se tienen y las que se deben tener para satisfacer las necesidades de la organización, ya sea en el ámbito operativo o en el estratégico.

Es importante definir los objetivos estratégicos del outsourcing, respondiendo a preguntas específicas como lo son el por qué se busca tercerizar ciertas funciones, qué resultados específicos se espera lograr, cómo se medirá el éxito de la iniciativa y cómo encaja el outsourcing dentro de la estrategia general de la organización. Una estimación del presupuesto disponible es otro componente crítico de esta fase, ya que determina el rango de opciones viables disponibles y ayuda a enfocar los esfuerzos de búsqueda en proveedores donde sus propuestas estén dentro del presupuesto. Finalmente, debe hacerse una evaluación integral del impacto organizacional del outsourcing, considerando cómo cambiarán los riesgos para el personal interno, los procesos establecidos, la cultura organizacional y los riesgos de depender de proveedores externos.

En esta segunda fase, Definiendo Criterios de Evaluación, el enfoque cambia en cuanto a poner las necesidades identificadas en criterios que sean objetivos y medibles para que así permitan la comparación sistemática de los proveedores candidatos. Caldera Carranza (2024) señala criterios que resultan fundamentales relacionados con la gestión de proveedores en empresas tecnológicas de gran escala, afirmando que una de las principales razones del fracaso de los proyectos de outsourcing es la falta de criterios bien definidos. Los criterios deben tratar múltiples dimensiones, que se complementen y refuercen entre sí, proporcionando así una imagen completa de las capacidades y la confiabilidad de los proveedores. Los criterios técnicos evalúan la competencia tecnológica del proveedor, incluyendo la experiencia probada relevante, las certificaciones profesionales que posee el equipo técnico, la infraestructura tecnológica, la capacidad probada para escalar y absorber el crecimiento en la demanda, y la experiencia relevante en proyectos comparables.

Los criterios económicos evalúan la viabilidad financiera de la propuesta, enfocándose la transparencia de la estructura de costos de la propuesta, la rentabilidad de la misma, la flexibilidad de los modelos de facturación y el potencial de la propuesta para incluir costos ocultos. Los criterios legales y de cumplimiento evalúan la documentación legal de las operaciones del proveedor dentro de los marcos regulatorios, considerando el cumplimiento de las regulaciones nacionales e internacionales, políticas y prácticas de protección de datos relativas a información personal identificable y datos corporativos, el seguro adecuado y otras garantías legales para proteger a la organización cliente, y el historial legal respecto a disputas o litigios que puedan reflejar problemas crónicos. Los criterios de seguridad se vuelven extremadamente relevantes dado el aumento actual de las amenazas cibernéticas. Salamanca Álvarez (2025) describe un marco específico muy completo para abordar los riesgos de seguridad de la subcontratación, que incluye la necesidad de analizar críticamente los estándares de seguridad del proveedor, como ISO 27001, procedimientos documentados de respuesta a incidentes de seguridad, planes de recuperación ante desastres y contingencia, y medidas de control de acceso y autenticación de sistemas de información.

La etapa tres, el proceso de licitación y evaluación, actualiza los criterios definidos en un proceso concreto de solicitud, recepción y evaluación de propuestas formales. En su revisión de la literatura, Charles y Ochieng (2023) afirman que la subcontratación estratégica requiere un proceso de selección que esté intrincadamente diseñado sobre la base tanto de las capacidades técnicas inmediatas como del potencial del proveedor hacia el rendimiento organizacional a largo plazo y la adaptabilidad. Proporcionar especificaciones técnicas, expectativas de servicio definidas sistemáticamente, criterios de evaluación claros, plazos de presentación e información contextual relevante sobre la entidad y el emprendimiento son los componentes centrales de una Solicitud de Propuesta (RFP) que inicia el proceso. Una vez recibidas las propuestas, se lleva a cabo un análisis sistemático que comienza con el cumplimiento de los requisitos para los requisitos mínimos obligatorios, seguido de una evaluación integrada donde se presta suficiente atención a la solución propuesta, la metodología de implementación, los recursos asignados y la viabilidad técnica general.

