

Contrato de *outsourcing* informático

Ricardo Sandoval López

Profesor de Derecho Comercial

UNIVERSIDAD DEL DESARROLLO

1. Introducción

En los últimos años del siglo XX y en los inicios del siglo XXI, la empresa se ha visto obligada a realizar un esfuerzo por adaptarse a este nuevo orden económico, cuyo rasgo esencial es el carácter global del mercado, dentro del cual debe mantener sus condiciones de competitividad y productividad, para lograr un adecuado posicionamiento. Este esfuerzo consiste básicamente en emplear las tecnologías propias de la sociedad de la información, las cuales cambian con notable frecuencia.

Para la utilización de tecnologías de punta en materia informática, la empresa requiere convenir diversos contratos prestadores de servicios especializados en este campo de actividad. Una de estas figuras jurídicas es el contrato de *outsourcing informático* o tercerización, que consiste en entregar a terceros las tareas infomáticas de la empresa, manteniendo en su poder sólo las funciones esenciales del negocio. La informática es una función accesoria de toda empresa cuyo giro principal no sea, precisamente, la informática. El empleo de la informática permite reducir substancialmente el tiempo de las transacciones, la forma de obtener información y la configuración y almacenamiento de bases de datos, todo lo cual favorece la competitividad frente a las otras empresas.

La circunstancia que una empresa cuente con una área informática propia puede resultar costosa y poco eficiente, toda vez que ella no se dedica en especial a este tipo de actividad. En consecuencia, se ha considerado como un mecanismo de adaptación de la empresa a la economía del conocimiento concluir un acuerdo en virtud del cual ella entrega a un tercero especialista el área ionformática, convención que recibe el nombre de *outsourcing* informático.

Aunque el contrato de *outsourcing* carece de regulación legal en la mayor parte de los países del sistema jurídico de derecho continental europeo, en la práctica su aplicación es cada vez mayor, al punto que su celebración se considera como una megatendencia que se impone en la comunidad empresarial de todo el mundo. En el ámbito del derecho del sistema de *Common Law* y especialmente en el derecho contractual estadounidense, este contrato es objeto de regulaciones por el derecho y materia de estudio por la doctrina de los autores. Sin embargo, en Chile no está difundido, de suerte que este estudio está destinado a darlo a conocer, mediante un análisis pormenorizado de los elementos subjetivos y materiales que lo integran.

Abordaremos el análisis de esta especie de contrato electrónico, describiendo, en una sección primera, los aspectos generales, como su noción, los antecedentes históricos, los diferentes tipos de *outsourcing* informático existentes, sus características, las diferentes etapas que lo conforman y sus ventajas y desventajas. En una sección segunda haremos un análisis detallado de los aspectos materiales del contrato, tales como los elementos propios, efectos y terminación del mismo. Como primer anexo incluiremos un modelo de *outsourcing* informático, y como un segundo anexo, casos prácticos de esta figura contractual.

I. Aspectos generales del *outsourcing*

2. Noción general de *outsourcing*

Este contrato se conoce con la expresión en idioma inglés de *outsourcing*, que traducida al castellano corresponde al término de tercerización o externalización. En este estudio utilizaremos preferentemente el vocablo inglés *outsourcing*, sin perjuicio de emplear en algunas oportunidades la expresión tercerización, aunque parece ser un barbarismo del idioma castellano.

El contrato de *outsourcing* informático es una especie de tercerización, es decir, pertenece al género de la figura jurídica mediante la cual se persigue externalizar determinados servicios que la empresa requiere, en vez de procurárselos ella misma. Conviene, en consecuencia, antes de entrar en la noción de *outsourcing* informático, precisar el concepto genérico de contrato de *outsourcing*.

Los investigadores en estas materias han ideado diferentes definiciones del contrato de *outsourcing* en general. Así, por ejemplo, Fernando E. Granda

y Alejandro E. Smolje señalan que consiste en “la adquisición sistemática, total o parcial, y mediante proveedores externos, de ciertos bienes o servicios necesarios para el funcionamiento operativo de una empresa, siempre que hayan sido previamente producidos por la propia empresa o ésta se halle en condiciones de hacerlo, y se trate de bienes o servicios vinculados a su actividad”.¹

Para Paul Neale, director de negocios de la compañía ISL subsidiaria de *International Business Machine* (IBM), el contrato genérico de *outsourcing* es “la práctica de transferir la planeación, administración y operación de ciertas funciones a una tercera parte independiente”.²

Fabiola Mora, siguiendo a Walter Schupnik, señala que: “básicamente se trata de una modalidad según la cual determinadas organizaciones, grupos o personas ajenas a la compañía son contratadas para hacerse cargo de “*parte del negocio*” o de un servicio puntual dentro de ella. La compañía delega el gerenciamiento y la operación de uno de sus procesos o servicios a un prestador externo –*outsourcer*–, con el fin de agilizarlo, optimizar su calidad y/o reducir sus costos. Transfiere así los riesgos a un tercero que pueda dar garantías de experiencia y seriedad en el tema”.³

Las nociones de *outsourcing* genérico transcritas precedentemente ponen el acento en los objetivos que se persiguen y que se obtienen al celebrar este contrato, pero no lo describen concretamente, por lo que es preciso acudir a otros autores que han elaborado otras definiciones más completas al respecto.

Emilio del Peso Navarro señala que el contrato de *outsourcing* es: “la contratación por una organización de uno o varios proveedores externos para la prestación, mediante el empleo de activos ajenos a la estructura interna de aquélla, de un servicio que anteriormente desarrollaba un departamento interno de la misma”.⁴

De acuerdo con este concepto, los elementos propios de este contrato serían los siguientes:

¹ Dr. Granda, Fernando E.; Dr. Smolje, Alejandro E.. “Herramientas para el análisis económico y estratégico”. *Resumen. Conceptos y reflexiones sobre la tercerización*.

² García Álvarez, Rafael. “Outsourcing” <http://spin.com/~rjaquado/outsour.html> (Consulta: 20 de mayo de 2002).

³ Mora, Fabiola; Schupnik, Walter, “Outsourcing & Benchmarking”. www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/outyben.htm (Consulta: 22 de mayo 2002).

⁴ Del Peso Navarro, Emilio. *Manual de Outsourcing Informático* (Análisis y contratación); Editorial Díaz de Santos; España, Madrid, 2000, p. 6.

- a) Contratación de un servicio con uno o más proveedores;
- b) Que este servicio se viniera prestando antes internamente; y
- c) Que el servicio se preste mediante activos ajenos a la estructura interna de la empresa.

