

## 4. GESTIÓN CONTRACTUAL I

### 4.1 Concepto gestión contractual de

La gestión de contratos es el proceso por el que se asegura el cumplimiento de los requisitos contractuales. Será más o menos complejo según el número de contratos (proveedores) que existan en el proyecto.

El objetivo principal de la gestión de contratos es el mismo para todas las partes: asegurar el cumplimiento de las obligaciones contractuales por todos los involucrados.

Cada parte nombra a un Gestor de Contratos, que supervisa tanto su organización, como la de la otra parte para asegurar que se cumplan los compromisos firmados. Esta doble perspectiva se mantendrá con todos los contratos durante toda la duración del proyecto.

El gestor contractual deberá asegurar que los requerimientos contractuales se integran en el proceso general del proyecto y se cumplen en tiempo y forma.

#### 4.1.1 Funciones de un Gestor de Contratos

El Gestor de Contratos (Gestor Contractual, Administrador de Contratos, *Contract Manager*) será la figura encargada de asegurar que la posición contractual del proyecto esté siempre protegida. Para ello deberá realizar las siguientes funciones:

- Estudio de los contratos del proyecto para asegurar su coherencia;
- Monitorización, alertando ante cualquier posible incumplimiento o peligro tanto si es interno como atribuible a un tercero;
- Identificación junto al equipo de proyecto de potenciales cambios al contrato que suponga un incremento en el precio y plazo del mismo;
- Gestión sistemática y eficaz de alertas para prevenir posibles reclamaciones de terceros;
- Registro y control de documentos para validar la posición de la compañía en acciones propias frente a terceros y de terceros hacia la compañía.



**Figura 9:** Actividades Clave de la Gestión Contractual

En realidad la función del Gestor de Contratos está íntimamente relacionada con la del Director de Proyecto, de modo que en algunos casos, es imposible diferenciar sus funciones ya que la dirección eficaz de los proyectos está respaldada por una sólida administración de contratos.

#### 4.1.2 Documentos y actividades clave para un Gestor de Contratos

Es lógico que el contrato (o más bien los contratos) del proyecto es un documento base que el Gestor de Contratos debe conocer en profundidad pero, hay más información que debe monitorizar:

- Planificación del proyecto: no sólo la contractual sino también la real;
- Progreso de proyecto: entregables, pedidos, fabricación de equipos, despacho de materiales, construcción,...
- Registro de comunicaciones del proyecto: tanto con clientes como con proveedores y otras partes que interactúen de forma contractual;
- Solicitudes de cambios: Las solicitudes de cambio son un elemento común de la mayoría contratos. Debe asegurarse que todas las solicitudes se manejan sin problemas.

Los cambios pueden ser incrementos o decrementos de alcance, modificación de condiciones contractuales.

- Estimaciones y control de costes del proyecto: el Gestor de Contratos deberá conocer el estado de costes del proyecto, así como su control de financiero a nivel explotación para poder gestionar de manera eficiente las fórmulas de cobros y pagos y maximizar los intereses del proyecto.
- Estrategia general de la compañía y del proyecto: para poder gestionar el contrato (los contratos) dentro del marco global del proyecto, el Gestor de Contratos debe conocer los objetivos generales del proyecto u organización al que pertenece

#### 4.1.3 Proceso de la gestión de contratos

Los Gestores de Contratos pueden proceder de distintas maneras para conseguir sus objetivos de cumplimiento de requerimientos contractuales dependiendo del momento en que se encuentren dentro del ciclo de vida de un proyecto:

1. La gestión contractual comienza en realidad en la **fase oferta** (previamente a la adjudicación del proyecto). En esa fase, el director del proyecto y el Gestor de Contratos deben analizar los términos y condiciones del eventual contrato y elaborar un desglose del trabajo que refleje los aspectos técnicos y administrativos del desarrollo del proyecto. A continuación, deben determinar qué departamentos de la organización se verán afectados por esos términos y condiciones.
2. **Reunión de lanzamiento del proyecto:** la parte contratante y la contratada, el comprador y el vendedor, se reúnen para discutir las condiciones de una gestión conjunta de su contrato, nominar a los representantes del contrato, revisar los términos y condiciones contractuales y dirimir las responsabilidades. Se establecen protocolos de comunicación escrita y oral, la fórmula de medición de progreso y los procedimientos para la gestión de cambios y desviaciones.