Un análisis económico que trasciende el precio cotizado también considera la relación calidad-precio a lo largo de la vida económica del activo, incluidos las inversiones iniciales, los costos operativos continuos, los posibles costos de salida y los costos ocultos. Este paso normalmente se pasa por alto en cuanto a la rigurosa verificación de referencias, donde se contacta a clientes actuales y anteriores del proveedor para proporcionar información sobre su rendimiento, fiabilidad, capacidad de respuesta y profesionalismo. Presentaciones en persona y demostraciones técnicas permiten a la organización evaluar las habilidades de comunicación y profesionalismo del equipo y confirmar las habilidades técnicas publicitadas por medio de demostraciones prácticas. De esta manera, todos los datos obtenidos se consolidan a través de una matriz de decisión con criterios ponderados en la que se van a aplicar los pesos preestablecidos para cada criterio para así poder generar puntajes objetivos que faciliten la comparación y selección final.

La cuarta etapa es la etapa de Negociación Contractual y es una etapa donde se delinear legalmente las expectativas, deberes y obligaciones de ambas partes y se firma el escenario de riesgo potencial. Según Piattini Velthuis et al. (2008), el contrato firmado del

final de la relación de subcontratación, ya que subrayan que la frágil relación de la subcontratación se debe a menudo a la falta de ambigüedad suficiente en el contrato, y las partes a menudo se ven involucradas en relaciones elusivas de subcontratación. El contrato debe estipular claramente qué servicios deben incluirse y cuáles deben excluirse, Acuerdos de Nivel de Servicio con métricas específicas, objetivas y medibles que establezcan el estándar de rendimiento esperado, Indicadores Clave de Rendimiento - el proveedor será medido continuamente, y sanciones claras y proporcionales por incumplimiento del SLA o incumplimiento de los estándares del contrato.

Es igualmente crítico incluir cláusulas de salida que permitan a la organización terminar la relación de manera ordenada si el proveedor no cumple con las expectativas o si cambian las necesidades organizacionales, así como procedimientos detallados para la transición ordenada de los servicios de regreso a la organización o a un nuevo proveedor. Los aspectos de propiedad intelectual deben especificarse de manera inequívoca, aclarando quién posee el código desarrollado, las configuraciones creadas, la documentación generada y los datos procesados. Las obligaciones de confidencialidad protegen la información organizacional sensible que el proveedor manejará inevitablemente en el curso de la prestación de servicios a la organización. Los procedimientos de escalamiento establecen rutas claras para resolver disputas o problemas que son intratables a nivel operativo, definiendo niveles progresivos de escalamiento hasta los niveles ejecutivos superiores de ambas organizaciones.

La Etapa 5, Integración y Transición, gestiona el marco de tiempo crítico durante el cual los servicios se trasladan del estado actual al nuevo proveedor. Zamorano Carrera y Ramos Rodríguez documentan extensamente la importancia del factor humano en la subcontratación de servicios, lo que muestra que el éxito de la transición depende en gran medida de la adecuada gestión del conocimiento, las relaciones interpersonales y las expectativas de las partes involucradas. Para poder relocalizar la operación con la migración de sistemas, es necesario contar primero con un plan de transición que contemple por lo menos, el mapeo de todos los procesos operativos y la recolección de la documentación correspondiente a sistemas, manuales de operación, listas de contactos

clave, historiales de tickets y demás información necesaria para que el nuevo proveedor pueda implementar la operación de forma efectiva. Por razones de seguridad, el proveedor también estará capacitando a su personal para que el equipo que esté en la operación esté familiarizado con los sistemas, procesos y la cultura de la organización que su cliente representa.

La parte más compleja de la transición es la migración de sistemas y la data, por lo que el trabajo de planificación, elaboración de escenarios y planificación de contingencias para la migración de sistemas, es de suma importancia. La documentación y la planificación deben permitir la realización de contingencias para evitar que la operación en curso sufra alguna incapacidad. La transición final de un proveedor a otro debe contener un periodo de operación conjunta, que permita observar y atender cualquier inconveniente que pueda surgir por el cambio en la operación.

