



Curso Online de **Contratación y Gestión Estratégica de proveedores tecnológicos**

Metodologías y herramientas para contratar, controlar y gestionar proveedores tecnológicos mediante SLAs, indicadores de rendimiento y resultados de negocio.



Iniciativas Empresariales
| e |
| estrategias de formación



MANAGER
BUSINESS
SCHOOL

Tel. 900 670 400 - attcliente@iniciativasempresariales.com
www.iniciativasempresariales.com

BARCELONA - BILBAO - MADRID - SEVILLA - VALENCIA - ZARAGOZA

Contratación y Gestión Estratégica de proveedores tecnológicos

Presentación

La dependencia actual de las empresas respecto a la tecnología ha convertido la gestión de proveedores de TI en un factor estratégico crítico para la continuidad y la transformación del negocio. Hoy en día no basta con externalizar un servicio bajo el modelo tradicional de compra de horas o dotación de personal (FTEs), el cual suele desalinear los intereses del proveedor con los de la empresa. Es imperativo evolucionar hacia modelos de contratación modernos que garanticen que cada euro invertido en tecnología se traduzca en un rendimiento óptimo y medible para el negocio.

Este curso está diseñado para proporcionarle las herramientas necesarias para gestionar con éxito todo el ciclo de vida de la relación con proveedores de TI, rompiendo con el enfoque reactivo de “apagar fuegos”.

A lo largo de la formación, se profundizará en la diferenciación estratégica de dos grandes tipologías de acuerdos: por un lado, los contratos de continuidad (*keep the lights on*), regulados mediante Acuerdos de Nivel de Servicio (SLAs) técnicos y operativos; y, por otro lado, los contratos de transformación e innovación, vinculados directamente a resultados de negocio (*outcomes*), tales como la reducción de la tasa de incidencias, la ganancia de horas de productividad mediante IA o el incremento directo del margen de ingresos. Aprenderá a blindar contractualmente estos modelos, estructurar métricas de rendimiento realistas, evitar los riesgos del secuestro tecnológico y gestionar con éxito los incumplimientos, transformando la gestión de proveedores en una palanca de valor estratégico para la organización.

La Formación E-learning

Nuestros cursos e-learning dan respuesta a las necesidades formativas de la empresa permitiendo:

1

La posibilidad de **escoger** el momento y lugar más adecuado para su formación.

2

Interactuar con otros estudiantes enriqueciendo la diversidad de visiones y opiniones y su aplicación en situaciones reales.

3

Aumentar sus capacidades y competencias en el puesto de trabajo en base al estudio de los casos reales planteados en el curso.

4

Trabajar con los recursos que ofrece el entorno on-line.

Contratación y Gestión Estratégica de proveedores tecnológicos

Objetivos del curso:

- Comprender la quiebra del modelo tradicional basado en FTEs (esfuerzo/horas) y aprender a estructurar contratos orientados a resultados y valor.
- Diseñar e implementar contratos basados en outcomes (resultados de negocio), vinculando el pago al valor real aportado (productividad ganada, reducción de tickets, impacto en ingresos/margen).
- Conocer el ciclo de vida completo de la gestión de proveedores de TI, desde la selección estratégica hasta la salida o reversión del servicio.
- Dominar la diferenciación entre contratos de continuidad (keep the lights on) y contratos de transformación o implantación de nuevas tecnologías.
- Aprender a definir, negociar e implementar Acuerdos de Nivel de Servicio (SLAs) operativos que estén realmente alineados con las necesidades técnicas del negocio.
- Comprender la diferencia entre KPIs operativos, SLAs contractuales e Indicadores de Negocio (KPIs de outcome).
- Descubrir cómo gestionar de manera ágil y jurídica los incumplimientos de servicio, aplicando penalizaciones, bonificaciones (Key Performance Incentives) y planes de remedio efectivos.
- Establecer mecanismos de gobernanza ágiles y comités de seguimiento para mantener una relación de confianza mutua y co-responsabilidad en los resultados.
- Analizar los riesgos asociados a la ciberseguridad, confidencialidad (NDA) y cumplimiento normativo (RGPD) en la contratación de servicios TI externos.
- Mitigar el riesgo de secuestro tecnológico (Vendor Lock-in) mediante la correcta definición de cláusulas de salida y transferencia de conocimiento.
- Adquirir capacidades de negociación estratégica específicas para el sector tecnológico, equilibrando la exigencia del negocio con la viabilidad comercial del partner.