Vale la pena destacar que los servicios comprendidos en los contratos de *outsourcing* no forman parte del giro propio de la empresa que los contrata, sino que se consideran "de apoyo" a este rubro. Esto permite que la empresa pueda dedicar todo su esfuerzo y tiempo a la realización de su propio negocio, lo que constituye una ventaja del contrato de *outsourcing*. Por tal razón suele considerarse al contrato de *outsourcing* como un simple contrato de prestación de servicios, entre un cliente que paga y un proveedor que presta el servicio. Sin embargo, éste es un contrato autónomo que cuenta con elementos propios, como tendremos oportunidad de precisar más adelante.

Para una mejor comprensión de la particularidad del contrato de *outsourcing*, imaginaremos el siguiente caso: una entidad financiera, desde el inicio de sus actividades ha contado con un departamento interno de seguridad, cuya función es vigilar los diferentes establecimientos que ella posee. La creación y el funcionamiento de este órgano interno ha significado incurrir en diferentes gastos, tales como capacitación y remuneración del personal y adquisición de los instrumentos de trabajo. Sin embargo, el servicio de seguridad así concebido no se ha caracterizado precisamente por su eficiencia, motivo que induce a la empresa financiera a externalizar esta función, suprimiendo su departamento de seguridad y celebrando un contrato de *outsourcing* con una empresa prestadora de servicios de seguridad. Gracias a la celebración de este contrato la entidad financiera ha logrado un servicio de seguridad de mayor calidad, que incluso significó una economía de costos.

El propósito básico de las empresas en convenir contratos de tercerización, es la disminución de costos, aunque, como veremos más adelante, existen otras razones que motivan su celebración.

En resumen, podemos indicar que el contrato de *outsourcing* genérico es un instrumento que permite dejar en manos de empresas expertas la gestión y el manejo eficiente de ciertos procesos que no están ligados directamente al giro de negocios de la empresa y que además le brinda la posibilidad de reducir costos y de reorientar los recursos internos para mejorar su nivel de competitividad.

3. Antecedentes históricos

El *outsourcing* es una práctica que data desde el inicio de la Era Moderna. Algunos señalan que la tercerización se viene realizando hace muchos años, pero con otro nombre, *facilities management*. La diferencia está en que antes sólo se veía como una forma de ahorrar dinero y ahora en cambio se busca algo más.⁵

A finales del siglo XX y en los inicios del siglo XXI las empresas compiten en el contexto de un mercado global, por lo que deciden que otros asuman responsabilidades respecto de la prestación de determinados servicios, a fin de dedicar por entero su capacidad para hacer realidad sus estrategias de crecimiento. Es preciso destacar que el *outsourcing* desde sus orígenes ha ido evolucionando, de suerte que, con el tiempo, diferentes áreas de las empresas se han ido externalizando.

En este orden de ideas se puede constatar que ciertas funciones que, hasta hace poco tiempo, ninguna empresa se hubiere atrevido a poner en manos de terceros, en la actualidad resulta lo más natural que se lleven a cabo por terceros especialistas en ellas.

Desde una perspectiva cronológica, se puede señalar cuáles han sido las diferentes funciones externalizadas, en el orden que indicamos a continuación:

- a) Limpieza.
- b) Seguridad.
- c) Catering.
- d) Biblioteca.
- e) Sistemas informáticos.
- f) Producción.
- g) Diseño/desarrollo de producto.
- h) Funciones administrativo-financieras.

Como puede advertirse, la intención de las empresas de externalizar funciones no se detiene en los servicios informáticos, sino que se extienden al dominio de la producción y del diseño o desarrollo del producto. Siguiendo esta tendencia, en un futuro cercano pueden existir "empresas virtuales", en las que la totalidad de sus funciones estarán externalizadas.

⁵ En este sentido y desde una perspectiva histórica, cabe remarcar que, hoy en día, el motivo o la causa del contrato de *outsourcing* trasciende la reducción de costos.

Emilio del Peso Navarro ilustra con gran lucidez lo justo antes dicho: "Se debe entender el *outsourcing* como una nueva filosofía de trabajo, como una nueva estrategia empresarial de la que emerge una nueva industria: los servicios informáticos. Por lo cual existe una ruptura con el pasado y quizás también una desacralización de la informática bajándola del pedestal en el que se le había subido y situándola simplemente en lo que es, una importantísima ayuda para la gestión eficaz de una empresa, pero nada más que eso".

4. Concepto de *outsourcing* informático

Por tratarse de una figura contractual de reciente introducción en el sistema jurídico romanista, preferimos ilustrar la noción de la misma empleando la definición genérica de *outsourcing* y agregando el aspecto específico del servicio informático que constituye su objeto.

El *outsourcing* informático es una convención mediante la cual una empresa obtiene, a cambio de una remuneración determinada, que uno o varios proveedores externos, mediante el empleo de activos ajenos a su estructura interna, le brinden los servicios de informática que antes desarrollaba un departamento interno de la misma.

En opinión de Emilio del Peso Navarro,⁶ el *outsourcing* informático consiste en la “subcontratación de todo o parte del trabajo informático mediante un contrato con una empresa externa que se integra en la estrategia de la empresa y busca diseñar una solución a los problemas existentes”.

Es interesante advertir que la definición recién transcrita se refiere a la externalización “de todo o parte del trabajo informático”, sin precisar en qué consisten tales tareas. Conviene, por ende, especificar cuáles son los servicios de informática susceptibles de constituir el objeto de este contrato. De forma generalmente aceptada, se ha entendido que los servicios de informática que pueden ser típicamente externalizados son los siguientes:⁷

- a) Gestión y operación de los servicios informáticos de una organización:
 - Procesos en línea (on-line).
 - Procesos por lotes (batch).
 - Redes de comunicaciones.
 - Procedimientos de seguridad de los datos.
- b) Control y supervisión de sistemas:
 - Actualización y mantenimiento del sistema operativo y software de base.
 - Diseño y administración de la base de datos.
- c) Diseños de redes de comunicaciones.
- d) Consultoría.
- e) Mantenimiento de equipos físicos y lógicos.

⁶ Véase en este sentido: Del Peso Navarro, Emilio, *Manual de Outsourcing Informático*, Editorial Díaz de Santos, España, Madrid, 2000, p. 6.

⁷ Ver en este sentido la dirección internet: <http://www.map.es/csi/silice/Outsrc4.html> (Consultada: el 28/06/2002)

- f) Soporte técnico:
- Usuarios.
 - Relación con vendedores y/o fabricantes.
- g) Desarrollo y mantenimiento de aplicaciones:
- Planificación conceptual.
 - Especificación funcional.
 - Plan de aplicación.
 - Diseño.
 - Implementación y pruebas de módulos y del sistema.

