

# Proceso software y gestión

## Tema 4. Gestión de adquisiciones

ESCUELA TÉCNICA SUPERIOR DE  
INGENIERÍA INFORMÁTICA  
Departamento de Lenguajes y Sistemas Informáticos



# Gestión de adquisiciones

---

1. Introducción.
2. Planificación de la adquisición.
3. Preparación de la solicitud.
4. Selección de proveedores.
5. Aspectos generales de la contratación.
6. Procesos de la gestión de contratos.
7. Estándares de referencia.
8. La protección de datos.

# Gestión de adquisiciones

## Introducción



- ❑ La problemática de la adquisición reside en que la organización que adquiere los productos y servicios es quien tiene la responsabilidad final de satisfacer las necesidades de sus usuarios, mientras que es el proveedor quien va a ejecutar las tareas necesarias para desarrollar y proporcionar la solución.
- ❑ La responsabilidad es compartida entre el adquiridor y los proveedores.

*El proceso de adquisición es en realidad un conjunto de procesos que abarcan desde la selección de proveedores, gestión de contratos, gestión de riesgos, seguimiento de cambios, etc.*

# Gestión de adquisiciones

## Introducción

- ❑ Algunos **aspectos** que suelen ser relevantes para el éxito de este proceso:
  1. **Apoyo** de la dirección.
  2. Gestionar y conocer los propios **costes**.
  3. Reconocer la necesidad de los proveedores y la importancia de la **relaciones** con ellos.
  4. Adquirir una política de **mejora continua** (mediciones).
  5. **Involucrar** a toda la organización.
  6. **Facilitar informes** de incidencias y en general vías de comunicación.
  7. Es necesario **invertir** en la gestión de adquisiciones con personal y recursos.
- ❑ No debe entenderse como un proceso que solo se lleve a cabo en grandes empresas, **pymes y pequeños organismos** pueden aumentar su competitividad mejorando este proceso.
- ❑ Pueden destacarse 6 puntos claves para mejorar el proceso de adquisición en empresas con pocos recursos:
  1. Pedir **varias ofertas**
  2. **Comparar** productos equivalentes
  3. **Centralizar** las compras
  4. **Concentrar/diseminar** las compras según ofertas
  5. Usar los servicios de **postventa**
  6. **Testear** proveedores y mercados en mejora continua



# Gestión de adquisiciones

## Introducción

---

En conclusión, debe ser un **proceso regulado**, al que se dediquen **recursos** y en los que se impliquen los niveles directivos para aumentar la competitividad.

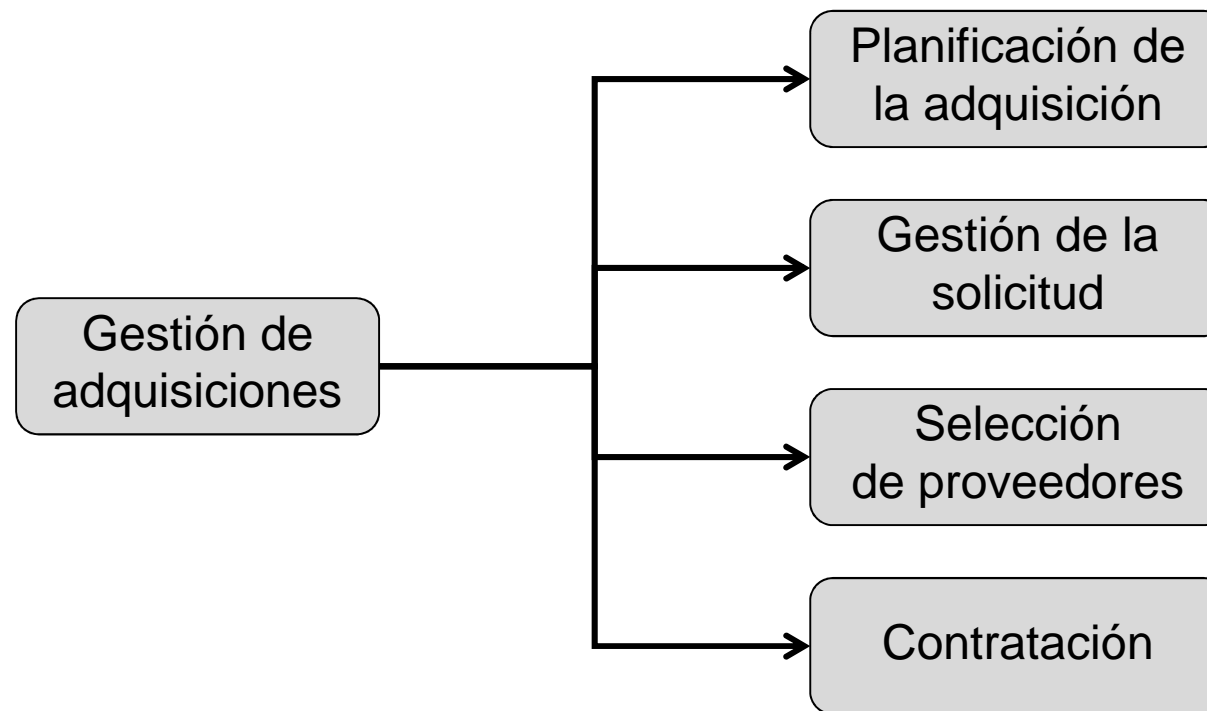
Requiere el uso de **metodologías, herramientas y mediciones** que garanticen los resultados, vigilando y haciendo un seguimiento continuo a la interacción, seguimiento y homologación de proveedores.

La **gestión y reducción de costes** es uno de los principales objetivos de las adquisiciones. Las compañías que realizan mejores prácticas en la reducción de costes normalmente trabajan conjuntamente con los proveedores para examinar todos los procesos involucrados en ambas compañías e intentar reducir costes

# Gestión de adquisiciones

## Introducción

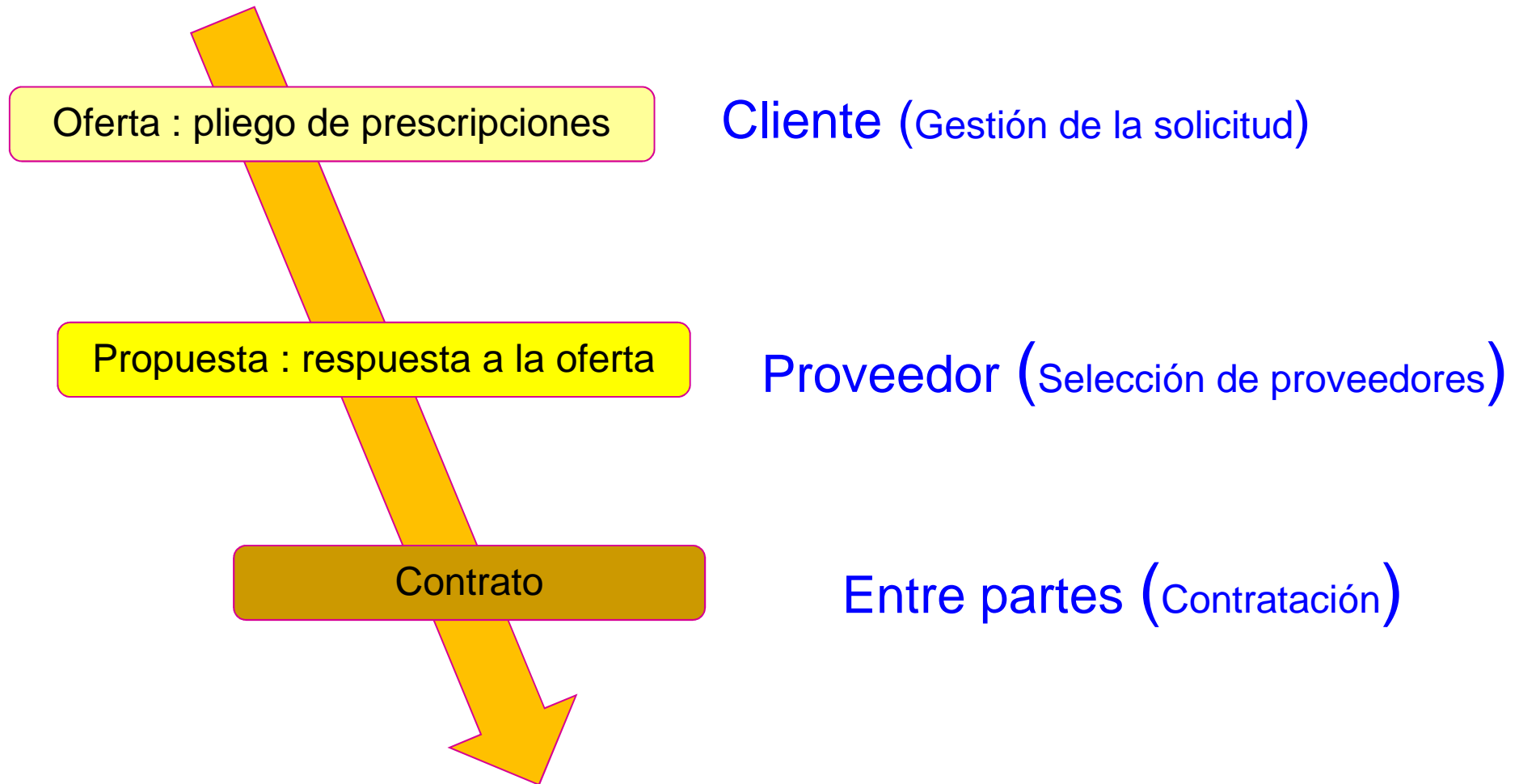
---



# Gestión de adquisiciones

## Introducción

---

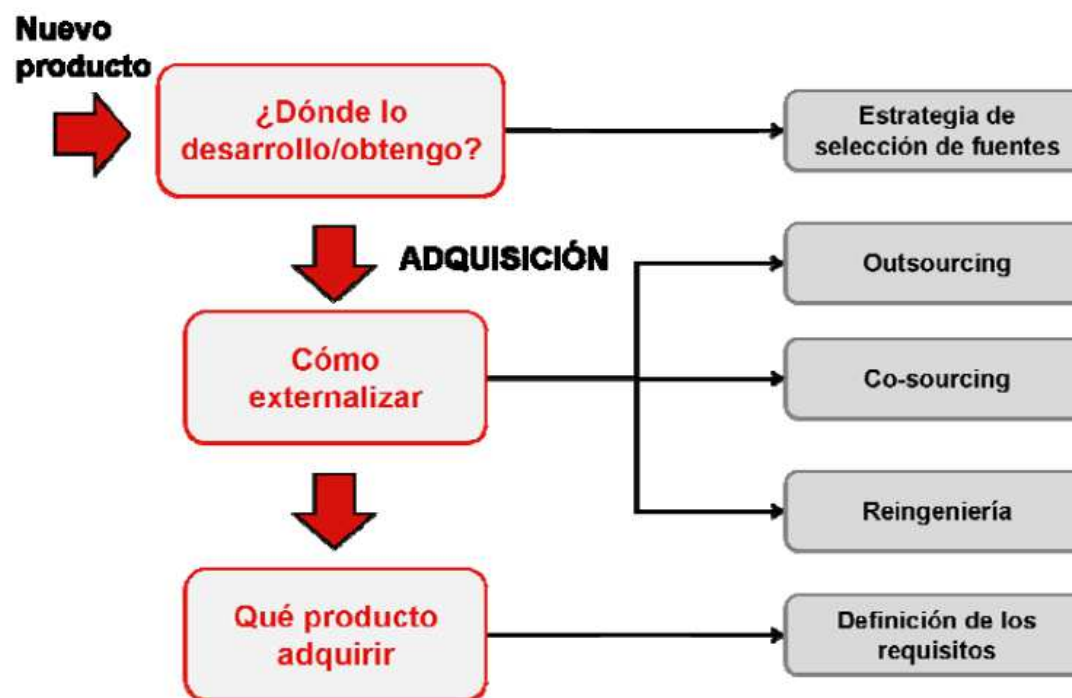


# Gestión de adquisiciones

## Planificación de la adquisición

El proceso de planificar las compras y adquisiciones es el proceso de **identificar qué necesidades se pueden alcanzar mejor a través de la adquisición** de productos y servicios fuera de la organización, y cuándo y cómo hacerlo.