“ Descubra cómo transformar la gestión de proveedores de TI en una verdadera palanca de eficiencia, continuidad operativa y creación de valor empresarial”

Contratación y Gestión Estratégica de proveedores tecnológicos

Dirigido a:

Responsables y profesionales que participan en la selección, contratación, gestión, supervisión y evaluación de proveedores tecnológicos y servicios TI, especialmente de los siguientes departamentos:

- **Dirección de Sistemas, Tecnología e Informática (CIO, CTO, IT Managers)** que necesiten mejorar el control sobre proveedores externos, contratos, niveles de servicio y resultados obtenidos.
- **Compras, Procurement y Strategic Sourcing**, responsables de negociar y contratar servicios tecnológicos, software, soluciones SaaS, outsourcing, infraestructuras y proyectos de transformación digital.
- **Vendor Management y Supplier Management**, encargados de evaluar el rendimiento de proveedores, gestionar SLAs, KPIs, incidencias, revisiones contractuales y procesos de gobernanza.
- **IT Service Management, Operaciones TI e Infraestructuras**, responsables de garantizar la disponibilidad, continuidad y calidad de los servicios tecnológicos externalizados.
- **Transformación Digital, Innovación y PMO**, que gestionen proyectos tecnológicos con proveedores externos y necesiten vincular contratos, hitos y pagos a resultados concretos de negocio.
- **Departamentos Jurídicos y Contract Management**, involucrados en la revisión y negociación de contratos tecnológicos, responsabilidades, propiedad intelectual, protección de datos, incumplimientos y cláusulas de salida.
- **Finanzas y Control de Gestión**, responsables de analizar costes, penalizaciones, incentivos, modelos de pago por resultados y retorno económico de los servicios tecnológicos contratados.
- **Riesgos, Compliance, Ciberseguridad y Protección de Datos**, que deban supervisar los riesgos derivados de la externalización de servicios tecnológicos y el cumplimiento de requisitos contractuales y regulatorios.

Contratación y Gestión Estratégica de proveedores tecnológicos

Estructura y Contenido del curso

El curso tiene una duración de 40 horas lectivas 100% online que se realizan a través de la plataforma e-learning de Iniciativas Empresariales que permite el acceso de forma rápida y fácil a todo el contenido:

Manual de Estudio

6 módulos de formación que contienen el temario que forma parte del curso y que ha sido elaborado por profesionales en activo expertos en la materia.

Material Complementario

En cada uno de los módulos que le ayudará en la comprensión de los temas tratados.

Ejercicios de aprendizaje y pruebas de autoevaluación

para la comprobación práctica de los conocimientos adquiridos.

Bibliografía y enlaces de lectura recomendados para completar la formación.

Metodología 100% E-learning



Aula Virtual *

Permite el acceso a los contenidos del curso desde cualquier dispositivo las 24 horas del día los 7 días de la semana.

En todos nuestros cursos es el alumno quien marca su ritmo de trabajo y estudio en función de sus necesidades y tiempo disponible.



Soporte Docente Personalizado

El alumno tendrá acceso a nuestro equipo docente que le dará soporte a lo largo de todo el curso resolviendo todas las dudas, tanto a nivel de contenidos como cuestiones técnicas y de seguimiento que se le puedan plantear.



* El alumno podrá descargarse la APP Moodle Mobile (disponible gratuitamente en Google Play para Android y la Apple Store para iOS) que le permitirá acceder a la plataforma desde cualquier dispositivo móvil y realizar el curso desde cualquier lugar y en cualquier momento.

Contratación y Gestión Estratégica de proveedores tecnológicos

Contenido del Curso

MÓDULO 1. Introducción y estrategia en la gestión de proveedores de TI

6 horas

La era digital genera desafíos sin precedentes para mantener la competitividad de las compañías. En este escenario, la contratación externa de capacidades de TI ha irrumpido no como una opción de ahorro de costes, sino como una necesidad crítica para acceder a la especialización y a la innovación acelerada. La capacidad de seleccionar, contratar y auditar a estos proveedores se ha convertido en una competencia directiva nuclear, diferenciando a las empresas resilientes de aquellas que quedan atrapadas en la obsolescencia de sus propios sistemas legados.

1.1. El ecosistema actual de los proveedores tecnológicos:

- 1.1.1. Del proveedor de servicios (commodity) al partner estratégico de negocio.
- 1.1.2. Riesgos operativos, financieros y de negocio en la externalización de TI.