Atendida la circunstancia que los servicios de informática se componen de diferentes funciones, existen contratos de *outsourcing* informáticos totales y parciales, según la cantidad de servicios de esta naturaleza que comprenda el objeto de la convención. En este sentido, se puede dar la situación extrema que el proveedor del servicio asuma íntegramente la gestión informática de una empresa, tanto de recursos humanos como técnicos.

Asimismo, interesa poner de relieve que en el contrato de *outsourcing* informático el proveedor, denominado *outsourcer*, "se integra en la estrategia de la empresa y busca diseñar una solución a los problemas existentes", lo que pone en evidencia que la convención va más allá de una simple prestación de servicios, porque en este caso no sólo se pone en manos de un tercero un proceso o parte de la actividad empresarial, sino que se comparten con él los riesgos del éxito o del fracaso del propio negocio.

5. Clases de *outsourcing* informático

Si se atiende a la cantidad de servicios informáticos que integran el objeto del contrato, se puede distinguir entre *outsourcing* total y *outsourcing* parcial.

El contrato de *outsourcing* informático es total cuando la empresa cede a un tercero especialista la totalidad de la gestión del área de sus sistemas informáticos, recibiendo este último una remuneración por el conjunto de servicios dispensados. El traspaso de la función informática comprende diversos activos, recursos humanos, *hardware*, *software*, mantenimiento, etc., en resumen, todo lo relacionado con los sistemas informáticos de la empresa. Gracias a este contrato, la empresa que externaliza sus sistemas informáticos se olvida definitivamente de la gestión de ellos, haciendo, en la mayoría de los casos, desaparecer su departamento interno de informática. Un ejemplo de *outsourcing* informático total es el contrato celebrado recientemente en Francia entre el *Grupo Galerie Lafayette* y la empresa IBM, en virtud del cual esta última proveerá todo el sistema informático utiliza-

do por las multitiendas *Galerie Lafayette*, en las que emplean a 24.000 trabajadores.

Por el contrario, el contrato de *outsourcing* informático es parcial cuando la empresa externaliza en manos de un proveedor especializado solo una parte de la gestión de sus sistemas informáticos, recibiendo éste último una remuneración por el servicio prestado.

Las empresas proveedoras de sistemas informáticos tienen una variada gama de servicios que pueden ofrecer a las empresas, entidades, o corporaciones públicas o privadas, que decidan externalizar esta clase de funciones.⁸

Emilio del Peso Navarro en su obra citada señala una lista de los diferentes servicios que pueden ser ofrecidos por las empresas especialistas en informática, a saber:

- a) Operación de equipos informáticos en la localización física del cliente.
- b) Operación de equipos informáticos en la localización del suministrador con un parque informático compartido.
- c) Suministro de servicios de redes de telecomunicaciones ya sean circuitos de datos, voz o ambas cosas: solo explotación, red completa, líneas incluidas, explotación y equipamiento.
- d) Explotación y desarrollo de aplicaciones ya existentes.
- e) Explotación de nuevos sistemas, que incluyen:
 - Equipos de análisis.
 - Equipos de software que desarrollen sistemas en localización distinta de la del cliente.
 - Soporte permanente de mantenimiento.
- f) El desarrollo y soporte de técnicas de sistemas. Servicios de almacenamiento masivo de información (*datawarehouse*).

Si nos referimos a la microinformática, un área cada vez más incorporada al sistema de *outsourcing*, puede comprender:

- a) Todas las variantes de ordenadores personales, portátiles y redes, así como el hardware y software requeridos para conectarlos a las redes corporativas.
- b) La totalidad de herramientas de software de automatización de oficinas, tales como procesadores de textos, hojas de cálculo y correo electrónico.
- c) Herramientas de software de trabajo corporativo, como groupware e intranet.⁸

⁸ Véase en este sentido, Emilio Del Peso Navarro, *Manual de Outsourcing Informático*, editorial Díaz de Santos, Madrid, España, 2000, p. 16.

5. El pseudo *outsourcing*

Esta clase de *outsourcing* informático tiene lugar cuando un grupo empresarial constituido por un conjunto de sociedades relacionadas crea una nueva compañía, cuyo giro es dedicarse exclusivamente⁹ a la gestión de los sistemas informáticos de todas las demás entidades del grupo.

Aparentemente en esta situación existiría un contrato de *outsourcing* informático, toda vez que efectivamente hay una externalización de las funciones de informática de todas las sociedades del grupo. Con todo, tales funciones no se proveen por una entidad ajena a la estructura corporativa del grupo, porque las cumple una empresa que pertenece a él. Por consiguiente, se entiende que en esta situación no existe propiamente un contrato de *outsourcing* informático, porque falta un elemento esencial del mismo, esto es, que la gestión de los sistemas de informática radique efectivamente en un tercero. De ahí entonces que a este caso se le denomina *pseudo outsourcing* informático.

6. Ventajas del *outsourcing* informático

En lo que concierne a los beneficios que proporciona esta clase de contrato, pueden mencionarse los siguientes:

a) *Mayor concentración de la empresa en su negocio principal.* Efectivamente, el *outsourcing* informático puede ser utilizado para reforzar la estrategia de la empresa en su negocio principal. Sin duda que el hecho de dejar en manos de un tercero la gestión de los sistemas de informática permite a los órganos directivos y a los ejecutivos que los integran, concentrar todos sus esfuerzos en las actividades propias de la realización del giro principal de negocios de la empresa. Por ende, la concertación de contratos de *outsourcing* informáticos se convierte en un factor de productividad para la empresa, toda vez que gracias a la externalización de estas funciones logra un ahorro de tiempo y por lo tanto de dinero;

b) *Factor de competitividad frente a las empresas del mismo mercado.* Es favorable para las empresas esta relación contractual en la medida en que contribuye a crear o a aumentar su competitividad frente a las otras que intervienen en el mercado. En efecto, cuando una entidad externaliza sus

⁹ A modo de complemento se debe decir que en el mundo corporativo de hoy es cada vez más frecuente que los grupos empresariales creen una nueva sociedad para que realice un conjunto de funciones que antes eran realizadas individualmente por cada sociedad que compone el grupo. Lo que se busca es la externalización del máximo posible de funciones de cada una de las sociedades en la nueva sociedad creada.