Este aspecto debe ser analizado tanto por **proyectos** como de **manera global** en toda la organización.





# Gestión de adquisiciones

## Planificación de la adquisición

### Estrategia de selección de fuentes

- ❑ Solución **in-house** o adquisición a **proveedor externo**.
- ❑ Razones para la **adquisición externa**:
  - **Falta de recursos** o conocimientos internos.
  - Acceso a **conocimiento especializado**.
  - **Innovación**, nueva manera de hacer las cosas.
  - Acceso permanente a **últimas tecnologías**.
  - **Ahorro** en costes.
  - Permite centrar la **atención en el negocio**.
  - **Transferencia de riesgo** a un tercero más cualificado.
- ❑ Tipos de **fuentes**:
  - **Insourcing**: se utilizan procesos de diferentes partes de la organización.
  - **Co-sourcing**: utilización conjunta de recursos externos e internos.
  - **Outsourcing**: proveedor externo.
  - **Reingeniería**: rediseño de procesos para mejorar la eficiencia y efectividad.
- ❑ **Alternativas** del proveedor externo:
  - Producto de **mercado**.
  - Producto **“a medida”** desarrollado por el proveedor.



# Gestión de adquisiciones

## Planificación de la adquisición

---

### Métodos para obtener información de los proveedores

- **RFI** (Request for Information):
  - ✓ **Solicitud de información** de y sobre los proveedores.
  - ✓ **No vinculante**.
  - ✓ **Previa** a la toma de decisión desarrollo / adquisición.
- **RFP** (Request for proposal):
  - ✓ Se solicita a los proveedores que recomienden soluciones.
  - ✓ Homogeneidad de trato a los proveedores.
  - ✓ Posterior a la decisión de hacer una adquisición.
  - ✓ Gran importancia la definición de los requisitos.
- **RFQ** (Request for quotation):
  - ✓ Supone compromiso sobre precios, hitos de entrega, cantidad, servicios y calidad.
  - ✓ La respuesta debe considerar los requisitos.
- **IFB** (Invitation for Bid):
  - ✓ Invita a realizar una oferta.
  - ✓ Proporciona igualdad a todos los proveedores.
  - ✓ Supone completa la definición de especificaciones.
  - ✓ Compromete al adquiridor y al proveedor.



# Gestión de adquisiciones

## Gestión de la solicitud

### Definir la oferta

---

**Oferta:** propuesta para contratar. (RAE)

Para gestionar la solicitud habrá que tener en cuenta:

1. **Definir la oferta**. Para ello, alguna de las buenas prácticas a seguir son:

- Recoger tanta información como sea posible acerca de lo que se pretende obtener como respuesta.
- **Investigar acerca de los proveedores potenciales.**
- Estar cerca de los usuarios finales para identificar las necesidades de negocio que están intentando resolver y que constituyan éxito para ellos.
- **Desarrollar un formato estándar para las solicitudes.**
- No sobrecargar las solicitudes con información superflua.
- **Entender la presión sufrida por el proveedor al responder a la oferta.**
- Posibilidad de realizar estudios o encuestas para calcular cuántos proveedores responderán a la oferta.
- **Intentar ponerse en el lugar de los proveedores y preguntarse qué tipo de preguntas e indicaciones serían necesarias para que los proveedores contestaran correctamente.**



# Gestión de adquisiciones

## Gestión de la solicitud

### Definir la oferta

- ❑ **Pliego de prescripciones:** documento previo al contrato donde se establecen las condiciones y consideraciones a tener en cuenta por el proveedor que pretenda acceder al contrato.
- ❑ Tres aspectos:
  - **Pliego de condiciones generales:** debe incluir la descripción general del contenido del proyecto, los criterios o aspectos normativos, legales y administrativos a considerar por las empresas que intervengan, así como cualquier otro aspecto de carácter general que resulte de interés.
  - **Pliego de prescripciones técnicas:** hace referencia a todos los aspectos de carácter técnico que resulten relevantes para ser considerados por las empresas aspirantes a la contratación.
  - **Pliego de cláusulas administrativas:** hace referencia a los aspectos relativos a la financiación, medición de avance de ejecución del contrato, pagos, etc.
- ❑ Ejemplo de contenido para el pliego de prescripciones técnicas:
  1. Objeto del contrato.
  2. Requerimientos técnicos: descripción de los recursos humanos necesarios, recursos humanos, especificación del entorno tecnológico existente, especificación de funcionalidad necesaria, descripción del trabajo a realizar, descripción de los recursos.
  3. Descripciones relacionadas con el equipo de trabajo: restricciones, modificaciones del equipo, desarrollo de la actividad del equipo, jornada laboral y lugar de trabajo.
  4. Planificación, dirección y seguimiento de los trabajos.
  5. Control económico y facturación. (En caso de no existir pliego de cláusulas administrativas).
  6. Propiedad intelectual y confidencialidad.
  7. Metodología en la elaboración de los trabajos: metodología de desarrollo y calidad.
  8. Garantía de los trabajos.
  9. Transferencia tecnológica.
  10. Documentación de los trabajos.
  11. Información útil para las ofertas: descripción de categorías de personal, cuestionario de empresa licitante, cuestionario del personal propuesto.

# Gestión de adquisiciones

## Gestión de la solicitud

### Definir los criterios de evaluación

2. **Definir los criterios de evaluación**, dejando claro cómo se valorarán las ofertas (atención a la diferencia en el marco público).



# Gestión de adquisiciones

## Gestión de la solicitud

### Definir los criterios de evaluación

---

#### Algunas consideraciones a tener en cuenta al definir los criterios de evaluación

- ☐ **Previo** a la elección de la solución.
- ☐ Proporciona **consistencia y consenso** en el resultado.
- ☐ Debe incluir **representación** de todas las personas involucradas.
- ☐ **Priorizar** los criterios.
- ☐ Aspectos a considerar en la **evaluación del producto**:
  - Tres aspectos relacionados: **velocidad, calidad, coste**. Se pueden elegir dos.
  - **Permanencia** del proveedor: garantía de soporte del producto..
  - **Riesgos**: técnicos (escalabilidad, seguridad, integración, etc.) y financieros.
  - **Fiabilidad**: impacta en el ROI.
- ☐ Aspectos a considerar en la **evaluación del servicio**:
  - Los considerados para los productos.
  - Responsabilidad.
  - Acuerdos de nivel de servicio: volumen, disponibilidad, tiempo de respuesta, etc.
- ☐ Procedimientos y responsabilidades del **control de cambios**.
- ☐ Procesos de **entrega, inspección, aceptación y rechazo**.
- ☐ **Hitos y términos de pago**.
- ☐ **Previsiones de finalización** del acuerdo y sus implicaciones.
- ☐ Criterios **intangibles**: confianza, recursos, flexibilidad, entendimiento e idoneidad.



# Gestión de adquisiciones

## Gestión de la solicitud

### Publicitar la oferta y atender a los proveedores

---

3. **Publicitar la oferta**. Algunas buenas prácticas son:

- Definir claramente la estructura y división de responsabilidades en el proceso dentro de la organización antes de gestionar las ofertas.
- **Debería existir un sólo punto de contacto que gestione las interacciones proveedor-empresa adquiridora y las comunicaciones externas de la compañía.**
- Crear un equipo interno que defina los requisitos de la solicitud de ofertas y hojas de costes y que responda a las ofertas de los proveedores.
- **Desarrollar previamente el proceso de puntuación antes de solicitar la respuesta de los proveedores.**
- Gestionar los documentos de oferta. Habría que separar claramente la evaluación de requisitos y la evaluación de costes.
- **Priorizar requisitos. Tener los requisitos priorizados para facilitar la evaluación.**
- Desarrollar hoja de costes para la evaluación de costes.
- **Informar sobre los criterios de evaluación a los proveedores. Los proveedores deberían tener alguna idea de cómo la empresa les va a valorar.**
- Nunca revelar información innecesaria o competitiva a los proveedores



# Gestión de adquisiciones

## Gestión de la solicitud

### Publicitar la oferta y atender a los proveedores

---

4. **Atender a los proveedores**. Se pueden seguir las siguientes prácticas.

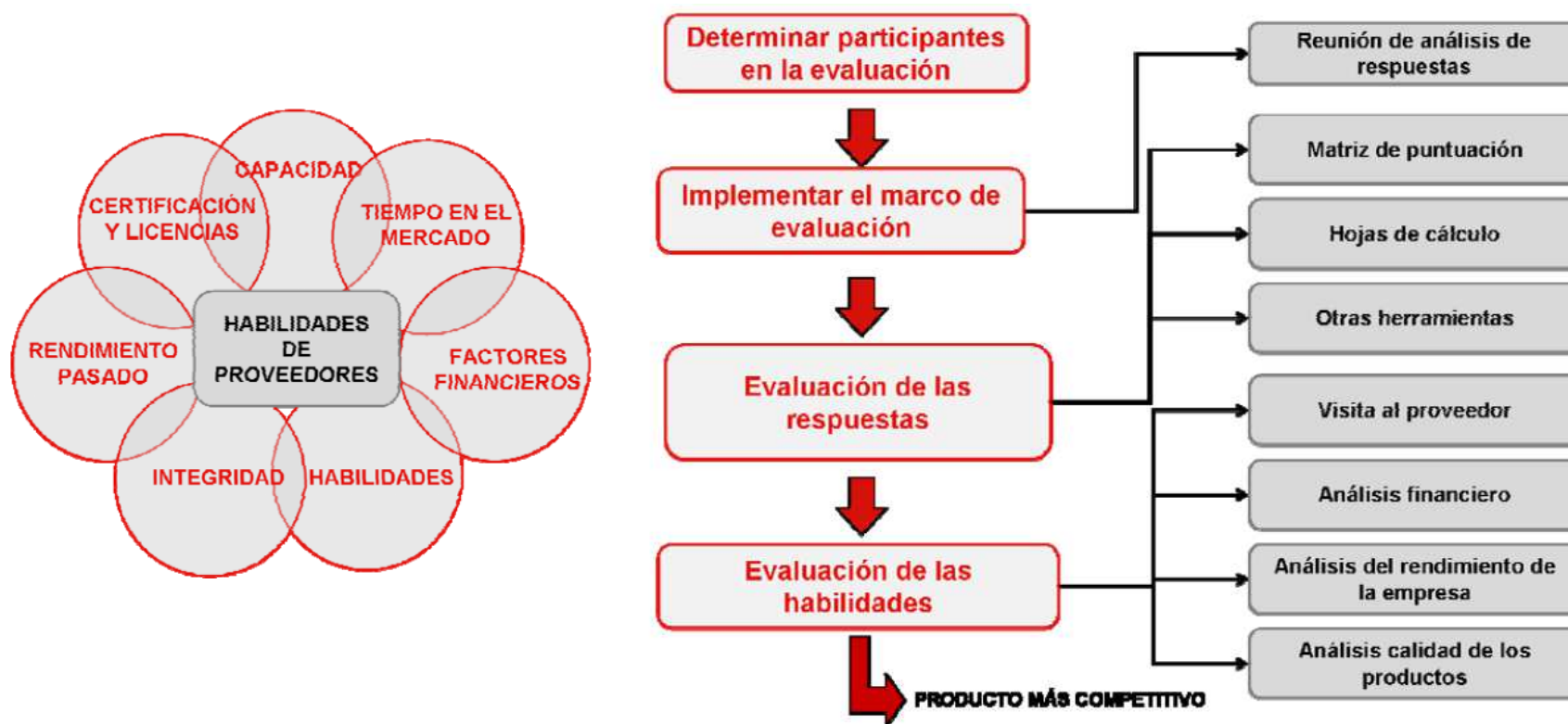
- Establecer un período de preguntas y comentarios del proveedor tras la difusión del documento de oferta.
- **Asegurarse de que existe un procedimiento de preguntas/respuestas referenciado en la propia solicitud de oferta con el objetivo de contestar a posibles preguntas de los proveedores.**
- Puede ser necesario realizar aclaraciones sobre ciertos temas no claros.
- **Definir un procedimiento para enviar la información revisada de vuelta a los proveedores.**
- Solamente en el caso de que se haya cometido un error significativo en la solicitud, debería corregirse y difundirse inmediatamente.
- **Esperar un tiempo antes de enviar las respuestas con el fin de que todos los proveedores hayan podido leer la solicitud de oferta.**
- Mantener la confidencialidad de los proveedores que realizan las preguntas.
- **Asegurarse de que los proveedores tienen suficiente tiempo para elaborar la respuesta a la solicitud de oferta. En el caso de modificación de la fecha, nunca debe adelantarse, ya que puede provocar que los proveedores no tengan tiempo para desarrollar la oferta. Lo ideal es no modificarla.**
- Si se lleva a cabo algún cambio oficial sobre fechas de entrega, se deberá enviar un comunicado de forma inmediata a todos los proveedores y difundirlo también por el equipo interno.