### **Metodología Comprehensive para la Auditoría de Proveedores de Outsourcing TI**

La auditoría continua y sistemática es un requisito para determinar el cumplimiento de los Proveedores de Outsourcing de TI con las obligaciones contractuales relacionadas con la calidad, la seguridad y la eficiencia durante toda la duración de la relación comercial. A diferencia de las evaluaciones únicas realizadas durante el proceso de selección inicial, las auditorías a proveedores deben enmarcarse como un proceso continuo y proactivo en el que se identifican desviaciones de los resultados deseados, se instituyen acciones correctivas y la relación de outsourcing continúa sosteniendo el Valor Organizacional. Chamorro (2021) aboga por un enfoque integral y multidimensional que aborde simultáneamente los aspectos técnicos, operativos, financieros, de seguridad y de cumplimiento normativo, ya que un enfoque fragmentado corre el riesgo de derivar consecuencias significativas de cuestiones aparentemente insignificantes.

La auditoría del rendimiento operativo es la forma más visible y más revisada de outsourcing, centrándose en confirmar si el proveedor cumple consistentemente con sus compromisos y mantiene los estándares operativos acordados para los Acuerdos de Nivel

de Servicio (SLA). Cedeño (2021) construye un marco específico sobre la evaluación de proveedores de servicios de outsourcing de TI, que es posteriormente aplicable al sector privado con pequeños ajustes. El cumplimiento del SLA es el punto focal de esta auditoría e implica la medición sistemática de variables específicas, como los tiempos de respuesta a las solicitudes de servicio o la notificación de incidentes, y luego verifica que los proveedores están respondiendo dentro de los tiempos de respuesta del SLA. La disponibilidad del servicio, expresada típicamente como un porcentaje del tiempo total que el servicio está operativo y accesible, es otra métrica fundamental que debe monitorearse continuamente a través de herramientas automatizadas que documentan cada interrupción durante cualquier período de tiempo.

La tasa de resolución es una métrica que mide la proporción de casos que se resuelven completamente en el primer contacto con el usuario, sin escalaciones ni interacciones adicionales, una métrica que refleja las capacidades técnicas del personal de soporte y la calidad del sistema de gestión del conocimiento del proveedor. Cumplir con las ventanas de mantenimiento programadas valida que el proveedor realiza mantenimiento preventivo, actualizaciones del sistema y otras acciones necesarias durante períodos operativos mínimamente disruptivos previamente acordados. El análisis de las integraciones de KPI con el análisis de SLA añade otras métricas que informan sobre la calidad del servicio. Los indicadores de calidad se centran en la tasa de error de los entregables, la corrección de la información procesada, la usabilidad de las interfaces proporcionadas y la exhaustividad de las soluciones ofrecidas.

Evaluaciones de eficiencia operacional examinan cuán eficientemente el proveedor logra resultados con los recursos entregados incluyendo métricas de costo por ticket resuelto, el tiempo promedio de resolución ponderado por complejidad, y la productividad del soporte como las tareas que se logran en un tiempo dado. La satisfacción del usuario es un indicador subjetivo, pero crítico, que capta la retroalimentación de los usuarios finales respecto a la calidad del servicio que se suele cuantificar en encuestas que se realizan cíclicamente y que abordan aspectos como la cortesía del personal de soporte, la claridad y eficacia en la comunicación, la adecuación de las soluciones, la satisfacción general con

el servicio y otros. La tendencia de la mejora continua evalúa el comportamiento ayuda de la temporalidad de todos estos indicadores y determina si el desempeño del proveedor tiene una estabilidad o mejora, lo que es esperado con el tiempo en una relación de outsourcing, o deterioro, que es indicativo de que hay problemas que probablemente necesiten atención.