- 3. Medición de progreso e informes:** Durante la administración del contrato, el Director de Proyecto, el Gestor de Contratos y el responsable de control de proyecto deben analizar las productividades y el progreso real del contrato con el fin de detectar desviaciones e identificar posibles cambios al contrato que sean imputables a otra parte.
- 4. Sistema de pago:** Todo contrato debe establecer una facturación clara y un procedimiento de pago. Los vendedores deben presentar las facturas adecuadas de manera oportuna. Los compradores deben pagar todas las facturas con prontitud. Los vendedores deben insistir en que las cláusulas de penalización por pago atrasado deben estar incluidas en todos los contratos.
- 5. Sistema de control de cambios:** Por regla general, las partes de un contrato puede convenir cambiarlo.
- 6. Sistema de resolución de disputas:** a veces surgen controversias sobre la interpretación del contrato, si estas diferencias no se resuelven de forma amigable, las partes pueden recurrir a una resolución judicial. Estas “soluciones” son arriesgadas, costosas en dinero y relación entre las partes. Aplica entonces la frase “mejor un mal acuerdo que un buen juicio”. En ocasiones, se buscan opiniones de un tercero que proporcione un enfoque formal y vinculante para las partes, recurren entonces a un arbitraje. Algunas empresas incluyen una cláusula en sus contratos que hacen del arbitraje el medio obligatorio para resolver disputas.

De estas actividades, se obtienen **documentos** que servirán para soportar la gestión de cambios, la justificación de reclamaciones y pruebas para un potencial litigio.

Además del contrato (original firmado en todas las páginas), el Gestor de Contratos debe mantener registro de las cartas y resto de correspondencia oficial, actas de reuniones, consultas técnicas, informes de progreso, cambios al contrato, registro de cobros y pagos, certificados de proyecto, seguros y avales.

#### **4.1.4 Identificación y análisis de variaciones de productividad**

La información recopilada de rendimientos del proyecto debe ser analizada para determinar si el proyecto está procediendo como se ha planificado. Se compara el rendimiento real con el rendimiento objetivo para determinar si existen variaciones. Se explorará si la variación es significativa dentro del proyecto, su causa, problema puntual o continuado.

Los retrasos en el análisis pueden ocasionar un empeoramiento del desempeño que quizá no se pueda corregir. Actuar con prontitud es particularmente importante durante las primeras fases de ejecución del contrato, cuando la acción es probable que tenga mayor efecto. Cuando un proyecto ha ido mal, una revisión de los archivos muestra con frecuencia que había señales de advertencia -informes, actas de reunión, cartas, notas - pero que pasaron desapercibidas o fueron ignoradas.

El Gestor de Contratos determinará si la causa imputable a tal variación es atribuible a un tercero y por tanto objeto de una potencial orden de cambio al contrato.

Es esencial que se controle todo cambio para garantizar que se mantenga un equilibrio efectivo entre el cumplimiento de contrato, plazo, el alcance entregado y los costes.

La **gestión de cambios al contrato** es esencial para gestionar las oportunidades de mejora identificadas y corregir omisiones y errores. El contrato (sus términos y condiciones) debe mantenerse actualizado a través de la variación oficial del contrato (orden de cambio) para garantizar la aplicabilidad de los términos durante toda la duración del proyecto.

## 4.2 Referencias

- Chris McFall, “The Effective Contract Management Model: “ECoM””, (2015)
- Gregory A. Garrett, “World-Class Contracting. 100+ Best Practices for Building Successful Business Relationship”, (1997)