# Gestión de adquisiciones

## Selección de proveedores

La selección de proveedores consiste en aplicar los conceptos para poder evaluar a los proveedores.





# Gestión de adquisiciones

## Selección de proveedores

---

Hay una serie de guías de buenas prácticas que asesoran la realización de la selección de proveedores. Hay que intentar la objetividad.

- Utilizar una selección de fuentes formal con un equipo de evaluación multifuncional, experimentado y formado.
- Utilizar sistemas para priorizar el criterio de evaluación, utilizando un enfoque disciplinado para seguir con el criterio de evaluación establecido en la solicitud.
- Obtener estimaciones de costes que puedan servir de ayuda en las propuestas de evaluación de proveedores.
- Gestionar análisis realistas de precios en cada propuesta de proveedor.



# Gestión de adquisiciones

## Selección de proveedores

La norma ISO 9001:2008, entre otras, exige que se haga una **certificación de los proveedores** homologando a los que cumplen con los requerimientos y desarrollando una lista de proveedores homologados:

|                                 |                      |  |               |  |
|---------------------------------|----------------------|--|---------------|--|
|                                 |                      | <b>FICHA DE<br/>PROVEEDOR</b>  |               | CODIGO: MGIDI-7.F3<br>Nº REVISIÓN: 0<br>APROBACIÓN: 2006/12/31<br>PÁGINA: 1 de 1 |
| <b>ACTIVIDADES DE I+D+I</b>     |                      |  |               |  |
| PROVEEDOR:                      |                      |  |               |  |
| PRODUCTO/GAMA<br>DE PRODUCTOS:  |                      |  |               |  |
| <b>HISTORIAL DEL PROVEEDOR</b>  |                      |  |               |  |
| CRITERIO DE EVALUACIÓN::        |                      |  |               |  |
| RESULTADO HOMOLOGACIÓN:         |                      | HOMOLOGADO <input type="checkbox"/> NO HOMOLOGADO <input type="checkbox"/> |               |  |
| <b>EVALUACIÓN CONTINUA</b>      |                      |  |               |  |
| FECHA                           | RESULTADO EVALUACIÓN |  | FIRMA         |  |
|                                 |                      |  |               |  |
|                                 |                      |  |               |  |
|                                 |                      |  |               |  |
| <b>HISTORIAL DE INCIDENCIAS</b> |                      |  |               |  |
| Fecha                           | Contrato/Pedido      | Incidencia   | Observaciones |  |
|                                 |                      |  |               |  |
|                                 |                      |  |               |  |
|                                 |                      |  |               |  |

ción



# Gestión de adquisiciones

## Selección de proveedores

---

Para poder llevar a cabo la homologación de los proveedores, y para poder gestionar las adquisiciones de manera adecuada, será necesario establecer un control de incidencias.

- Algunos organismos lo guardan en las propias fichas de los proveedores.
- En otros organismos, incluso hay herramientas de gestión de incidencias.
- Esto resulta un problema para la normalización en administraciones públicas.

# Gestión de adquisiciones

## Contratación

### Aspectos generales

---

#### Contrato (RAE)

1. Pacto o convenio, oral o escrito, entre partes que se obligan sobre materia o cosa determinada, y a cuyo cumplimiento pueden ser compelidas.
2. Documento que recoge las condiciones de este convenio.

La gestión de la contratación comienza cuando **se decide adquirir** un servicio o producto con un proveedor externo y conlleva todo el proceso de adquisición, seguimiento y cierre del contrato.

En los procesos de Ingeniería, y en concreto en la Ingeniería del Software, una **buena gestión de contratos** es esencial para hacer rentable a nuestras organizaciones. Por dos razones:

- Somos “**vendedores**” de servicios y productos, y tenemos que conocer toda la sistemática de los contratos para adquirir y dar buen servicio a nuestros clientes.
- Necesitamos ser “**compradores**” de servicio para poder alcanzar los objetivos de nuestro negocio.



# Gestión de adquisiciones

## Contratación

### Aspectos generales

---

El contrato es el **documento base** para la gestión de adquisiciones, pero hay otros aspectos a tener en cuenta:

- Ámbito de aplicación. ¿**Sobre qué** trata el acuerdo?
- Roles y responsabilidades. ¿**Quién** hace qué?
- Métricas, SLA's, hitos... ¿**Cómo** asegurar el funcionamiento?
- Recursos, penalizaciones... ¿**Qué pasa si** algo va mal?

Y es necesario hacer un seguimiento exhaustivo. En el caso concreto de los contratos para adquisiciones informáticas, el **acuerdo de nivel de servicio (ANS-SLA)** suele ser el documento de referencia.



# Gestión de adquisiciones

## Contratación

### Aspectos generales

---

EL modelo de **Acuerdo de Nivel de Servicios (Service Level Agreement, SLA)** consiste en un contrato en el que se estipulan los niveles de un servicio en función de una serie de parámetros objetivos.

Algunos aspectos a tener en cuenta en el ANS sería:

- Tipo de servicio.
- Soporte a clientes y asistencia.
- Provisiones para seguridad y datos.
- Garantías del sistema y tiempos de respuesta.
- Disponibilidad del sistema.
- Conectividad.
- Multas por caída del sistema.

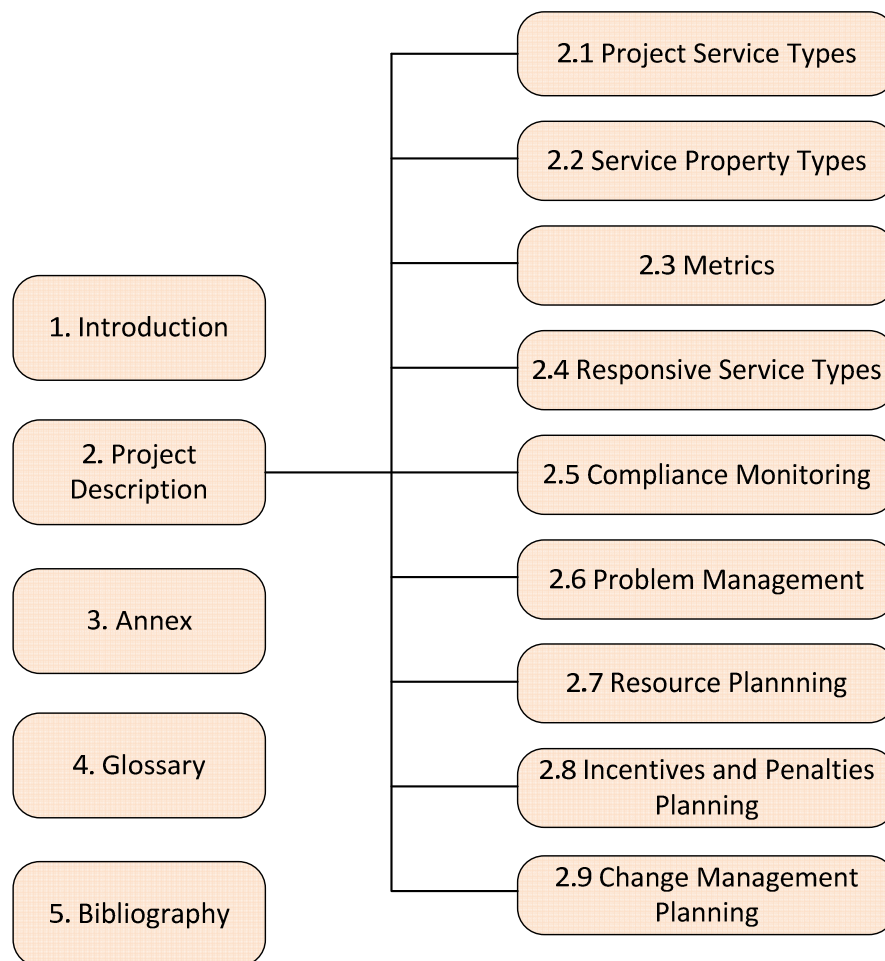
Un estándar de referencia podría ser **Web Services Agreement Specification (WS-Agreement)**

# Gestión de adquisiciones

## Contratación

### Aspectos generales

#### Ejemplo NDT (SLA)





# Gestión de adquisiciones

## Contratación

### Aspectos generales

#### Consideraciones de la gestión de contratos

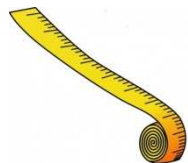
1. Se encarga de asegurar que **el proveedor cumplirá con los requisitos contractuales** en cuanto a rendimiento y que **el cliente actuará conforme a los términos del contrato**.
2. Involucra la construcción de una **buena relación de trabajo**, basada en la confianza y el entendimiento mutuo, entre el cliente y el proveedor, que se prolonga durante el ciclo de vida del contrato
3. El objetivo es obtener los servicios acordados contractualmente y **obtener valor del dinero invertido**.

#### Elementos en la gestión de contratos:



La gestión de contratos requiere una participación activa entre el proveedor (vendedor o suministrador) y el cliente que no solo está activa al inicio del contrato.

Durante todo el proceso, habrá que generar, gestionar y mantener documentación relativa al proceso de gestión de contratos. No es solo el contrato el documento que habrá que gestionar.



Será necesario realizar seguimientos, mediciones y controles para supervisar la correcta ejecución del contrato. Esto nos permitirá realizar las oportunas acciones correctivas según la evolución del contrato.

Una buena gestión del contrato va mucho más allá del aseguramiento de que los términos contractuales se están cumpliendo.