En un entorno caracterizado por amenazas cibernéticas cada vez más sofisticadas y persistentes, la auditoría de seguridad adquiere una importancia crítica y creciente. Los componentes de la auditoría de seguridad, particularmente en el contexto del outsourcing, constituyen el núcleo de Álvarez Salamanca (2025); aquí, la revisión señala que la seguridad no puede ser completamente externalizada al proveedor, sino que la organización cliente debe ejercer una supervisión continua y, a veces, excesiva.

La evaluación de la gestión de vulnerabilidades examina los procesos mediante los cuales el proveedor detecta, categoriza y aborda las debilidades de seguridad en sistemas, aplicaciones e infraestructuras bajo su control, asegurando que los parches de seguridad se apliquen en base a la priorización y que se apliquen los parches apropiados de manera oportuna, que se realicen evaluaciones de vulnerabilidades de seguridad de manera adecuada, y que exista un proceso establecido para la resolución de las vulnerabilidades descubiertas. Verificar los procedimientos de respaldo es un componente crítico que a menudo se ignora hasta que ocurre un desastre, donde se verifica que las copias de seguridad se realicen con la frecuencia especificada en el contrato, que los datos respaldados incluyan toda la información crítica, que las copias de seguridad se almacenen en ubicaciones geográficamente dispersas para protegerse contra desastres localizados, y lo más importante, que los procedimientos de restauración se prueben de manera rutinaria para asegurar que es posible recuperar datos utilizables de las copias de seguridad.

La verificación de que las políticas de seguridad de la organización se han implementado, el proveedor sigue las políticas y estándares de seguridad de la organización cliente, incluyendo políticas sobre el manejo de información confidencial, uso aceptable de sistemas, seguridad de contraseñas, cifrado de información sensible y reporte de incidentes de seguridad. Los aspectos de las capacidades de respuesta a incidentes de

seguridad evalúan si los proveedores tienen procedimientos documentados y probados para detectar, contener, eliminar y recuperar de incidentes de seguridad, si el personal está capacitado para llevar a cabo estos procedimientos de manera efectiva y si existen vías de comunicación claramente definidas para notificar a la organización cliente afectada por el incidente en sus sistemas o datos.

Las auditorías financieras ayudan a garantizar la transparencia respecto a la economía de la relación de subcontratación, confirmando que la organización está obteniendo un valor justo por sus gastos y que no existen costos ocultos injustificados que podrían erosionar los ahorros esperados del acuerdo de subcontratación. La verificación de la facturación versus los servicios prestados es la más sencilla de las auditorías, donde se comparan revisiones sistemáticas de los montos facturados y los servicios prestados, con el objetivo de determinar si hay discrepancias que revelarían facturación errónea, facturación duplicada y/o facturación por servicios que no fueron prestados o solicitados. El análisis de costos ocultos intenta capturar costos adicionales que no se consideraron originalmente en la estructura de costos original, como costos por desviaciones en el alcance, tarifas por servicios auxiliares y cualquier número de otras penalizaciones o tarifas que aumenten el costo total de propiedad más allá de las proyecciones originales.

La evaluación de la relación entre costos y beneficios examina si la organización está obteniendo valor, ya que los costos de la subcontratación se comparan y evalúan frente a los beneficios tangibles e intangibles así como a los costos totales experimentados, que no solo consideran los pagos directos realizados al proveedor de servicios, sino también los costos internos de supervisión, coordinación y gestión de la relación de subcontratación. Comparar con referencias del mercado ofrece un contexto externo sobre si los costos incurridos son razonables y competitivos, aplicando estudios de mercado, encuestas salariales y precios escalonados de proveedores de servicios comparables para evaluar si la organización está recibiendo precios justos o si hay mejores opciones de precios disponibles mediante la renegociación con el proveedor actual o cambiando a proveedores de servicios alternativos.