1.2. Evolución de los modelos de contratación tecnológica:

- 1.2.1. La quiebra del modelo tradicional por horas / FTE: desalineación de incentivos.
- 1.2.2. Introducción a los modelos basados en rendimiento (SLA) y modelos basados en valor (Outcomes).
- 1.2.3. El modelo Vested Sourcing: compartiendo riesgos y beneficios en el mercado tecnológico.

1.3. Clasificación estratégica de la contratación TI:

- 1.3.1. Servicios de continuidad operativa (Keep the lights on).
- 1.3.2. Proyectos de transformación, innovación e implantación de nuevas plataformas.
- 1.3.3. Matriz de decisión de sourcing: cuándo comprar capacidades vs. cuándo comprar resultados.

MÓDULO 2. Anatomía del contrato tecnológico y modelos de relación

8 horas

La arquitectura jurídica de un acuerdo tecnológico difiere de cualquier otra tipología contractual debido a la naturaleza dinámica, evolutiva e intangible de los activos digitales. Un contrato de TI mal estructurado actúa como un acelerador del riesgo operativo; por el contrario, un redactado preciso actúa como un mecanismo de salvaguarda del valor de la compañía. La delimitación precisa del alcance no es un mero trámite del departamento de compras, sino la base sobre la que se calcula el retorno de la inversión (ROI) y se blinda la continuidad de las operaciones.

2.1. Estructura fundamental de un contrato de TI y delimitación del alcance (scope of work):

- 2.1.1. El cuerpo del contrato principal (Framework Agreement) frente a los anexos técnicos:

Contratación y Gestión Estratégica de proveedores tecnológicos

- 2.1.1.1. Mecanismo de integración documental y reglas de conflictos.
- 2.1.2. Gestión de la ambigüedad en la descripción de servicios IT:
 - 2.1.2.1. Matriz de demarcación de responsabilidades (RACI avanzada).
 - 2.1.2.2. Mecanismos de control de cambios (Change Control Procedure).
 - 2.1.2.3. Criterios de aceptación formales e hitos de entrega.

2.2. Cláusulas de protección legal y operativa:

- 2.2.1. Confidencialidad (NDA), propiedad intelectual (IP Rights) y derechos de uso/explotación del software:
 - 2.2.1.1. Acuerdo de confidencialidad (NDA) de alta protección.
 - 2.2.1.2. Regulación de los derechos de propiedad intelectual (IP Rights).
- 2.2.2. Cumplimiento normativo, ciberseguridad y protección de datos (RGPD) en entornos multi-inquilino:
 - 2.2.2.1. El contrato de encargo del tratamiento (Art. 28 RGPD).
 - 2.2.2.2. Marcos técnicos de ciberseguridad y auditoría activa.
- 2.2.3. Responsabilidades, límites de responsabilidad (Limitation of Liability) e indemnizaciones por pérdida de negocio:
 - 2.2.3.1. Estructura de segmentación de límites (Caps de Responsabilidad).
 - 2.2.3.2. Delimitación de daños directos recuperables.

2.3. Estrategias ante contratos de adhesión y asimetrías de negociación:

- 2.3.1. Gestión de contratos estándar en la nube y modelos SaaS: cómo evaluar los términos y condiciones impuestos (Click-through Agreements) y dónde radican los márgenes reales de negociación.
- 2.3.2. El riesgo de las auditorías de licencias y el cumplimiento de activos de software (SAM):
 - 2.3.2.1. Contractuales de control de auditoría.

2.4. Contratos de continuidad frente a contratos de transformación:

- 2.4.1. Estructuración del pago por servicio en base a niveles de disponibilidad y rendimiento:
 - 2.4.1.1. Contractuales de control de auditoría.
 - 2.4.1.2. Hacia los XLA (Experience Level Agreements).
- 2.4.2. Estructuración del pago por hito de negocio (Outcome-based pricing): compartiendo riesgos y beneficios
 - 2.4.2.1. Determinación rigurosa de la línea base (baseline).
 - 2.4.2.2. Definición de indicadores clave de negocio (KPIs estratégicos).
 - 2.4.2.3. Arquitectura financiera de doble dirección (Risk-Reward).