sistemas informáticos, la gestión de éstos se deja en poder de una empresa experta precisamente en estas funciones, la que para mantener su clientela ofrece el mejor servicio posible, empleando tecnología de punta. Por ende, la empresa que terceriza sus sistemas informáticos dispone de mejor tecnología, lo que redundará en una mayor eficiencia, adquiriendo una ventaja competitiva frente a las empresas del mismo rubro;

c) Actualización permanente de los sistemas de informática. En la actualidad las tecnologías de la información y de las comunicaciones cambian constantemente, de manera que para las empresas mantener al día el nivel de los servicios informáticos, suele convertirse en una seria dificultad, a menos que se encuentren asesoradas por un ente externo especialista en la materia. Además, la diversidad tecnológica existente requiere un conocimiento superior al que hasta hace poco tiempo era necesario para la simple dirección de los sistemas de información. Gracias al contrato de *outsourcing* informático la empresa puede emplear las nuevas tecnologías desde que ellas aparecen en el mercado;

d) Reducción de costo. La circunstancia de externalizar los sistemas de informática comporta una reducción de costos directos e indirectos para la empresa que la lleva a cabo. Entre los costos directos que disminuyen pueden citarse la reducción de la planta de personal, con el drama humano que esto puede significar y con la eliminación de las contingencias laborales (ausentismo, enfermedades y vacaciones). Los costos indirectos que pueden ser disminuidos son, entre otros, los de infraestructura, de supervisión y de selección.

7. Desventajas del *outsourcing* informático

La celebración de este contrato implica asimismo para la empresa algunos inconvenientes, entre los cuales señalaremos los siguientes:

a) Falta de adaptación del proveedor dentro de la empresa. Puede producirse el efecto inesperado de que el proveedor de las funciones informáticas no se pueda acoplar a la estructura interna de la empresa que requiere sus servicios y por ende que el ejercicio de su tarea sea aun menos eficiente que el del departamento interno de informática que antes poseía la empresa. Para evitar esta desventaja, es preciso que la entidad que desea externalizar sus sistemas de informática realice un estudio detallado de los diferentes proveedores que existen en el mercado y elegir aquel que parece ser el más adecuado para satisfacer sus requerimientos;

b) El proveedor no puede mantener sus niveles de eficiencia. Suele ocurrir que

una vez que el proveedor del servicio informático se encuentra realizando sus labores dentro de una empresa determinada, su número de clientes aumente notablemente y que por consiguiente no pueda mantener la calidad del servicio que prestaba. El gran mérito de un departamento interno de informática es la dedicación exclusiva de la gestión de los sistemas de la empresa a la cual pertenece;

c) *Incompatibilidad en las relaciones laborales entre el personal del proveedor y el personal de la empresa.* En el hecho este contrato trae aparejada una especie de reestructuración en el interior de la empresa que externaliza las funciones informáticas, lo que sin duda repercutirá en su personal, que puede mostrarse incompatible con el personal del proveedor de servicios informáticos. En la practica este puede ser un serio grave inconveniente del contrato en estudio; y

d) *Dificultad en volver a poseer un departamento interno de informática.* Finalmente, la celebración de un *outsourcing* informático puede presentar como desventaja para la empresa que externaliza las funciones, la imposibilidad futura de tener un departamento interno de informática que sea eficiente, por el hecho de haberlas tercerizado y no contar con el personal calificado.

II. Aspectos jurídicos del *outsourcing* informático

8. Concepto de contrato de *outsourcing* informático

En opinión de Emilio del Peso Navarro¹⁰ "es un contrato en virtud del cual una de las partes se obliga frente a la otra a llevar a cabo un determinado suministro de bienes y a prestar unos servicios concretos, percibiendo a cambio una remuneración". Este concepto tiene el inconveniente de ser demasiado amplio, ya que no se indica el objeto específico del contrato de *outsourcing* informático, limitándose el autor a señalar en forma genérica que una parte se obliga al "suministro de bienes y a la prestación de "servicios concretos", sin precisar de qué bienes ni de qué tipo de servicios concretos se trata. La razón de la amplitud del objeto en la definición transcrita se debe a que el contrato de *outsourcing* informático comporta el suministro de un gran número de bienes y la prestación de variados servicios, cuya enumeración haría muy extenso el concepto descrito.

¹⁰ Véase: Peso Navarro, Emilio. *Manual de Outsourcing Informático*". Editorial Díaz de Santos. Madrid, España, 2000.

El *outsourcing* informático puede definirse como aquella relación contractual según la cual una parte se obliga, mediante el pago de una remuneración, a hacerse cargo de la gestión total o parcial de los sistemas informáticos de la otra, proporcionando los bienes y prestando los servicios que sean necesarios al efecto.

Del concepto anteriormente formulado se coligen los siguientes elementos subjetivos y objetivos o de contenido del contrato. Respecto de los primeros, por una parte tenemos a la empresa de *outsourcing* informático o al profesional individual, que presta los servicios y proporciona los bienes (*outsourcer*) y por otra parte encontramos al cliente o usuario que externaliza total o parcialmente la gestión informática, quien suele ser por lo general una empresa o una entidad o bien, un individuo determinado.

Los elementos de contenido material del contrato son:

- a) la contratación de un servicio informático, esto es, llevar a cabo la gestión informática en forma parcial o total;
- b) que la necesidad del servicio informático se estuviera satisfaciendo internamente por el cliente antes del contrato; y
- c) que el servicio informático se preste por medios ajenos a la estructura interna de la empresa cliente o usuaria, esto es, por el proveedor de servicios informáticos (*outsourcer*).

9. Rasgos especiales del contrato

Desde la perspectiva de su formación, es un contrato consensual, porque no existen exigencias formales para la celebración del mismo. Sin embargo, atendida la importancia económica y sobre todo para fines probatorios, es recomendable que se instrumente en documento público o privado.

Por otra parte, se trata de un contrato que se conviene en consideración de la persona del *outsourcer*, esto es, del sujeto calificado por su profesionalidad o la empresa que asume la obligación de llevar a cabo en forma parcial o total la gestión informática del cliente.

Tanto en el derecho objetivo nacional como en la mayor parte de los ordenamientos inspirados en el sistema jurídico europeo continental, es un contrato atípico, en cuanto a que carece de una regulación sistemática, y por lo mismo su eficacia y contenido quedan entregados a la autonomía de la voluntad. Si bien es cierto que en el derecho objetivo chileno no hay reglas que disciplinen este contrato, no es menos cierto que, en el caso de

los bancos e instituciones financieras, de las administradoras de fondos de pensiones y de las instituciones de salud previsional, cuyas actividades están sujetas a la fiscalización de las respectivas superintendencias, pudieran existir normas que prohíban la externalización de determinadas actuaciones, precisamente aquellas que son objeto de la supervigilancia estatal.