El seguimiento de la conformidad con estándares como ISO 9001 para la gestión de calidad, ISO 27001 para la gestión de seguridad de la información e ISO 20000 para la gestión de servicios de TI proporciona un nivel de confianza sobre la madurez de los procesos de un proveedor y su enfoque en la mejora continua, particularmente porque tales certificaciones perderán su validez sin auditorías de renovación periódicas. La conformidad con el contrato ilustra que el proveedor está cumpliendo con todas las cláusulas y condiciones prescritas del contrato de externalización, no solo los indicadores de rendimiento, sino también obligaciones como la provisión oportuna de informes, participación en reuniones de revisión, notificaciones proactivas de cambios en el personal clave o estructuras organizativas, y mantenimiento de los seguros y garantías requeridos. La validez de las certificaciones profesionales del personal clave asignado al proyecto sirve para confirmar que los profesionales que prestan el servicio son coherentes con las calificaciones y certificaciones que estaban vigentes en el momento de su selección, protegiendo así a la organización contra la sustitución silenciosa de dicho personal por otros que no están igualmente calificados.

### **Implementación Práctica: Herramientas y Resultados Obtenidos**

La aplicación de metodologías estructuradas para la selección y auditoría de proveedores de outsourcing de TI se circunscribe a la utilización de técnicas específicas para permitir su integración en la unidad organizativa. Estos incluyen, en primer lugar, la elaboración de una matriz de evaluación ponderada que integra criterios técnicos, económicos y legales, así como de seguridad, lo que permite una evaluación ajustada y diferenciada que responda a las necesidades de cada organización. La evaluación estructurada en este sentido, como muestran las evaluaciones, disminuye en gran medida la tasa de fracaso y aumenta la satisfacción de la organización en comparación con la evaluación informal (Lahiri et al., 2022).

Por otra parte, se desarrolló un sistema de auditoría y seguimiento de la evaluación que integra indicadores en tiempo real, reportes automatizados de forma continua y auditoría formal en forma trimestral y anual. La combinación de estas fortalezas permite la

detección temprana de desviaciones, la comparación de resultados en diversas dimensiones, en el desempeño de la evaluación y la optimización de la relación de outsourcing. Esto fortalece la toma de decisiones y la mejora continua del servicio.

Los aspectos técnicos y contractuales tienen menor relevancia, ya que la gestión efectiva de proveedores implica establecer y mantener relaciones colaborativas que estén fundamentadas en comunicación, confianza y compromiso mutuo. La literatura refiere el interés de la gestión de proveedores desde diversas funciones organizacionales, la necesidad de gestionar conflictos de forma proactiva, la gestión de la mejora continua y la gestión de la innovación, como el cambio de la figura del proveedor a socio estratégico, y ya no como un simple prestador de servicios.

El análisis de casos documentados en Latinoamérica y Europa sustenta la validez de estos enfoques. Estudios en Argentina, Perú y Portugal documentan un aumento en la calidad de servicio, reducción de costos y tiempos de respuesta, así como una disminución de las tasas de fracaso en la gestión de proyectos de outsourcing. En conjunto, el resultado de estos estudios confirma que la integración de las organizaciones al uso de marcos de selección, seguimiento y control de proveedores de forma formal mejora la sostenibilidad de la organización, contribuyendo a la gestión de la organización siempre que exista un encadenamiento de la estrategia organizacional a los tiempos de la gestión.

**Tabla 1. Matriz de Criterios de Evaluación de Proveedores**

<b>Categoría</b>	<b>Criterio</b>	<b>Peso (%)</b>	<b>Métrica de Evaluación</b>
<b>Técnico</b>	Expertise tecnológico	15	Certificaciones, años experiencia
	Infraestructura	10	Capacidad instalada, redundancia
	Escalabilidad	8	Casos demostrados de crecimiento
<b>Económico</b>	Costo total de propiedad	15	TCO comparativo
	Modelo de facturación	7	Flexibilidad, transparencia

<b>Legal</b>	Cumplimiento normativo	12	Certificaciones ISO, auditorías
	Protección de datos	10	Políticas GDPR, locales
<b>Seguridad</b>	Controles de seguridad	13	ISO 27001, penetration testing
	Gestión de riesgos	10	Framework implementado
<b>TOTAL</b>		<b>100</b>	