# Gestión de adquisiciones

## Contratación

### Aspectos generales

---

#### Aspectos fundamentales en la contratación:

- ☐ Especificar las necesidades de forma clara. Hay que saber y detallar lo que se quiere.
- ☐ Realizar un contrato correcto. Hay que prever aspectos como la calidad del servicio, procesos de incumplimiento, etc.
- ☐ Realizar un enfoque único de negocio. Los objetivos globales del negocio deben estar claros y los contratos orientados a conseguirlos.
- ☐ Realizar una correcta gestión de la entrega del servicio y del contrato.
- ☐ Realizar una correcta gestión de las relaciones cliente-proveedor.
- ☐ Aplicar procesos de mejora continua
- ☐ Definir y explotar las capacidades personales.
- ☐ Velar por el correcto conocimiento de la situación.
- ☐ Aplicar mecanismos de flexibilidad adaptados a los avances y evoluciones.
- ☐ Gestionar correctamente el cambio.
- ☐ Potenciar mecanismos de proactividad.



# Gestión de adquisiciones

## Contratación

### Tipos de contrato

---

Existen muchos tipos de contrato a la hora de suministrar servicios TIC. Una primera clasificación nos permite definirlos en tres grupos:

- ❑ **Contrato de precio fijo o de suma global:** tienen el producto y el precio definido desde el inicio.
- ❑ **Contrato de costes reembolsables:** el proveedor recupera el coste real más un incentivo. A su vez se divide en:
  - **Coste más honorarios (CPF) o Coste más porcentaje del coste (CPPC):** al proveedor se le reembolsan los costes permitidos por realizar el trabajo del contrato y recibe un honorario calculado como un porcentaje de los costes previamente acordado. El honorario varía en función del coste real.
  - **Coste más honorarios fijos (CPFF):** Al proveedor se le reembolsan los costes permitidos por realizar el trabajo del contrato y recibe un honorario fijo calculado como un porcentaje de los costes estimados del proyecto. El honorario fijo no varía con los costes reales a menos que se modifique el alcance del proyecto.
  - **Costes más honorarios con incentivos (CPIF):** al proveedor se le reembolsan los costes permitidos por realizar el trabajo del contrato y recibe un honorario predeterminado y una bonificación de incentivo, dependiendo de que logre ciertos niveles de objetivos de rendimiento establecidos en el contrato.
- ❑ **Contrato por tiempo y materiales:** tipo híbrido de los tipos anteriores. El valor total del acuerdo y la cantidad exacta de artículos a ser entregados no son definidos por el cliente en el momento de la adjudicación del contrato. Estos contratos pueden crecer en valor contractual como si fueran acuerdos del tipo de costes reembolsables. Por otro lado, se asemejan a los acuerdos de precio fijo. Por ejemplo, el cliente y el proveedor establecen por anticipado las tarifas a aplicar. El producto y precio pueden ir variando en base a unos parámetros predefinidos.



# Gestión de adquisiciones

## Contratación

### Contratos públicos

---

En el sector de las TICs, y de manera muy especial en el mercado andaluz, gran parte del negocio de las empresas suministradoras de software se orienta hacia **concursos públicos**.

Es fundamental para un consultor TIC conocer la ley que rige los sistemas de contratación públicos puesto que, con mucha probabilidad esto será gran parte de su mercado de trabajo.

Los sistemas de contratación pública pueden ser:

- Contrato de obras
- Contrato de concesión de obras públicas
- Contrato de gestión de servicios públicos
- Contrato de suministro
- **Contrato de servicios**
- Contrato de colaboración en el sector público y privado
- Contratos mixtos



# Gestión de adquisiciones

## Contratación

### Contratos públicos: concursos públicos

---

El proceso de contratación mediante concurso público, la licitación, se compone en general de tres pasos:

- **Convocatoria** pública.
- Un plazo para que los licitadores presenten sus **proposiciones** y demás documentos preceptivos.
- Un acto solemne y público de **apertura de las plicas** presentadas por los licitadores.

<http://www.juntadeandalucia.es/contratacion/MainMenuProfile.action>



# Gestión de adquisiciones

## Contratación

### Contratos públicos: contratos negociados

---

Respecto al procedimiento negociado nos interesa saber:

- Que la adjudicación recae en el **licitador justificadamente elegido** por el órgano de contratación, tras efectuar consultas con diversos candidatos y negociar las condiciones del contrato con uno o varios de ellos.
- Que puede aplicarse **sin ni siquiera necesidad de publicidad.**
- Los **umbrales de referencia** del importe para este tipo de contrato se fijan por la administración y pueden variar con el tiempo. Como valores de referencia se va a considerar que el procedimiento negociado se puede aplicar cuando el importe es inferior a **200.000 euros en los contratos de obras y 60.000 euros en el resto de contratos,** incluidos los de servicios.
- El órgano de contratación debe solicitar ofertas, al menos a **tres empresas capacitadas,** pero añade la ley que siempre que ello sea posible. Así por ejemplo, si el contrato en cuestión lleva aparejada inserción sociolaboral y sólo existiera una empresa de inserción en el sector de actividad de que se trate, no sería necesario solicitar más ofertas.



# Gestión de adquisiciones

## Contratación

### Contratos públicos: contratos menores

---

- ❑ El contrato menor señala que podrán adjudicarse directamente a cualquier empresario con capacidad de obrar y que cuente con la habilitación profesional necesaria para realizar la prestación. No es necesario acceder a la constitución de la mesa de contratación.
- ❑ La tramitación del expediente no precisa publicidad y solo exigirá la aprobación del gasto y la incorporación al mismo de la factura correspondiente.
- ❑ Los **umbrales de referencia** del importe para este tipo de contrato se fijan por la administración y pueden variar con el tiempo. Como valores de referencia se va a considerar que se consideran contratos menores:
  - Los contratos de obras con importe **inferior a 50.000 euros**
  - Los de cuantía **inferior a 18.000 euros** para servicios, suministros, o asistencia técnica.
- ❑ La duración que pueden tener estos contratos se fija por la administración y puede variar con el tiempo. Como valor de referencia se va a considerar que estos contratos no podrán tener una duración superior a **un año**, ni ser objeto de prórroga ni de revisión de precios. Con ello se incrementa la concurrencia y la transparencia en la contratación pública.

# Gestión de adquisiciones

## Contratación

### Subcontrataciones

---

La **subcontratación**, *outsourcing* o *tercerización* es el proceso económico en el cual una empresa mueve o destina los recursos orientados a cumplir ciertas tareas hacia una empresa externa por medio de un contrato.

- La subcontratación es un mecanismo muy útil y permite a las empresas **ampliar** su capacidad comercial.
- Existe casi cualquier posibilidad pero es un proceso que **hay que controlar**.
- Hay que tener mucho cuidado porque, en algunos contratos públicos existen **limitaciones en las subcontrataciones**.



# Gestión de adquisiciones

## Contratación

### UTE

---

Una **UTE o Unión Temporal de Empresas** es un sistema por el cual dos o más empresas se unen para realizar una obra o prestar un servicio determinado; se constituyen como una única empresa temporalmente mientras dure la obra

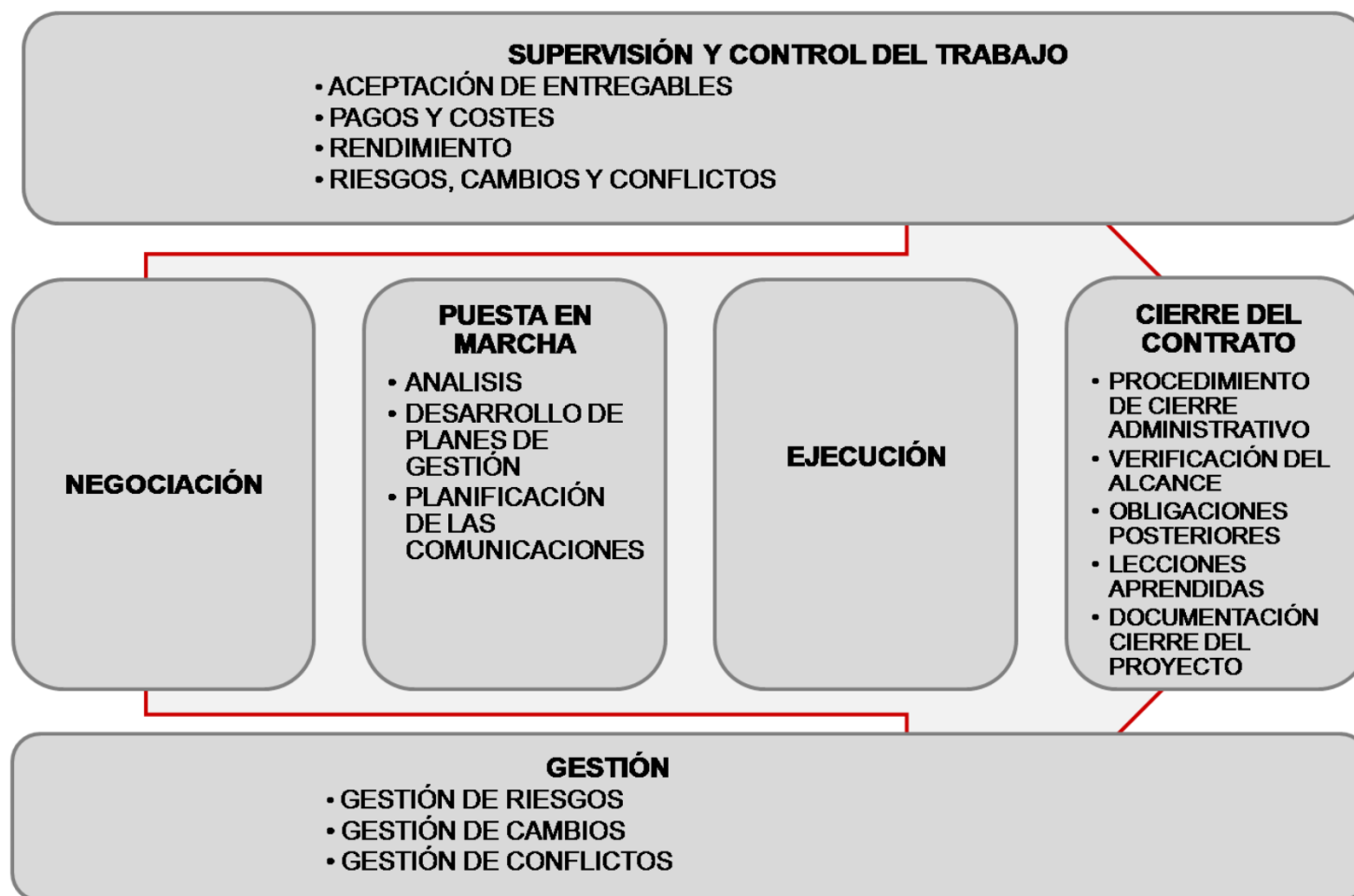
La UTE adquiere entidad propia con su cif y con su propio estatuto, que debe incluir:

- La denominación o razón social de la UTE.
- El objeto de la unión, expresado mediante una memoria o programa.
- La duración y fecha en que se iniciarán las operaciones.
- El domicilio fiscal
- Las aportaciones de cada participante.
- El nombre del gerente y su domicilio.
- Participación de cada miembro
- La responsabilidad ante terceros
- El criterio temporal de ingresos o gastos.
- El resto de pactos lícitos y condiciones que se deseen.

# Gestión de adquisiciones

## Contratación

### Procesos de la gestión de contratos



Ref. Guía avanzada de gestión de contratos (INTECO).