Atendida la circunstancia que el objeto del contrato consiste en asumir la gestión informática por un tiempo determinado a cambio de la retribución, es una convención de tracto sucesivo, toda vez que las obligaciones y los derechos se van generando a través del plazo previsto y no se ejecutan de una vez y para siempre.

10. Naturaleza jurídica del *outsourcing* informático

Como casi todas las figuras contractuales que han penetrado desde el Derecho del *Common Law* al Derecho Continental Europeo, el *outsourcing* en general y el *outsourcing* informático en particular tienen naturaleza *sui generis*, porque sus rasgos definitorios no concuerdan o no coinciden con las estructuras contractuales conocidas y reguladas sistemáticamente, toda vez que han surgido de las prácticas de los operadores del tráfico mercantil, sancionadas por el acuerdo de las partes y por la jurisprudencia de los tribunales.

Con todo, si se analiza el contenido de las prestaciones propias de un contrato de *outsourcing* informático, se advierte que algunas de ellas se asemejan a las que son propias de los contratos de prestación de servicios y de los contratos de elaboración de obra material. Así, por ejemplo, si consideramos que el proveedor asume la obligación de llevar a cabo la gestión informática total o parcial del cliente, podríamos pensar que se trata de una obligación de hacer propia de un contrato de servicios, y dentro de esta clase de obligaciones, sería sólo una obligación de medios, porque se trata de dispensar los servicios y proveer los bienes, sin sujeción al logro de un determinado fin. Por el contrario, si tenemos en cuenta que el *outsourcer*, en la generalidad de estos contratos, se compromete a mantener determinados niveles en el servicio informático prestado, todo lo cual se concreta en un programa o plan de actuación que ha de seguir con estricto apego a lo estipulado, quedando sujeto a seguimiento y a control, so pena de tener que responder en caso que no se cumpla con dicho plan, tendríamos que admitir que se ha contraído una obligación de resultado, que acercaría este contrato a los de elaboración de obra material. Creemos que no es adecuado el criterio de buscar o encontrar semejanzas con otras figuras contractuales del derecho común recogidas por el sistema jurídico romanista, sino más bien insistir en la naturaleza *sui generis* del *outsourcing* derivada de su origen y evolución.

11. Elementos propios del *outsourcing* informático

Se trata de analizar con más detalles los elementos subjetivos y materiales de esta figura contractual, a las que hicimos alusión luego de definir su concepto. Además, el *outsourcing* informático deberá contar con los requisitos de existencia y de validez de todo contrato.

12. Elementos subjetivos

Ya dijimos que en la formación de este contrato intervienen como mínimo dos partes y que ambas resultan obligadas: el cliente o la empresa-cliente y el proveedor o la empresa proveedora del servicio informático.

El cliente o empresa-cliente es una persona física o jurídica que requiere el servicio objeto del *outsourcing* informático. Se trata de un individuo, de una empresa o entidad corporativa, que mediante el pago de una remuneración decide tercerizar todo o parte de sus sistemas informáticos, los que en consecuencia son administrados por el proveedor, denominado *outsourcer* en idioma inglés.

El proveedor de servicios informáticos (*outsourcer*) es generalmente una empresa especializada en la prestación de esta clase de servicios. Se trata casi siempre de una sociedad cuyo objeto o giro consiste en asumir total o parcialmente la gestión informática de otras personas o empresas. No se trata de la prestación aislada de ciertos servicios relacionados con la informática ni del aprovisionamiento de ciertos bienes vinculados a ella, sino de prestar un servicio que concierne a una parte o a la totalidad de la gestión informática, proporcionando al mismo tiempo todos los bienes que sean necesarios para cumplir tal objetivo.

Tanto el cliente o la empresa-cliente como el *outsourcer* pueden actuar por sí o representados, e incluso este contrato puede también contar con los otros elementos subjetivos, tales como intermediarios que actúan por una u otra parte, llámense agentes, corredores o mediadores.

13. El objeto del *outsourcing* informático

El objeto de este contrato es el servicio informático que lleva a cabo la empresa *outsourcer*. Atendida la circunstancia que al tratar de los aspectos del *outsourcing* en general nos referimos con detalles a los diversos contenidos de los servicios informáticos, no volveremos a insistir en ellos.¹¹

¹¹ Véase supra número 4 de este trabajo

Con todo, hay que tener presente que la extensión del objeto del contrato puede variar según los requerimientos del cliente o la empresa-cliente. De todas maneras conviene poner de relieve que el contenido del objeto de este contrato se materializa en un documento denominado el *Plan de Actuación*, cuyos detalles comentaremos en el párrafo siguiente.

14. El Plan de Actuación

Es frecuente que en el documento donde se deja constancia del contrato de *outsourcing* informático¹² se estipule una cláusula denominada "objeto del contrato", en la cual se hace una referencia general al servicio informático que prestará la empresa de *outsourcing* al cliente o a la empresa-cliente y dentro de esta misma cláusula se haga una remisión a un anexo del contrato en el cual se contiene el Plan de Actuación. Este plan contiene un detalle del contenido de los servicios informáticos que deberán ser prestados al asumir la empresa de *outsourcing* la gestión informática total o parcial del cliente, definiendo asimismo los objetivos que se pretenden alcanzar y el orden de prioridad en los diferentes objetivos trazados. Además, el Plan de Actuación deberá especificar los rendimientos que se esperan del proveedor y cuáles serán los métodos que se van a emplear para medir los siguientes aspectos: volúmenes de transacciones, necesidades críticas de seguridad, forma y oportunidad para el empleo de nuevas tecnologías, frecuencia de las auditorías de rendimiento, carga de trabajo prevista para el desarrollo de nuevas aplicaciones y necesidades mínimas del proceso a nivel local.¹³

En buena medida el denominado Plan de Actuación se convierte en el núcleo del contrato de *outsourcing* informático y pieza clave de la cual depende el éxito o el fracaso del mismo. Al decir de Leslie P. Wilcocks,¹⁴ "No subcontratar nunca un problema, sino sólo una tarea bien definida". Es ésta la "regla de oro" que ha de tenerse en vista al celebrar este contrato.

15. El precio del *outsourcing* informático

Se trata de la remuneración que debe pagar el cliente o la empresa-cliente al proveedor en contrapartida de los servicios informáticos que le brinda la empresa de *outsourcing*. Se trata de lo que cuesta al cliente el plan o proyecto completo de servicios informáticos proporcionados por el *outsourcer* y generalmente el importe y las condiciones se detallan en un anexo del contrato, donde se indica la periodicidad de los pagos y las fechas en que han de efectuarse.

¹² El documento cuenta con un cuerpo principal y varios anexos.