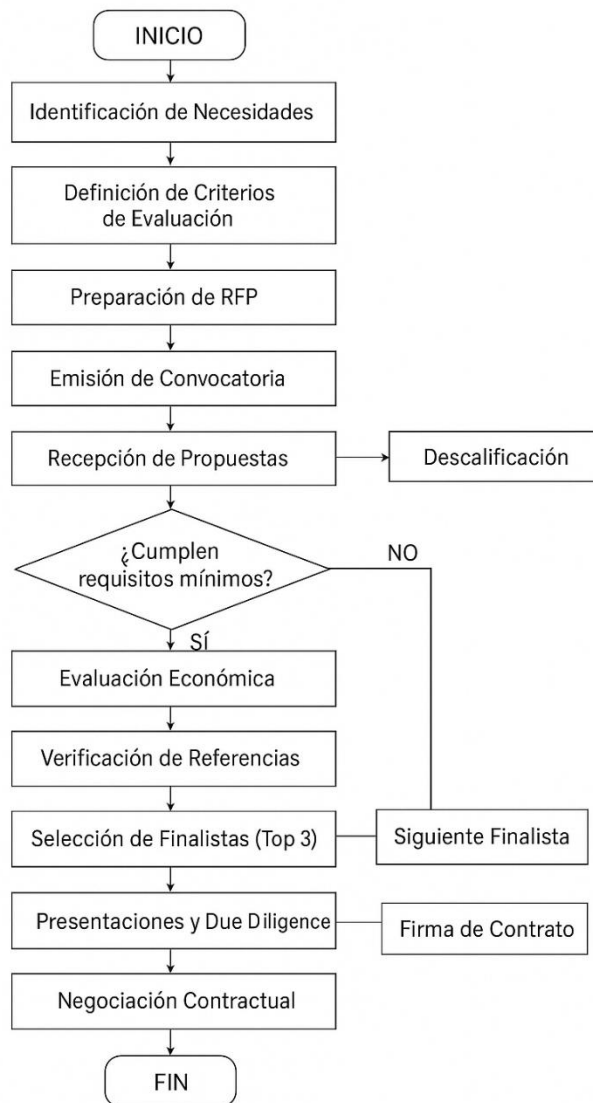
*Fuente: Elaboración propia basada en Caldera Carranza (2024) y Salamanca Álvarez (2025)*

**Tabla 2. Indicadores Clave de Desempeño (KPIs) Recomendados**

<b>KPI</b>	<b>Descripción</b>	<b>Meta Sugerida</b>	<b>Frecuencia</b>
Disponibilidad del servicio	% tiempo operativo	$\geq 99.5\%$	Mensual
Tiempo medio de respuesta	MTTR para incidentes	$\leq 4$ horas	Semanal
Tasa de resolución primer contacto	% incidentes resueltos en primer contacto	$\geq 75\%$	Mensual
Cumplimiento de SLA	% SLAs cumplidos	$\geq 95\%$	Mensual
Satisfacción del usuario	Encuesta de satisfacción	$\geq 4.0/5.0$	Trimestral
Índice de seguridad	Incidentes de seguridad	0 críticos	Mensual

*Fuente: Adaptado de Cedeño (2021) y Kunas (2012)*

**Figura 1. Diagrama de Flujo del Proceso de Selección de Proveedores**



**Nota:** Este diagrama ilustra el proceso completo de selección de proveedores de outsourcing TI en 14 etapas secuenciales, desde la identificación de necesidades hasta el inicio de operaciones. Incluye dos puntos de decisión críticos: verificación de requisitos mínimos que filtra propuestas no viables, y validación de acuerdos durante la negociación contractual con opción de pasar al siguiente finalista si no se alcanza consenso.