# Gestión de adquisiciones

## Contratación

### Procesos de la gestión de contratos: negociación

Durante la negociación, será necesario **aclarar los objetivos** tanto de los proveedores como de los clientes y negociar todos los aspectos del contrato.

Será necesario concretar:



- ☐ Objetivos del proyecto y del producto o servicio.
- ☐ Requisitos y características del producto o servicio.
- ☐ Criterios de aceptación del producto.
- ☐ Límites del proyecto.
- ☐ Requisitos y productos entregables del proyecto.
- ☐ Restricciones del proyecto.
- ☐ Asunciones del proyecto.
- ☐ Organización inicial del proyecto.
- ☐ Riesgos iniciales definidos.
- ☐ Hitos del cronograma.
- ☐ Estimación de costes.
- ☐ Requisitos de gestión de la configuración del proyecto.
- ☐ Requisitos de aprobación.

# Gestión de adquisiciones

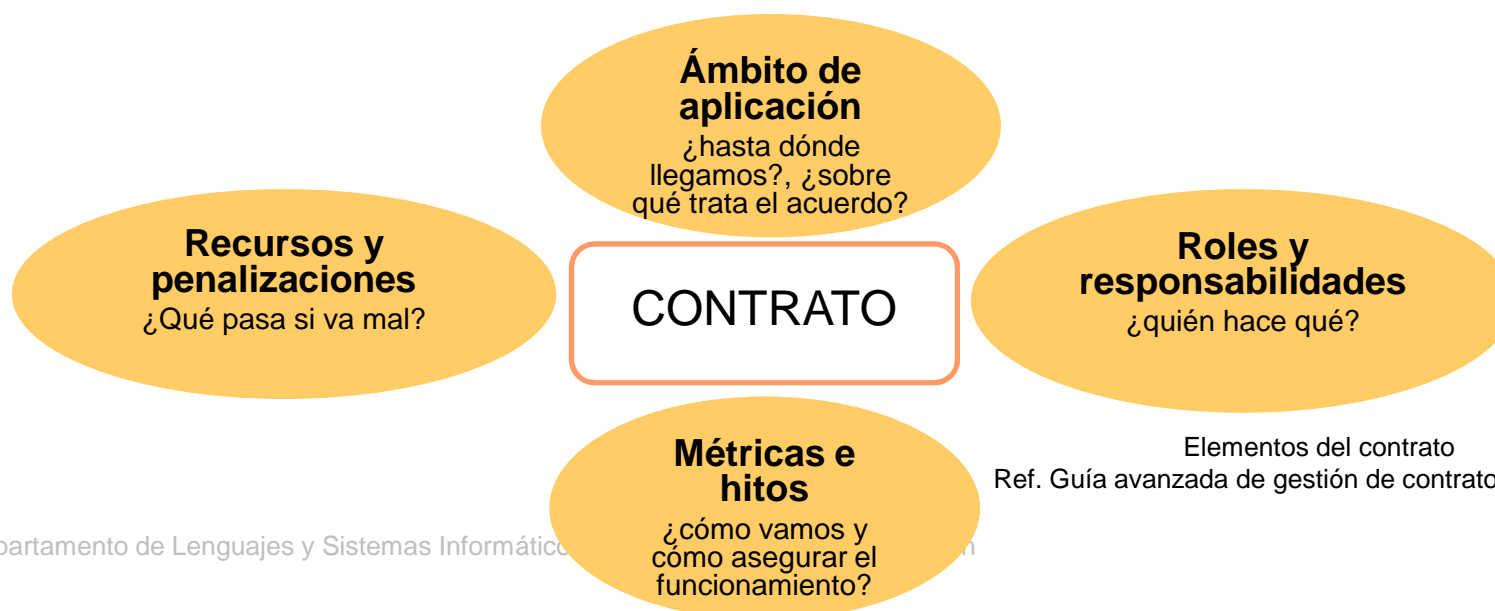
## Contratación

### Procesos de la gestión de contratos: puesta en marcha

Se pueden distinguir diferentes subfases:

#### 1. ANÁLISIS DEL CONTRATO:

- Definir el alcance: comprender qué forma parte del contrato y qué no.
- Establecer objetivos y darlos a conocer
- Analizar los puntos clave del contrato
- Definir y asignar los roles y responsabilidades.
- Realizar una correcta identificación y asignación de los riesgos





# Gestión de adquisiciones

## Contratación

### Procesos de la gestión de contratos: puesta en marcha

---

## 2. DESARROLLO DE PLANES DE GESTIÓN:

Los planes de gestión son documentos que servirán de soporte para amortiguar problemas en el proyecto:

- ❑ **Plan de gestión del alcance:** herramienta de planificación que describe cómo el equipo definirá el alcance del proyecto. Describe: requisitos; límites; productos entregables; trabajo a desarrollar; suposiciones y restricciones; organización; hitos; estimación del coste y límites de financiación; criterios de aprobación y aceptación.
- ❑ **Plan de gestión de costes:** establece el formato y los criterios para planificar, estructurar, estimar, preparar el presupuesto y controlar los costes del proyecto. Describe: nivel de precisión; unidades de medida; enlaces con los procedimientos de la organización; umbrales de control; formatos de los informes de costes.
- ❑ **Plan de gestión de riesgos:** establece cómo se estructurará y realizará la gestión de riesgos en el proyecto. Describe: roles y responsabilidades; presupuesto para los riesgos; periodicidad; categorías de riesgos; definiciones de probabilidad e impactos de riesgos; formatos de informes; seguimiento y registro de las actividades de gestión de riesgo.
- ❑ **Plan de gestión de cambios:** define cómo manejar los cambios que surjan a lo largo del ciclo de vida del proyecto. Describe: formularios; sistemas de seguimiento; procedimientos de resolución de conflictos; niveles de aprobación necesarios para autorizar los cambios.



# Gestión de adquisiciones

## Contratación

### Procesos de la gestión de contratos: puesta en marcha

---

#### 3. PLANIFICACIÓN DE LAS COMUNICACIONES:

El desarrollo del proyecto puede ponerse en peligro por una comunicación deficiente. Por ello, es importante definir un proceso de planificación de las comunicaciones para determinar las necesidades de información y comunicación de los interesados, así como determinar una forma adecuada de satisfacer esas necesidades: **quién necesita qué información, cuándo la necesitará, cómo le será suministrada y por quién.**

#### Buenas prácticas

- ☐ Definir completamente las responsabilidades.
- ☐ Control efectivo y formalizado de las comunicaciones entre las partes. Lo ideal es un único punto de contacto entre las partes.
- ☐ Registrar la información comunicada y las decisiones tomadas. Definir un sistema de gestión de registros.
- ☐ Gestionar de forma completa y organizada la documentación del proyecto.
- ☐ Hacer uso de las tecnologías de la información y comunicación como soporte de ayuda a la gestión.



# Gestión de adquisiciones

## Contratación

### Procesos de la gestión de contratos: ejecución

---

El proceso de Ejecución será aquel en el que, de manera efectiva, se ejecuta el objeto del contrato.



# Gestión de adquisiciones

## Contratación

### Procesos de la gestión de contratos: cierre del contrato

---

- ☐ Incluye la **verificación de que todo el trabajo y todos los productos entregables han sido aceptables.**
- ☐ También incluye actividades administrativas, como por ejemplo, actualización de registros para reflejar los resultados finales y archivo de dicha información para su uso en el futuro.
- ☐ Los términos y condiciones del contrato pueden prescribir procedimientos específicos para el cierre del contrato.
- ☐ La finalización anticipada es un caso particular del cierre del contrato.
- ☐ Todos los proyectos deben ser cerrados, ya sean exitosos o no.
- ☐ Para proyectos complejos puede ser una buena idea ir cerrando cada fase individualmente de manera tal que resulte menos complejo el cierre final.
- ☐ Incluye las siguientes tareas:
  - Cierre financiero y contractual
  - Liberación de los recursos humanos y materiales, reubicándolos
  - Concluir y recolectar registros y evidencias
  - Documentar problemas y registros
  - Recopilar y difundir lecciones aprendidas
  - Celebrar el fin del proyecto





# Gestión de adquisiciones

## Contratación

### Procesos de la gestión de contratos: cierre del contrato

---

#### ❑ Formas de finalización:

- **Acuerdo mutuo**: las partes acuerdan de forma mutua no continuar con el desarrollo del contrato. Cuando ambas partes quieren finalizar el contrato sin haber cumplido con todas las obligaciones contempladas en él, es importante seguir los requisitos de autorización y procedimientos a seguir para esos casos. En el caso de que no haya una cláusula específica de finalización por consentimiento mutuo, deberá ser negociado.
- **Liquidación mutua**: las partes acuerdan cancelar el contrato mientras tienen obligaciones contractuales sin cumplir. En este caso, la promesa de una parte de abandonar los derechos bajo el contrato original es tenido en cuenta bajo una promesa similar por el otro lado.
- **Renovación, sustitución**: las partes quieren continuar con la relación contractual pero en términos diferentes a los del acuerdo original.
- **Frustración**: cuando las obligaciones de una o más organizaciones involucradas en el contrato son imposibles de llevar a cabo. Para este caso hay claras definiciones legales sobre los eventos que pueden desembocar en esta forma de finalización. En la práctica, la finalización de un contrato por frustración es raro y los contratos deberían contener cláusulas para afrontar eventos imprevistos.
- **Liquidación/liberación por incumplimiento** (impago): puede ocurrir de diversas formas, incluyendo: entrega fuera de plazo, falta de concordancia con los estándares de calidad, etc. La aparición de alguna infracción permite la finalización del contrato pero no de forma automática. Para que pueda ocurrir la finalización, la infracción debería ser tal que el desarrollo futuro del contrato sea imposible o sea muy difícil garantizar la finalización del contrato bajo las especificaciones establecidas.
- **Repudio**: cuando la intención de una parte es no llevar a cabo sus obligaciones contractuales. Una vez que la otra parte acepte el repudio, el contrato se finaliza y la parte perjudicada puede exigir indemnizaciones.