¹³ Véase Del Peso Navarro, Emilio. Ob. cit.

¹⁴ Wilcocks, Leslie P. "Reducir los riesgos de la subcontratación informática", en: *Expansión*, de 8 de febrero de 1999.

A propósito del precio, se establece también que si se produce retraso en los servicios informáticos, y esta demora se debe a un hecho imputable a la empresa-cliente (por ejemplo, no proporcionar oportunamente una información que debe ser procesada informáticamente), la empresa de *outsourcing* puede exigir el pago de las horas extraordinarias empleadas para superar el atraso.

16. Deber de confidencialidad

La ejecución de un contrato de *outsourcing* informático implica que el proveedor del servicio informático se incorpora a la empresa-cliente, toda vez que tiene que asumir total o parcialmente su gestión informática, razón por la cual toma conocimiento de informaciones privilegiadas y secretas concernientes a las actividades de dicha empresa. Siendo esto así, el contrato contiene una cláusula que importa un deber de confidencialidad a la empresa de *outsourcing*, cuya violación está sancionada con multas de un alto valor.

Ahora bien, por lo general el pacto de confidencialidad dura cuanto se extienda la vigencia del contrato, de manera que es conveniente prolongar la duración de este deber más allá del contrato mismo, mediante la suscripción de un documento distinto, porque la divulgación por parte de la empresa de *outsourcing* de las informaciones secretas que posee de la empresa-cliente, pueden ocasionarle enormes perjuicios patrimoniales.

17. Comisión de Seguimiento y Control

Ya advertimos que el Plan de Actividades era uno de los aspectos importantes del control del contrato de *outsourcing* informático y para el cumplimiento del mismo se estipula la creación de una Comisión de Seguimiento y Control, que debe reunirse con cierta periodicidad con los representantes de la empresa de *outsourcing* que presta servicios al cliente o a la empresa-cliente.

La Comisión de Seguimiento y Control tiene, entre otras, las siguientes funciones:

- a) llevar a cabo la necesaria coordinación entre el proveedor de servicios informáticos (*outsourcer*) y la dirección de la empresa que es su cliente;
- b) realizar un seguimiento del Plan de Actuación acordado con el objeto de verificar en qué medida se está cumpliendo según lo convenido;
- c) elaborar informes sobre la calidad del servicio de gestión informática, precisando los tiempos de respuesta, averías y solución de las mismas, nuevos desarrollos en la gestión informática.

18. Transferencias de bienes originadas por el contrato

La adecuada ejecución del contrato de *outsourcing* informático origina el traspaso de algunos bienes de la empresa-cliente hacia el proveedor que se hace cargo de su gestión informática, tales como equipos, programas informáticos e instalaciones. Con frecuencia se produce también el traspaso de personal, sobre todo de las personas que integraban el antiguo departamento de informática de la empresa-cliente, que desaparece y ahora pasa a formar parte de la empresa de *outsourcing*.

Todas estas transferencias originadas en la buena ejecución del contrato de *outsourcing* informático, se detallan en los anexos del mismo y, si es preciso, se celebran otros contratos para facilitarlas, como ocurre, por ejemplo, con los traspasos de personal, que requieren de nuevas relaciones laborales.

III. Los efectos del *outsourcing* informático

19. Posición contractual del *outsourcer*

Es evidente que por el objeto del contrato la empresa que asume la gestión informática de otra, esto es, la parte denominada *outsourcer*, tiene una posición contractual integrada por una mayor cantidad de obligaciones, en tanto que el cliente o la empresa-cliente limita sus deberes básicamente al pago de la remuneración. Veremos a continuación las obligaciones de la empresa de *outsourcing*.

20. Obligaciones del *outsourcer*

Haremos enseguida un análisis de las diversas obligaciones que gravan a esta parte del contrato.

a) Obligación de efectuar para la empresa-cliente los servicios informáticos. Se trata de las prestaciones de este tipo que se describen y detallan en el Plan de Actividades, que como ya dijimos constituyen el objeto de este contrato y por ende es ésta la obligación principal, cuya ejecución es supervisada por la Comisión de Seguimiento y Control, para el éxito de la convención;

b) Obligación de depositar programas. En virtud de ella la empresa de *outsourcing* debe depositar en una notaría una copia de la versión fuente, tanto de los nuevos programas que desarrolle especialmente para el cliente como de los que desarrolle genéricamente para todos sus clientes;

c) Obligación de contar con los medios tecnológicos adecuados. Este deber impone al *outsourcer* la exigencia de contar con los equipos adecuados que le permitan brindar el mejor servicio de gestión informática. Para su correcto cumplimiento la empresa de *outsourcing* ha de desechar todos aquellos equipos y programas que, por los avances tecnológicos, han llegado a quedar obsoletos e incorporar los de última generación, a fin de no rebajar la calidad de los servicios o evitar que el tiempo de respuesta quede por debajo de los estándares fijados;

d) Obligación de mantener los estándares adecuados. Como sabemos, en el Plan de Actividades se fijan los estándares de calidad y de ejecución de los servicios de gestión informática, de suerte que la empresa de *outsourcing* queda obligada a mantenerlos con el propósito de que se cumplan esos mínimos previstos.

e) Obligación de seguridad. En cumplimiento de ella el proveedor de servicios informáticos tiene que adoptar las medidas de seguridad necesarias, sean éstas físicas, lógicas, técnico-administrativas, que garanticen tanto la seguridad de las instalaciones como de los programas y de toda la información.

f) Deber de confidencialidad. La empresa de *outsourcing* informático ha de mantener en secreto todos los datos calificados de confidenciales que la empresa-cliente le proporcione, los que sólo pueden ser utilizados para los fines que esta última indique. En caso de no cumplir esta obligación, el *outsourcer* queda responsable de todos los perjuicios que de ello se deriven para el cliente. En este orden de ideas es preciso indicar que la empresa que asume la gestión informática introduce cláusulas de confidencialidad en los contratos que ella mantiene con su personal, a fin de impedir que la información de la empresa-cliente pueda ser utilizada en beneficio propio de ese personal o de terceros.

21. Derechos del *outsourcer*

Entre las facultades que el contrato confiere a esta parte cabe destacar las siguientes:

a) Derecho a la remuneración. Se trata del pago del precio de los servicios informáticos en la cantidad y oportunidad previstas en el contrato, que para la empresa-cliente constituye una de sus principales obligaciones.

d) Derecho a la resolución del contrato. Aunque es ésta una prerrogativa normal en los contratos bilaterales, es frecuente estipular situaciones que

configuran causales de resolución, cuyos detalles precisaremos a propósito de la terminación del contrato.