2.5. Continuidad del servicio, planes de salida y mitigación del Vendor Lock-in.

Contratación y Gestión Estratégica de proveedores tecnológicos

MÓDULO 3. Diseño e implementación de SLAs para operaciones (“Keep The Lights On”)

6 horas

La estabilidad de las operaciones diarias de una compañía depende de la robustez de su infraestructura tecnológica y del software que soporta sus procesos de negocio. En el modelo de gestión enfocado en la continuidad operativa, conocido técnicamente como *Keep The Lights On (KTLO)*, la improvisación es el enemigo principal. Las organizaciones necesitan establecer un marco de control predecible, matemático y transparente que defina con total claridad qué se espera del proveedor informático y cómo se va a medir su rendimiento en tiempo real.

3.1. Concepto y anatomía de un SLA:

- 3.1.1. ¿Qué es un SLA y qué papel juega en la estabilidad operativa?
- 3.1.2. Errores comunes al redactar acuerdos de nivel de servicio: el “Efecto Sandía”.

3.2. Definición de métricas e indicadores de rendimiento operativo por dominios:

- 3.2.1. Dominios de infraestructura y redes: disponibilidad porcentual, concurrencia y latencia.
- 3.2.2. Dominios de aplicaciones y soporte: tiempos de respuesta y resolución según criticidad.
- 3.2.3. Ventanas de mantenimiento programadas, mantenimiento correctivo urgente y exclusiones legítimas.

3.3. Más allá del SLA clásico: introducción al XLA (Experience Level Agreement)

- 3.3.1. Por qué la disponibilidad técnica no siempre equivale a la satisfacción del usuario de negocio.
- 3.3.2. Cómo medir y contractualizar la experiencia del usuario con los servicios de TI externos:
 - 3.3.2.1. Definición de los Indicadores Clave de Experiencia (XLIs).
 - 3.3.2.2. Mecanismos de muestreo y evitación de la fatiga de encuestas.
 - 3.3.2.3. Estructuración de incentivos simétricos.

3.4. Herramientas de seguimiento, cuadros de mando y automatización de reportes de servicio:

- 3.4.1. Arquitectura de medición: captura automatizada de logs frente a reportes manuales presentados por el proveedor.

MÓDULO 4. Diseño de contratos basados en outcomes y valor de negocio

6 horas

4.1. Fundamentos del modelo de contratación por resultados (Outcome-based Contracting):

- 4.1.1. Cómo alinear el éxito del proveedor con el éxito financiero y operativo de la empresa.
- 4.1.2. Identificación y selección de los outcomes clave de negocio.

4.2. Metodología para la construcción de la línea base:

- 4.2.1. El mayor peligro de los contratos por resultados: cómo medir la situación de partida sin sesgos.

Contratación y Gestión Estratégica de proveedores tecnológicos

4.2.2. Fórmulas matemáticas para aislar el impacto de la tecnología de variables externas de mercado:

4.2.2.1. El factor de ajuste por variables internas.

4.2.2.2. El factor de ajuste por variables externas.

4.3. Catálogo y tipologías de métricas de valor (modelos y ejemplos prácticos desarrollados):

4.3.1. Eficiencia y automatización: porcentaje de reducción drástica de tiques mediante IA y Machine Learning.

4.3.2. Productividad del negocio: número de horas de trabajo recuperadas para la plantilla operativa gracias a la optimización de plataformas.

4.3.3. Impacto financiero directo: incremento en millones de euros de facturación o margen operativo derivados de la optimización del canal digital.