# Gestión de adquisiciones

## Contratación

### Procesos de la gestión de contratos: cierre del contrato

---

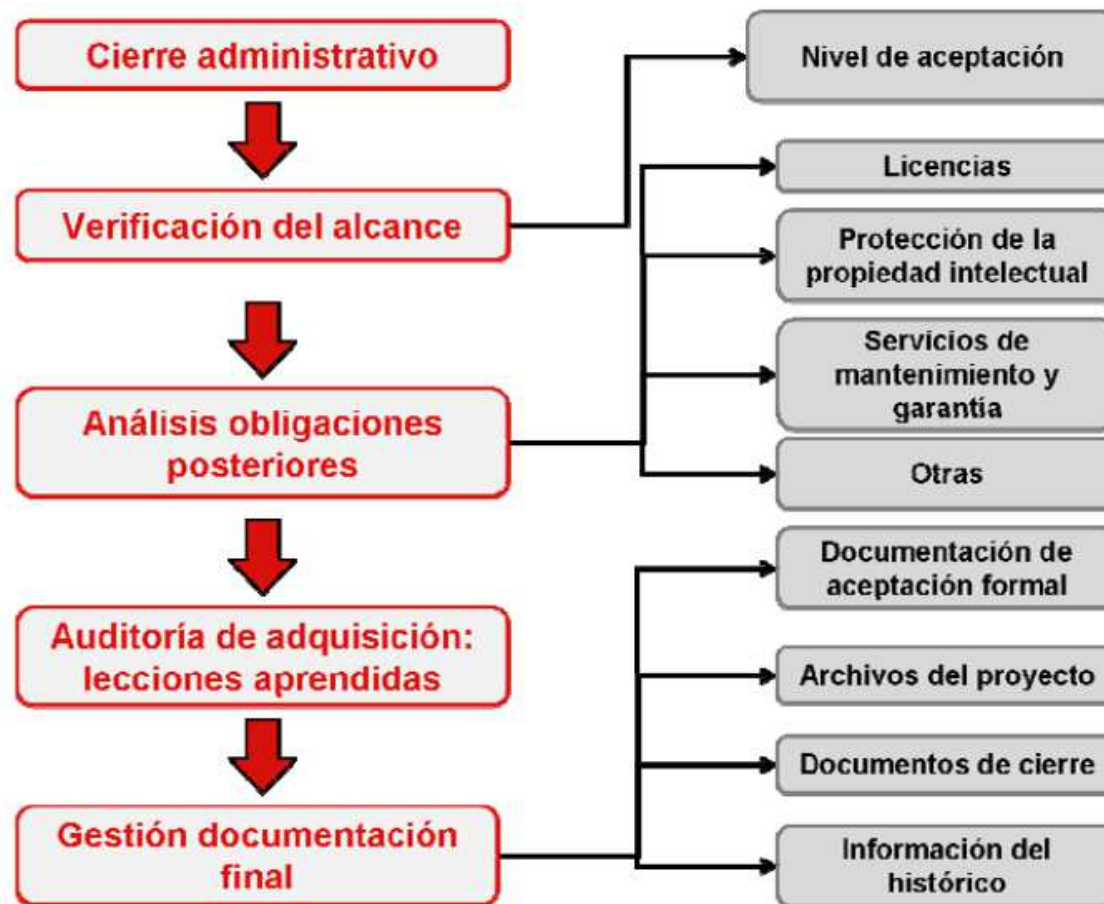
- ❑ **Procedimiento de cierre administrativo:**
  - describe en detalle todas las actividades, interacciones, roles y responsabilidades relacionados con los miembros del equipo del proyecto y de los demás interesados involucrados en la ejecución del procedimiento de cierre administrativo del proyecto.
  - Se desarrollan y establecen los procedimientos para transferir los productos o servicios del proyecto a producción y/u operaciones.
  - Actividades: recopilar los registros del proyecto, analizar el éxito o el fracaso del proyecto, reunir las lecciones aprendidas, archivar la información del proyecto para su uso futuro por parte de la organización.
- ❑ **Verificación del alcance:** proceso de obtener la aceptación formal por parte de los interesados del alcance del proyecto completado y los entregables relacionados.
  - Aceptación incondicional: el producto o servicio cumple con los requisitos contemplados en el contrato.
  - Aceptación parcial: sólo algunas partes son aceptadas.
  - Aceptación completa con condiciones: el contratante tiene obligaciones sobre el producto tras la entrega.
  - Rechazo total: el producto falla en alguno de los requisitos contractuales fundamentales.
- ❑ **Obligaciones posteriores:**
  - Protección de la propiedad intelectual.
  - Licencias.
  - Servicios de mantenimiento y garantía.
  - Actualizaciones de producto, nuevas versiones.
  - Conservación de la información y los registros.

# Gestión de adquisiciones

## Contratación

### Procesos de la gestión de contratos: cierre del contrato

EL proceso de cierre implica la aceptación (total o parcial) o el rechazo (total o parcial) de los servicios y la finalización del acuerdo.





# Gestión de adquisiciones

## Contratación

### Procesos de la gestión de contratos: cierre del contrato

| Documentación de cierre del proyecto   |  |  |                           |
|--|--|--|---------------------------|
| Documentación de aceptación formal   | Archivos del proyecto  | Documentación cierre del proyecto  | Información del histórico |
| Indica formalmente que el cliente o patrocinador ha aceptado los entregables . | Documentación que resulta de las actividades del proyecto: <ul style="list-style-type: none"><li>o plan de gestión del proyecto</li><li>o alcance</li><li>o coste</li><li>o cronograma</li></ul> | Documentación formal que indica la conclusión del proyecto y la transferencia de los entregables del proyecto completados.<br>Para proyectos finalizados antes de su conclusión, la documentación formal indica la razón por la cual se finalizó el proyecto, y formaliza los procedimientos para la transferencia de los entregables finalizados. | Lecciones aprendidas      |



# Gestión de adquisiciones

## Contratación

### Procesos de la gestión de contratos: Gestión, Supervisión y Control del trabajo

---

- ☐ Tiene como finalidad la **supervisión** de los procesos del proyecto relacionados con el inicio, la puesta en marcha, la ejecución y el cierre.
- ☐ Debe realizarse a lo largo de **todo el proyecto**.
- ☐ Es un aspecto de la **dirección de proyectos**, a quien proporciona una idea acerca del estado del proyecto e identifica cualquier área que necesite más atención.

#### Aspectos a considerar

- ☐ Comparar el rendimiento real del proyecto con lo planificado.
- ☐ Evaluar el rendimiento para determinar si está indicado algún tipo de acción correctiva o preventiva, y recomendar dichas acciones cuando sea necesario.
- ☐ Analizar, efectuar el seguimiento y supervisar los riesgos del proyecto para asegurarse de que los riesgos se identifican, se informa sobre su estado y se están ejecutando los planes adecuados de respuesta al riesgo.
- ☐ Mantener una base de información precisa y actualizada en lo que respecta al producto o productos del proyecto y a su documentación relacionada, hasta la conclusión del proyecto.
- ☐ Proporcionar información para respaldar el informe del estado de situación, la medición del avance y las proyecciones.
- ☐ Suministrar proyecciones para actualizar la información del coste actual y del cronograma actual.
- ☐ Supervisar la implementación de los cambios aprobados cuando y a medida que éstos se produzcan.

# Gestión de adquisiciones

## Contratación

### Procesos de la gestión de contratos: Gestión, Supervisión y Control del trabajo

#### Actividades

- ❑ **Planificación de la monitorización/supervisión:** para monitorizar hacer uso de indicadores claves de rendimiento (KPIs, *Key Performance Indicators*). *Los KPIs proporcionan un cálculo muy certero del estado del proyecto.* Pueden incluir hitos o programar fechas o entregables, especificar responsabilidades y acordar objetivos de nivel de servicio.
- ❑ **Gestión de la monitorización/supervisión.**
- ❑ **Supervisión de aceptación de entregables.**
  - **Entregable:** producto de trabajo que se puede medir y verificar.
  - Los entregables y su aceptación son puntos críticos en el desarrollo del proyecto.
  - Se debe llevar un registro de todos los entregables que se van generando durante el ciclo de vida del proyecto.
- ❑ **Supervisión de pagos.**



Modelos para la realización de pagos  
Ref. Guía avanzada de gestión de contratos (INTECO).



# Gestión de adquisiciones

## Contratación

### Procesos de la gestión de contratos: Gestión, Supervisión y Control del trabajo

---

#### Actividades

- ❑ **Supervisión de costes:** proceso de ejercer influencia sobre los factores que crean variaciones y controlar los cambios en el presupuesto del proyecto. Una respuesta inapropiada a variaciones del coste puede ocasionar problemas de calidad o de cronograma, o producir un nivel de riesgo inaceptable en una etapa posterior del proyecto.
- ❑ **Supervisión de riesgos.**
  - **Riesgo:** evento o condición inciertos que, si se produce, tiene un efecto positivo o negativo sobre al menos un objetivo del proyecto, como tiempo, coste, alcance o calidad. Un riesgo puede tener una o más causas y, si se produce, uno o más impactos.
- ❑ **Supervisión de cambios:** controla los factores que producen cambios, a fin de asegurarse que esos cambios sean beneficiosos, para determinar si se ha producido un cambio y gestionar los cambios aprobados, incluyendo cuando se producen. Este proceso se realiza a lo largo de todo el proyecto, desde su inicio hasta su cierre.



# Gestión de adquisiciones

## Contratación

### Procesos de la gestión de contratos: Gestión, Supervisión y Control del trabajo

---

#### Actividades

##### ☐ Supervisión de conflictos:

- Las disputas consumen tiempo, son caras y desagradables.
- Pueden destruir antiguas relaciones entre cliente y proveedor.
- Pueden hacer que se encarezca sustancialmente el coste del contrato.
- Un desacuerdo se convierte en una disputa cuando no es posible para las partes resolverlo sin hacer uso de un mecanismo de resolución formal.
- Es necesario tener definido un procedimiento de gestión de conflictos como parte de la gestión global del contrato.
- Generalmente, qué es un conflicto viene definido en el contrato, a menudo en una cláusula específica de resolución de conflictos. pretende evitar disputas y posibles acontecimientos inesperados.
- Una gestión de conflictos exitosa tiene como resultado una mayor productividad y relaciones laborales positivas.
- Mecanismos alternativo de resolución de conflictos (ADR, *Alternative Dispute Resolution*): **negociación o transacción, mediación, conciliación, arbitraje, litigio.**



# Gestión de adquisiciones

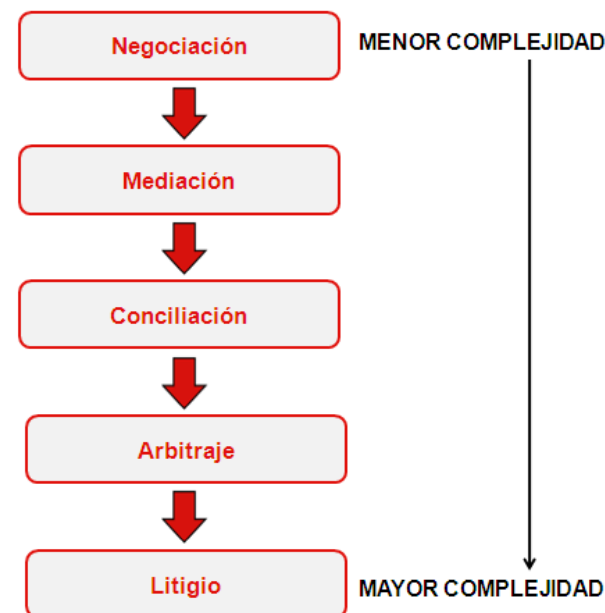
## Contratación

### Procesos de la gestión de contratos: Gestión, Supervisión y Control del trabajo

#### Actividades

##### ☐ Supervisión de conflictos:

- **Negociación:** las partes directamente resuelven el conflicto.
- **Mediación:** negociación con la presencia de una tercera parte neutral. El mediador no propone alternativas y no impone una decisión a alguna de las partes involucradas, pero trata de encontrar la manera de ayudar a las distintas partes a resolver las disputas por ellas mismas.
- **Conciliación:** proceso de resolución de conflictos en el que interviene un tercero neutral, que tiene la facultad de sugerir alternativas de solución (diferencia con la mediación) cuando las partes no logran llegar a un acuerdo. Las partes tienen el poder de decisión para aceptar o rechazar las sugerencias del conciliador.
- **Arbitraje:** proceso para resolver conflictos en el que ambas partes acceden a aceptar la decisión de una tercera parte, “el árbitro”.
- **Litigio:** proceso de resolución de conflictos a través del juzgado. Puede ser un procedimiento costoso en tiempo y dinero y normalmente se lleva a cabo cuando las otras vías para resolver las disputas no han sido exitosas o no son posibles.