22. Derechos de la empresa-cliente

Estas facultades del cliente constituyen la contrapartida de las obligaciones de la empresa de *outsourcing* informático, las que tratamos con detalles al comienzo de esta sección, por lo que no es del caso hacer un análisis pormenorizado de los derechos del cliente.

Sin embargo, existe una prerrogativa de la empresa-cliente que no corresponde a las obligaciones de la empresa de *outsourcing*, consistente en el derecho a solicitar auditorías. Estas auditorías pueden efectuarse una vez al año y conciernen a los sistemas de seguridad del centro informático de la empresa que presta los servicios de esta naturaleza y velan por el resguardo de la confidencialidad de la información entregada por la empresa-cliente.

23. Obligaciones de la empresa-cliente

Los deberes del cliente frente a la empresa de outsourcing son en esencia los que se indican a continuación:

a) Obligación de pagar la remuneración. El cliente que confía la gestión informática de su empresa está obligado a pagar la retribución convenida en la forma y condiciones previstas en el contrato. En este último, junto con la cláusula que estipula la obligación de pagar la remuneración, se establece un anexo denominado "Condiciones Económicas", donde se deja constancia de estas materias.

b) Obligación de confidencialidad. Existe asimismo este deber que pesa sobre la empresa-cliente y en virtud de él se le impone guardar secreto acerca de las técnicas y metodologías empleadas por el proveedor de los servicios de gestión informática. Estas informaciones técnicas y metodológicas no pueden ser empleadas por la empresa-cliente en su favor ni comunicadas a terceros. El incumplimiento de esta obligación se sanciona con el pago de una elevada multa estipulada en el contrato mismo.

24. Régimen de responsabilidad

La ejecución del contrato de *outsourcing* informático, que es de tracto sucesivo, da origen a complejas relaciones entre las partes, como por ejemplo, la situación que se genera porque el personal de la empresa de

outsourcing presta servicios dentro de la empresa-cliente, todo lo cual hace necesario estipular un régimen de responsabilidad, que cubra la mayor parte de los aspectos de esta materia.

Atendida la circunstancia que la empresa de *outsourcing* informático es la que tiene que cumplir una mayor cantidad de obligaciones, parece lógico que a ella se le imponga una más alta cuota de responsabilidad, si se tiene en cuenta que la responsabilidad contractual deriva del incumplimiento de las obligaciones

En esta materia, las cláusulas que con mayor frecuencia se estipulan en los contratos de *outsourcing* informático imponen responsabilidad tanto al proveedor de servicios como al cliente, por los daños y perjuicios que se originen para la otra parte contratante, en todos los casos de conducta culpable o negligente, que causen el incumplimiento de las obligaciones que respectivamente pesan sobre cada uno de los contratantes. A menudo existe también una cláusula que prohíbe al proveedor contratar, sin autorización expresa del cliente, la prestación de servicios informáticos que constituyen el objeto del contrato, de parte de otras empresas de *outsourcing* que operan en este mismo rubro de actividades. La inobservancia de esta restricción configura un incumplimiento grave, que autoriza al cliente para demandar la resolución anticipada del contrato.

Dentro del régimen de responsabilidad se estipula asimismo que personal que integra el equipo de trabajo destinado por el proveedor al desarrollo del Plan de Actividades, tendrá como único empleador a la empresa de *outsourcing* informático, para todos los fines legales pertinentes, de manera que la empresa-cliente no asume ninguna responsabilidad por los accidentes que pudiera sufrir este personal ni por los daños que pudiese ocasionar a terceros. Además, es preciso considerar que el proveedor de servicios de gestión informática, para cubrir estos riesgos contrata seguros de responsabilidad civil.

Por último, se conviene que el proveedor asume el riesgo de obsolescencia de los equipos y programas, quedando obligado a realizar las actualizaciones para que todo se mantenga en consonancia con los avances tecnológicos que se vayan produciendo durante la vigencia del contrato. También la empresa de *outsourcing* informático queda responsable ante el cliente por las medidas inadecuadas que haya aconsejado o llevado a efecto durante el tiempo que dure el contrato y por la pérdida o menoscabo que pudieran sufrir los datos proporcionados por la empresa-cliente, especialmente si se tratare de datos personales.

25. Exoneraciones de responsabilidad

Finalmente, es costumbre establecer algunas situaciones en las cuales la empresa de servicios informáticos de *outsourcing* queda libre de responsabilidad. En efecto, el proveedor se exonera del caso fortuito o fuerza mayor, entendiéndose por tales terremotos, guerras, huelgas y desastres nucleares. En la medida de lo posible el *outsourcer* tendrá que hacer efectivo el servicio de respaldo para posibilitar el funcionamiento de la empresa-cliente.

Finalmente, el proveedor de gestión informática queda exonerado de responsabilidad cuando el incumplimiento del contrato tenga su origen en la conducta del cliente o cuando este último, de alguna manera, le dificulta la prestación de los servicios informáticos convenidos.

IV. Terminación del *outsourcing* informático

26. Causales de extinción

Como la generalidad de los contratos, el *outsourcing* informático concluye por causas normales y excepcionales.

La terminación normal del contrato se produce por la llegada del plazo por el cual fue convenido. Es frecuente que un contrato de este tipo se convenga por una duración que va desde cinco hasta diez años. Asimismo, se acostumbra estipular una cláusula de prórroga automática, si ninguna de las partes expresa su intención de ponerle término, con seis meses de antelación al vencimiento del plazo convenido o prorrogado.

Entre las causales excepcionales se cuenta tanto la declaración en quiebra del proveedor de servicios de gestión informática como la de la empresa-cliente. Si se trata sólo de una cesación de pagos que afecta a una de las partes, la otra puede optar entre darlo por terminado o continuar en su ejecución.

Dentro de esta misma categoría de situaciones se encuentra la fusión por absorción de la empresa de *outsourcing* informático, estableciéndose la opción a favor del cliente de mantener la vigencia del contrato con la entidad resultante de la fusión o pedir la resolución del mismo. En el primer caso, la empresa absorbente deberá comprometerse a continuar prestando los servicios informáticos contratados, en las mismas condiciones que la empresa absorbida.

Por último, ante el incumplimiento grave de las obligaciones por parte de la empresa de *outsourcing* informático, el cliente puede decidir ya sea la continuación o la terminación del contrato.