4.4. Estructuras financieras del contrato:

4.4.1. Modelos de bonificación y penalización.

4.4.2. El concepto de Gainsharing: distribución del ahorro generado por la innovación del proveedor.

MÓDULO 5. Gestión de incumplimientos, penalizaciones y crisis

6 horas

5.1. Gestión de incumplimientos, penalizaciones y crisis:

5.1.1. Incumplimientos en SLAs operativos frente a desviaciones en la entrega de outcomes.

5.1.2. El impacto del no cumplimiento en la cadena de valor de la organización:

5.1.2.1. El impacto financiero directo (lucro cesante y costes extraordinarios).

5.1.2.2. El impacto en la productividad y el bienestar interno.

5.1.2.3. El impacto reputacional y la pérdida de fidelización de clientes.

5.2. Mecanismos de compensación e impacto financiero contractual:

5.2.1. Modelos de créditos de servicio (Service Credits) y límites máximos:

5.2.1.1. Tramos de penalización directa por niveles de rendimiento.

5.2.1.2. Límites máximos de penalización (Service Credit Caps).

5.2.2. La retención legítima de pagos como palanca de presión operativa.

5.3. Activación de planes de contingencia y escalado:

5.3.1. Plan de remedio (Cure Period): estructura, plazos y monitorización del plan de acción del proveedor

5.3.1.1. Análisis de Causa Raíz (RCA - Root Cause Analysis).

5.3.1.2. Hitos de mitigación cuantificables y cronograma semanal.

5.3.1.3. Criterios de salida y monitorización reforzada.

5.3.2. El derecho de intervención temporal (Step-In Rights).

5.3.3. Gestión del conflicto: el flujo de escalado ejecutivo y comités de gobernanza.

5.3.4. Plantilla guía: cómo redactar una notificación formal de incumplimiento con validez contractual.

Contratación y Gestión Estratégica de proveedores tecnológicos

5.4. La resolución del contrato por incumplimiento continuado y ejecución del plan de transición:

- 5.4.1. Obligación legal de cooperación activa y cláusula de extensión de servicio.
- 5.4.2. Servicio auditoría forense de activos informáticos y propiedad intelectual.
- 5.4.3. El modelo de retención económica de garantía de salida (Exit Holdback).

MÓDULO 6. Gobernanza, comités y caso práctico completo

8 horas

6.1. El modelo de gobierno de TI (Vendor Management Office - VMO):

- 6.1.1. Co-responsabilidad institucional: el triángulo de gobierno entre compras, legal y los equipos técnicos de TI.
- 6.1.2. Estructura de comités de seguimiento: operativo, táctico y estratégico:
 - 6.1.2.1. El comité operativo (el pulso diario de la tecnología).
 - 6.1.2.2. El comité táctico (la gobernanza del contrato y las métricas).
 - 6.1.2.3. El comité estratégico (el timón de la alianza y el negocio).
- 6.1.3. Gestión de actas, compromisos contractuales y el proceso formal de gestión del cambio (Change Request):
 - 6.1.3.1. La gestión rigurosa de actas.
 - 6.1.3.2. El proceso formal de gestión del cambio contractual (Change Request - CR).

6.2. Caso práctico completo: migración, estabilización y optimización de la plataforma core de la empresa:

- 6.2.1. Contexto de la empresa simulada y documentación base:
 - 6.2.1.1. El pliego técnico inicial (los requisitos de RetailNext S.A.).
 - 6.2.1.2. El borrador de contrato conflictivo (la picaresca de GlobalTech Solutions).
- 6.2.2. Fase 1: taller de simulación de negociación de cláusulas límite
 - 6.2.2.1. Negociación 1: el límite de Responsabilidad Civil (Liability Caps).
 - 6.2.2.2. La propiedad de los desarrollos y scripts de automatización.
- 6.2.3. Fase 2: auditoría práctica de un reporte mensual del proveedor
 - 6.2.3.1. El reporte mensual presentado por GlobalTech (la trampa métrica).
 - 6.2.3.2. La auditoría forense de la VMO (descubriendo el engaño).
 - 6.2.3.3. Recálculo matemático real de los SLAs por la VMO.
 - 6.2.3.4. Liquidación financiera de la factura.
- 6.2.4. Fase 3: gestión de una crisis masiva por caída de sistemas concurrentes y desviación del plan de outcomes
 - 6.2.4.1. Detonante de la crisis operativa y estratégica.
 - 6.2.4.2. La reacción institucional de la VMO: activación de los protocolos de crisis.
 - 6.2.4.3. Emisión de la notificación formal de incumplimiento grave.
 - 6.2.4.4. Fiscalización del plan de acción y ejecución de retención de pagos.
 - 6.2.4.5. Diseño final de la estrategia de salida (Exit Management Plan).

Contratación y Gestión Estratégica de proveedores tecnológicos

Autor



Alejandro Aquino Navarro

Ejecutivo de TI con amplia experiencia global en la implementación de soluciones digitales transformadoras para los sectores energético, industrial y manufacturero. Experto en liderar proyectos de gran envergadura de ERP, CRM y transformación digital, gestionando presupuestos multimillonarios. Gracias a su experiencia laboral, posee un profundo conocimiento de diversos entornos empresariales y una trayectoria consolidada liderando equipos multidisciplinarios en Asia, Europa, Norteamérica y Latinoamérica.

Titulación

Una vez finalizado el curso el alumno recibirá el diploma que acreditará el haber superado de forma satisfactoria todas las pruebas propuestas en el mismo.