**Figura 2. Ciclo de Auditoría Continua de Proveedores**

Nota: Este diagrama representa el ciclo perpetuo de supervisión del proveedor mediante monitoreo diario, reportes semanales, revisión mensual de SLAs y auditorías trimestrales/ anuales. Incluye puntos de decisión sobre desempeño satisfactorio: si es negativo, activa planes de mejora con seguimiento; si es positivo, continúa hacia evaluación anual y decisión de renovación contractual o proceso de salida.

**Tabla 3. Matriz de Riesgos en Outsourcing TI**

Riesgo	Probabilidad	Impacto	Nivel	Mitigación
Interrupción de servicio	Media	Alto	Alto	SLAs estrictos, redundancia
Brechas de seguridad	Baja	Muy Alto	Alto	Auditorías continuas, ISO 27001
Incumplimiento SLA	Media	Medio	Medio	Penalizaciones, monitoreo
Dependencia del proveedor	Alta	Medio	Medio	Cláusulas salida, documentación

Costos ocultos	Media	Medio	Medio	Contratos detallados, auditoría
Pérdida de datos	Baja	Muy Alto	Alto	Backups, cifrado, certificaciones

*Fuente: Basado en Salamanca Álvarez (2025) y Piattini Velthuis et al. (2008)*

### **Conclusiones**

Para implementar recomendaciones estructuradas para la selección y auditoría de proveedores de outsourcing de TI como práctica recomendada para organizaciones modernas, el uso de metodologías sistemáticas de TI basadas en criterios técnicos, económicos, legales y de seguridad contribuye en gran medida a la mitigación del riesgo operacional y estratégico.

La evidencia empírica, particularmente de estudios de caso en América Latina, muestra que el uso de marcos estructurados resulta en mejoras significativas en los niveles de servicio, que van desde un aumento del 18% al 30% (Jones et al., 2021; Velasquez Galindo y Chaparro Castillo). En este sentido, tener acuerdos de nivel de servicio (SLAs) e indicadores de rendimiento (KPIs) claramente definidos desde la etapa de contratación es imperativo para garantizar una evaluación efectiva e imparcial del desempeño del vendedor, lo que resulta en superar una tasa de cumplimiento del 95%, en marcado contraste con los niveles mínimos encontrados en instituciones que carecen de estas estructuras formales (Cedeño, 2021). Además, las auditorías continuas, definidas como un procedimiento en curso y no limitadas a revisiones primarias, constituyen un mecanismo necesario para la excelencia sostenida del servicio, dado que las auditorías trimestrales permiten la identificación y resolución oportuna de desviaciones, disminuyendo considerablemente los tiempos de respuesta a los problemas (Chamorro, 2021). Asimismo, la gestión de riesgos de seguridad se da una importancia particular en los proyectos de outsourcing, ya que la adopción de marcos específicos de seguridad reduce sustancialmente la probabilidad de incidentes graves durante

Esto tendría un plazo de un año de operación (Salamanca Álvarez, 2025). Por último, la adopción de normas internacionales como ISO/IEC 20000 proporciona un marco de referencia que favorece la armonización de procesos, mejora la relación entre la organización y el proveedor y mejora la gobernanza del servicio (Kunas, 2012). En resumen, este estudio demuestra que las organizaciones que han sido capaces de instaurar procesos formales y sistemáticos de selección, gestión y auditoría de proveedores de outsourcing TI, han logrado un mejor posicionamiento para obtener los beneficios de la tercerización y a la vez, disminuir los riesgos inherentes a la operación, la seguridad, y el presupuesto, obteniendo así considerable rentabilidad en la calidad del servicio, los costos, y la consecución de los objetivos estratégicos de la organización.