Bibliografía

- Albornoz, Eduardo; Benavides, Edgar; Daza, Ramón, y Young, Jun. *Outsourcing*. Tesis Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, Universidad de Chile.
- Amozurrutia, Javier. "Integración de soluciones con *outsourcing*". <http://www.clavempresarial.com>. Consulta 10 de agosto 2003.
- Andriole, Steve. "Nine rules for successful I. T. Outsourcing". <http://www.cioupdate.com>. Consulta 13 de agosto de 2003.
- Aparicio Vaquero, Juan Pablo. *La nueva contratación electrónica: introducción al outsourcing de los sistemas de información*. Editorial Granda Comares, España, 2002.
- Aróstica Maldonado, Iván. "Transferencia de funciones estatales al sector privado en tres contratos administrativos, concesión de servicio público, externalización y sociedad". *Revista de Derecho Público*, Universidad de Chile, N° 55-56, págs. 143 y siguientes.
- Barrera, Paulina; Campos, Rodrigo; Coello, Pablo, y González, Elizabeth. *Outsourcing en sistemas de información*. Tesis Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, Universidad de Chile, 1997.
- Canto Peralta, Jorge. "Informática y el proceso de toma de decisiones". *Revista Diplomacia* N° 41, págs. 60 y sgtes.
- Casanovas, Alain. "Ganar competitividad mediante *outsourcing* informático" <http://www.togas.biz>. Consulta 10 de agosto de 2003.
- Conley, John. "B.P.O.s' new look". <http://www.outsourcing.com>. Consulta 4 de agosto de 2003.
- Creson, Rick. "Does outsourcing offer savings at too high a price?" <http://www.computerworld.com>. Consulta 22 de agosto de 2003.
- Del Peso Navarro, Emilio. "El personal informático ante el *outsourcing*". <http://www.computerworld.com>. Consulta 3 de agosto de 2003.
- Del Peso Navarro, Emilio, *Manual de Outsourcing Informático*. Editorial Díaz de Santos, Madrid, España, 2000.
- De Pompa, Bárbara. "Evaluate outsourcing partners". <http://www.computerworld.com>. Consulta 22 de agosto de 2003.
- Doig, Stephen; Ritter, Ronald; Speckhals, Kurt, y Woolson, Daniel. "¿Ha ido demasiado lejos el *outsourcing*?" *Harvard Deusto Business Review*, número 107 (marzo-abril 2002), págs. 82 y siguientes.
- Egaña, Carlos. "Innovando en administración". Centro de Estudios Empresariales y Empresarialidad, Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, Universidad de Concepción, 2003.
- Escudero Macluf, Jesús. "*Outsourcing*. La reingeniería de procesos". *Revista de ciencia administrativa*, Universidad Veracruzana, México.

- Espejo Guzmán, Rodrigo Orlando. *Outsourcing en el área comercial. Análisis de conveniencia de externalizar servicios de telemarketing*. Tesis Magister en Gestión y Dirección de Empresas, Facultad de Ciencias Físicas y Matemáticas, Universidad de Chile, 2002.
- Fariás Olguín, Cecilia. "La subcontratación y el suministro de trabajadores". Boletín Oficial de la Dirección del Trabajo N° 138, págs. 19 y sgts.
- Fernández Flores, Eduardo. "Outsourcing y subcontratación". *Revista Chilena de Derecho*, volumen 21, número 1, págs. 75 y siguientes.
- Gamble, Richard. "Mastering a board contract".
<http://www.outsourcing.com>. Consulta 4 de agosto de 2003.
- Geotronics (artículo patrocinado por). "Las cuatro fases del ciclo de vida del outsourcing". *Revista DATA. TI* N° 198.
- Hoffman, Thomas. "Outsourcing: Do they measure up?"
<http://www.computerworld.com>. Consulta 22 de agosto de 2003.
- Labaure Aliseris, Carlos. "Tercerización en la reforma del Estado". *Revista Facultad de Derecho Universidad de la República Oriental de Uruguay*, N° 18, págs. 157 y siguientes.
- Menéndez Alvarez, Victor Manuel. *La realidad del outsourcing en las empresas chilenas*. Tesis Magister en Gestión y Dirección de la Empresa, Facultad de Ciencias Físicas y Matemáticas, Universidad de Chile, 2002.
- Ministerio de Economía y Finanzas de Italia. "Oportunidades y riesgos del outsourcing en la administración tributaria". Ponencia en Conferencia Técnica del Centro Interamericano de Administraciones Tributarias (CIAT), París, Francia, 28 al 31 de octubre de 2002.
- Miró Bedós, Joan. "Aspectos clave en la implantación del outsourcing". *Revista Mantenimiento on line*, N° 138:
<http://www.puntex.es/mantenimiento>.
- Molina, Lorenzo. "Conformando la organización del futuro",
<http://www.expansion.com>. Consulta 10 de agosto de 2003.
- Montes Rivera, Paula. "El outsourcing. ¿cuándo conviene practicarlo?". *Manual de consultas empresariales*, N° 20, pág. 19.
- Moschella, David. "Outsourcing is good".
<http://www.computerworld.com>. Consulta 22 de agosto 2003.
- "Outsourcing"
<http://www.santabolsa.com/manuales/outsourci.htm>. Consulta 10 de agosto de 2003.
- Piattini, Mario; Polo, Macario, y Ruiz, Francisco. *Mantenimiento del software. Conceptos, métodos, herramientas y outsourcing*. Editorial Ra-Ma, Madrid, España, 1998.
- ¿Qué es el outsourcing? <http://www.getronics.com>.
- Robertson, Ian; y Rothery, Brian. *Outsourcing*. Editorial Limusa S.A. D.F. México, 1996.

- Sandoval López, Ricardo. "Contrato de outsourcing". Trabajo inédito. Departamento de Derecho Privado, Universidad de Concepción.
- Sapag Chain, Nassir. *Evaluación de proyectos de inversión en la empresa*. Editorial Pearson Education S. A. Buenos Aires, Argentina, 2001.
- Silva Albornoz, Germán. *Diseño y evaluación de una empresa de servicios de externalización de profesionales informáticos*. Tesis Ingeniería Civil Industrial, Facultad de Ciencias Físicas y Matemáticas, Universidad de Chile, 2001.
- Tolosa Iturrieta, Christian Marcel. *Formulación y evaluación del proceso de externalización informática de una empresa comercial*. Tesis Ingeniería Civil Informática, Facultad de Ingeniería, Universidad de Concepción, 1995.
- Ulloa Vilarín, Juan Rodolfo. *Outsourcing para la obtención de los servicios informáticos de las empresas*. Tesis Ingeniería Civil, Facultad de Ciencias Físicas y Matemáticas, Universidad de Chile, 1994.
- <http://www.delitosinformaticos.com/contratos>.
Consulta 28 de julio de 2003.