# Gestión de adquisiciones

## Contratación

### Procesos de la gestión de contratos: Gestión, Supervisión y Control del trabajo

---

#### Actividades

##### ❑ Supervisión y control del trabajo del proyecto analizando el avance (gestión del rendimiento):

- Proceso para recoger, medir y difundir información sobre el rendimiento, y para evaluar las mediciones y tendencias para mejorar el proceso. El seguimiento debe incluir informes de estado, medición del avance y previsiones.
- **Rendimiento del trabajo:** avance del cronograma, entregables completados y no, cumplimiento de estándares de calidad, costes autorizados e incurridos, utilización de recursos.
- **Análisis de medición del rendimiento.**
- **Aspectos de medición:** equipo de trabajo, coste, calidad, proveedor, cronograma.
- **Recogida y compilación de la información sobre el rendimiento.**
- **Informar del rendimiento.**
- **Revisiones del rendimiento:** reuniones en las que se evalúa el estado y progreso de la actividad del cronograma, el paquete de trabajo o los costes.
- **Reuniones de revisión del estado de la situación:** eventos programados regularmente para intercambiar información sobre el proyecto. Pueden ser internas o externas.

# Gestión de adquisiciones

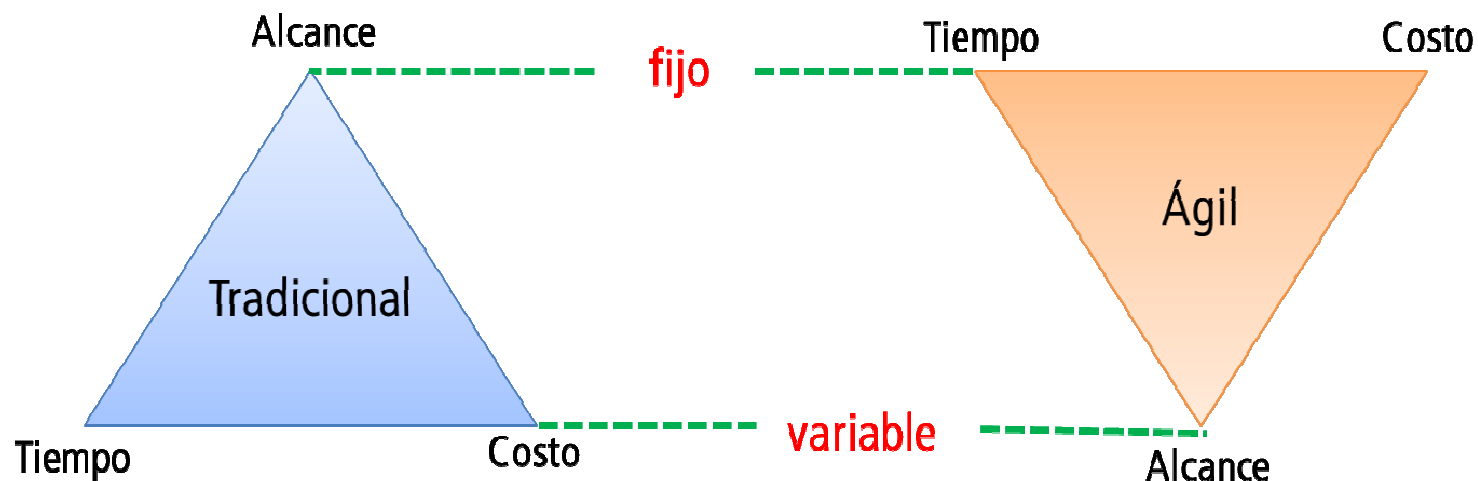
## Contratación

## Contratación ágil

### Manifiesto Ágil

Individuos e interacciones sobre procesos y herramientas  
 Software funcionando sobre documentación extensiva  
 Colaboración con el cliente sobre negociación contractual  
 Respuesta ante el cambio sobre seguir un plan

Si se quiere modificar una de las variables, alguna otra también tiene que ser modificada. En caso contrario, se pone en riesgo la calidad.