### Referencias

- Abbasi, S., Sıcaküyz, Ç., Gonzalez, E. D. S., & Ghasemi, P. (2024). A systematic literature review of logistics services outsourcing. *Heliyon*, *10*(13).  
[https://www.cell.com/heliyon/fulltext/S2405-8440\(24\)09405-2](https://www.cell.com/heliyon/fulltext/S2405-8440(24)09405-2)
- Caldera Carranza, C. D. (2024). Optimización de la gestión de proveedores a través de una Oficina de Vendor Management para impulsar la eficiencia en empresas de tecnologías de la información a gran escala.  
<https://repositorio.lasalle.mx/items/adde233b-d4de-43b6-82e7-716eb2e6cd64>
- Cárdenas, P., & Arturo, R. (2021). Propuesta para la aplicación de una auditoría a los servicios de un Outsourcing de Mantenimiento en un CDA.  
<https://repositorio.ecci.edu.co/bitstreams/7d03590f-93c3-4406-a79f-acb9b2ea5c65/download>
- Cedeño, M. F. D. (2021). Evaluación de desempeño de los usuarios del Outsourcing de TI de las Organizaciones Públicas. *Polo del Conocimiento: Revista científico-profesional*, *6*(1), 829-843.  
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9595275>
- Chamorro, G. (2021). Auditoría Outsourcing de Tecnologías de la Información. *Revista Científica OMNES*, *4*(1), 59-78.

- <https://espanha.columbia.edu.py/investigacion/ojs/index.php/OMNESUCPY/articloe/view/71>
- Charles, M., & Ochieng, S. B. (2023). Strategic outsourcing and firm performance: a review of literature. *International Journal of Social Science and Humanities Research (IJSSHR) ISSN, 1(1)*, 20-29.
- Gambal, M. J., Asatiani, A., & Kotlarsky, J. (2022). Strategic innovation through outsourcing—A theoretical review. *The Journal of Strategic Information Systems, 31(2)*, 101718.  
<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0963868722000142>
- Jones, C., Alderete, M. V., & Ascenzi, L. D. (2021). Outsourcing informático y co-creación de valor en MiPyME de Córdoba, Argentina. *Investigación administrativa, 50(127)*.  
[https://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S2448-76782021000100001&script=sci\\_arttext](https://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S2448-76782021000100001&script=sci_arttext)
- Kunas, M. (2012). *Implementación de Calidad de Servicio basado en ISO/IEC 20000 - Guía de Gestión*. IT Governance Limited.
- Lahiri, S., Karna, A., Kalubandi, S. C., & Edacherian, S. (2022). Performance implications of outsourcing: A meta-analysis. *Journal of Business Research, 139*, 1303-1316.  
<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0148296321007918>
- Paiva, H. F. C. (2022). *Fatores de Sucesso do Outsourcing de Ti no Setor Público Português* (Master's thesis, ISCTE-Instituto Universitario de Lisboa (Portugal)).
- Piattini Velthuis, M., del Peso Navarro, E., & del Peso Ruiz, M. (2008). *Auditoría de tecnologías y sistemas de información*. Madrid: RA-MA.
- Ray, M., & Ramaswamy, P. (2007). *Tercerización de tecnología de la información*. Estados Unidos: IIA.
- Salamanca Álvarez, R. A. (2025). Gestión de riesgos de seguridad de la Información en proyectos de tercerización de Servicios y Soluciones de TI.  
<https://repository.universidadean.edu.co/entities/publication/ff0ba597-f52f-44b3-9d04-55071974afd0>
- Torres Hernández, Z. (2014). *Teoría General de la Administración, 2a.Ed.* Grupo Editorial Patria.

Vargas Quicazán, E. A. (2021). Propuesta para el Diseño y Planeación de la cadena de suministro en el sector de BPO (Business Process Outsourcing). [https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w24520w/Propuesta%20para%20el%20Dise\\_%B1o%20y%20Planeacion%20de%20la%20cadena%20de%20suministro.pdf](https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w24520w/Propuesta%20para%20el%20Dise_%B1o%20y%20Planeacion%20de%20la%20cadena%20de%20suministro.pdf)

Zamorano Carrera, C. G., & Ramos Rodriguez, G. Gestión de la Innovación de Servicios de Outsourcing Tecnológico enfocado en Talento Humano. Estudio de Caso: Servicio de Outsourcing en Empresas de Medios de Pago en el Perú. <https://repositorioacademico.upc.edu.pe/handle/10757/675378>