# Gestión de adquisiciones

## Contratación

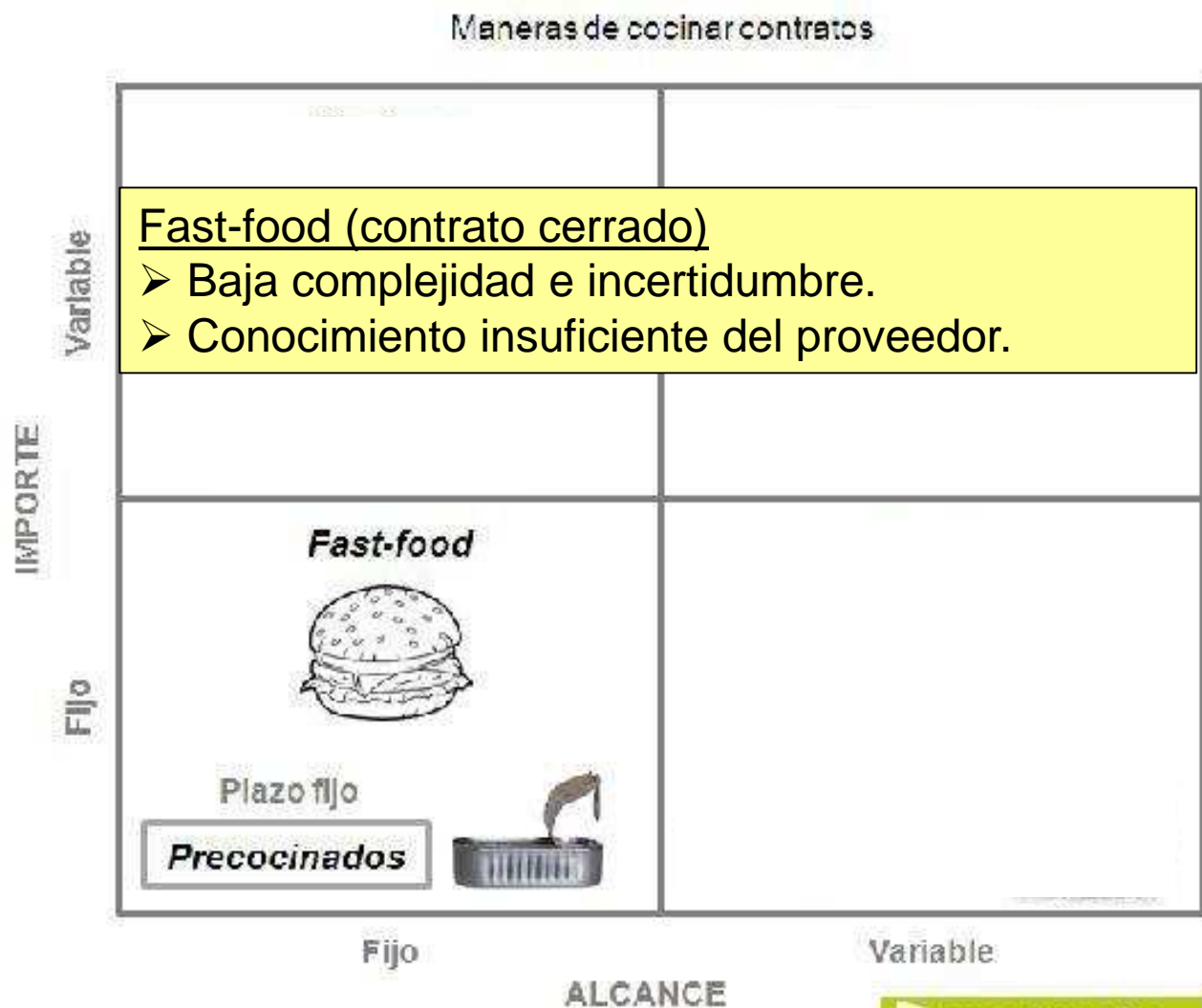
## Contratación ágil



# Gestión de adquisiciones

## Contratación

### Contratación ágil

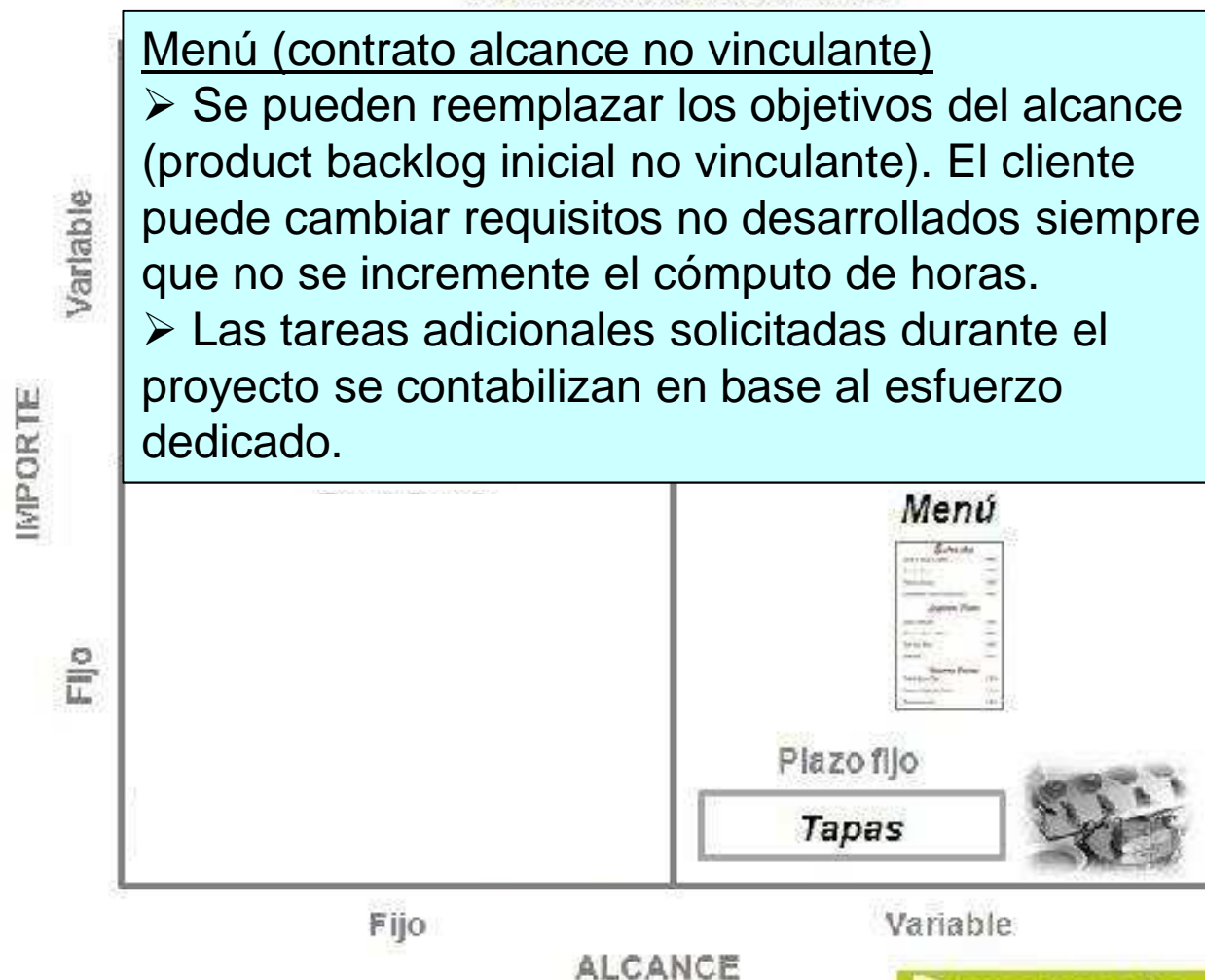


# Gestión de adquisiciones

## Contratación

### Contratación ágil

Maneras de cocinar contratos




# Gestión de adquisiciones

## Contratación

### Contratación ágil

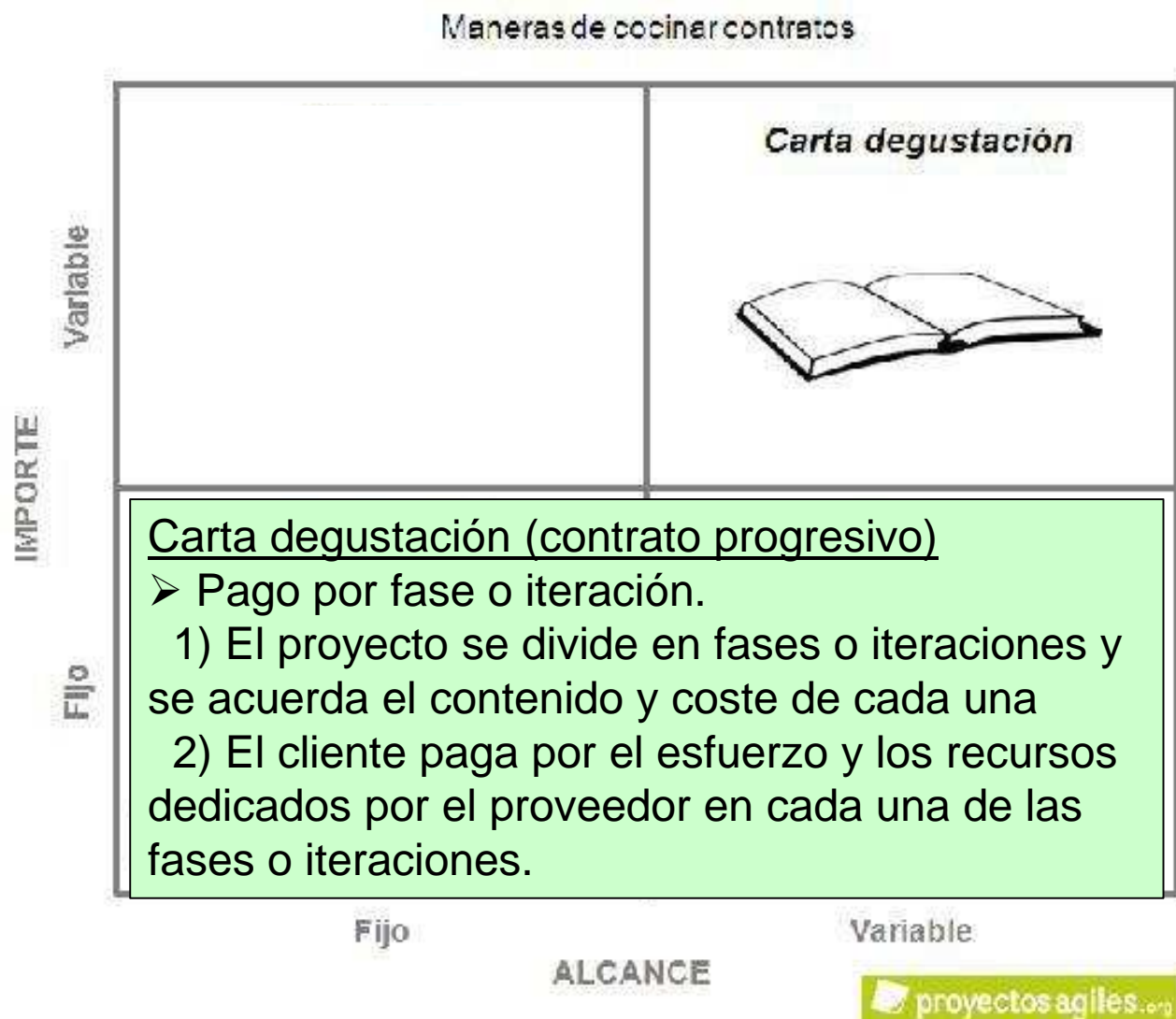
Maneras de cocinar contratos

|         |          |   |  |
|---------|----------|---|--|
| IMPORTE | Variable | <p><b>Cocinero personal</b></p>   |  |
|         | Fijo     | <p><u>Cocinero personal (contrato coste objetivo)</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Cliente y proveedor comparten ganancias y pérdidas.</li> <li>➤ El cliente realiza sus peticiones y el proveedor estima un presupuesto que el cliente acepta.</li> <li>➤ El proveedor pone recursos .</li> <li>➤ La desviación sobre lo presupuestado (por exceso o por defecto) es asumida conjuntamente por cliente y proveedor.</li> </ul> |  |

# Gestión de adquisiciones

## Contratación

### Contratación ágil







# Gestión de adquisiciones

## Estándares de referencia

---

### CMMI-ACQ®: Orientado a la Adquisición

- El modelo CMMI-ACQ® proporciona un conjunto de **buenas prácticas** para la adquisición de productos y servicios.
- Todas las prácticas de CMMI-ACQ® se centran en las **actividades del comprador**: la selección de proveedores, desarrollo y formalización de contratos con los proveedores y gestión de la adquisición de productos y servicios.
- CMMI-ACQ® tiene 22 áreas de proceso que podemos clasificar atendiendo al nivel de madurez y a la categoría a la que pertenecen. CMMI-ACQ® establece cuatro categorías: **Gestión de proyecto, Gestión de procesos, Adquisición y Soporte.**

# Gestión de adquisiciones

## Estándares de referencia

---

### CMMI-ACQ®: Orientado a la Adquisición

Las áreas que pertenecen a la categoría de Adquisición son:

- ❑ **Desarrollo de Requisitos de la Adquisición (ARD)**: desarrollar los requisitos del cliente, desarrollar los requisitos del contrato, analizar y validar los requisitos.
- ❑ **Gestión de Acuerdos (AM)**: satisfacer los acuerdos con los proveedores.
- ❑ **Gestión Técnica de la Adquisición (ATM)**: evaluar las soluciones técnicas, realizar la gestión de interfaces de la solución.
- ❑ **Solicitud y Desarrollo de Acuerdos con Proveedores (SSAD)**: preparar la solicitud, seleccionar proveedores, establecer el acuerdo con el proveedor.
- ❑ **Verificación de la Adquisición (AVER)**: pretende asegurar que los productos seleccionados cumplen con sus requisitos especificados.
- ❑ **Validación de la Adquisición (AVAL)**: pretende demostrar que un producto o servicio adquirido cumple con su uso previsto cuando se coloca en su entorno previsto.

# Gestión de adquisiciones

## Estándares de referencia

### **SPICE (Software Process Improvement and Capability Determination), ISO/IEC 15504**

Dentro de las categorías de procesos de SPICE debemos centrarnos en la de proveedores/clientes y concretamente en los relativos a adquisiciones (ACQ) y entre ellos, los más relevantes serían:

| Procesos                                | Objetivos   |
|---|---|
| <b>ACQ.3 Formalización del contrato</b> | Negociar y aprobar un contrato/acuerdo que especifique, de forma clara y sin ambigüedades, las expectativas, responsabilidades y productos de trabajo/entregables tanto del proveedor como del contratante. |
| <b>ACQ.4 Seguimiento del proveedor</b>  | Realizar seguimiento y evaluar la ejecución del proveedor con respecto a los requisitos acordados.  |
| <b>ACQ.5 Aceptación del cliente</b>     | El propósito es aprobar los entregables del proveedor cuando se satisfagan todos los criterios de aceptación.   |

# Gestión de adquisiciones

## Estándares de referencia

### PMBOK® (Project Management Body of Knowledge): Modelo de referencia para la gestión de proyectos

PMBOK contempla 47 procesos distribuidos entre diez Áreas de Conocimiento.

Dentro del area de conocimiento de Gestión de las Adquisiciones, los procesos relacionados son:

| Procesos                                   | Objetivos   |
|--|---|
| Planificar la Gestión de las adquisiciones | Determinar qué y cuánto comprar o adquirir, cuándo y cómo hacerlo, así como identificar a los proveedores.  |
| Efectuar las adquisiciones                 | Obtener respuestas de los proveedores, seleccionarlos y adjudicarles un contrato. Alinea las expectativas de los interesados internos y externos a través de acuerdos establecidos. |
| Controlar las adquisiciones                | Gestiona las relaciones de adquisiciones, hace el seguimiento de la ejecución de los contratos y efectúa cambios y correcciones al contrato según corresponda.                      |
| Cerrar las adquisiciones                   | Finalizar la adquisición. Finaliza reclamaciones abiertas y documenta los acuerdos y la documentación relacionada para futura referencia.   |



# Gestión de adquisiciones

## La protección de datos

---

Cuando se manejan datos de carácter personal, tanto de manera manual como informatizada, se puede incurrir en aspectos que choquen con los derechos fundamentales de las personas físicas.

Por esta razón, se editó la *Ley Orgánica 15/1999 de 13 de diciembre de Protección de Datos de Carácter Personal*, (LOPD).

Esta ley debe tenerse en cuenta en todos los procesos de software y de gestión y realmente podría ser un aspecto a tratar en cualquiera de los temas del curso. Sin embargo, en el tema de gestión de adquisiciones tiene una importancia alta, puesto que en lo relativo a contratos y ofertas se puede incurrir en aspectos que van en contra de dicha Ley.

La LOPD tiene por objeto garantizar y proteger, en lo que concierne al tratamiento de los datos personales, las libertades públicas y los derechos fundamentales de las personas físicas, y especialmente de su honor, intimidad y privacidad personal y familiar.



# Gestión de adquisiciones

## La protección de datos

---

Algunos aspectos claves de esta Ley:

- Es hacia las PERSONAS FÍSICAS
- No es solo para datos en sistemas informáticos
- Está gestionado por la Agencia Española de Protección de Datos, aunque existen algunas autonómicas (Madrid, Cataluña y País Vasco)

*Años después, en el Real Decreto 1720/2007, de 21 de diciembre de desarrollo de la Ley Orgánica de Protección de Datos, se desarrollan tanto los principios de la ley, como las medidas de seguridad a aplicar en los sistemas de información. Se aplica tanto a ficheros en soporte automatizado, como en cualquier otro tipo de soportes.*



# Gestión de adquisiciones

## La protección de datos

---

### Deber de información:

Cuando se le requieran a los interesados datos personales, aquéllos deben ser previamente informados de modo expreso, preciso e inequívoco:

1. De la existencia de un fichero o tratamiento de datos de carácter personal, de la finalidad de la recogida de éstos y de los destinatarios de la información.
2. Del carácter obligatorio o facultativo de su respuesta a las preguntas que les sean planteadas.
3. De las consecuencias de la obtención de los datos o de la negativa a suministrarlos.
4. De la posibilidad de ejercitar los derechos de acceso, rectificación, cancelación y oposición.
5. De la identidad y dirección del responsable del tratamiento o, en su caso, de su representante.

La LOPD clasifica los datos en diferentes **niveles de sensibilidad**. Las exigencias que la ley hace a los propietarios de esos ficheros son más restrictivas en función de la sensibilidad de esos datos.



# Gestión de adquisiciones

## La protección de datos

---

Así, dependiendo de la sensibilidad de los datos, por ejemplo, el tipo de consentimiento que tienen que dar los usuarios pueden ser:

1. Consentimiento inequívoco, en cualquier caso.
2. Consentimiento tácito, es el más general y común.
3. Consentimiento expreso, en el caso de datos de origen racial, salud y sexual
4. Consentimiento expreso y por escrito, en el caso de datos de ideologías, afiliación sindical, religión y creencias.

Además, la LOPD gestiona los mecanismos por los que se podrán ceder los datos a terceros o para los fines para los que se podrán usar dichos datos.