

## 5. GESTIÓN CONTRACTUAL II

### 5.1 Definiciones

Antes de profundizar en la gestión de cambios se deben definir los conceptos principales. Según la AACE International ®:

- **Variación o cambio de alcance:** “Documento que solicita y/o autoriza un cambio o modificación de alcance y/o línea base. Desde la perspectiva del propietario, es un acuerdo entre el equipo del proyecto y la autoridad superior que aprueba un cambio en la línea de base del proyecto (...)

Desde la perspectiva de un contratista, es un acuerdo entre el propietario y el contratista para compensar un cambio en el alcance u otras condiciones de un contrato. Debe ser aprobado tanto por el cliente como por el contratista antes de que se convierta en un cambio legal en el contrato”;

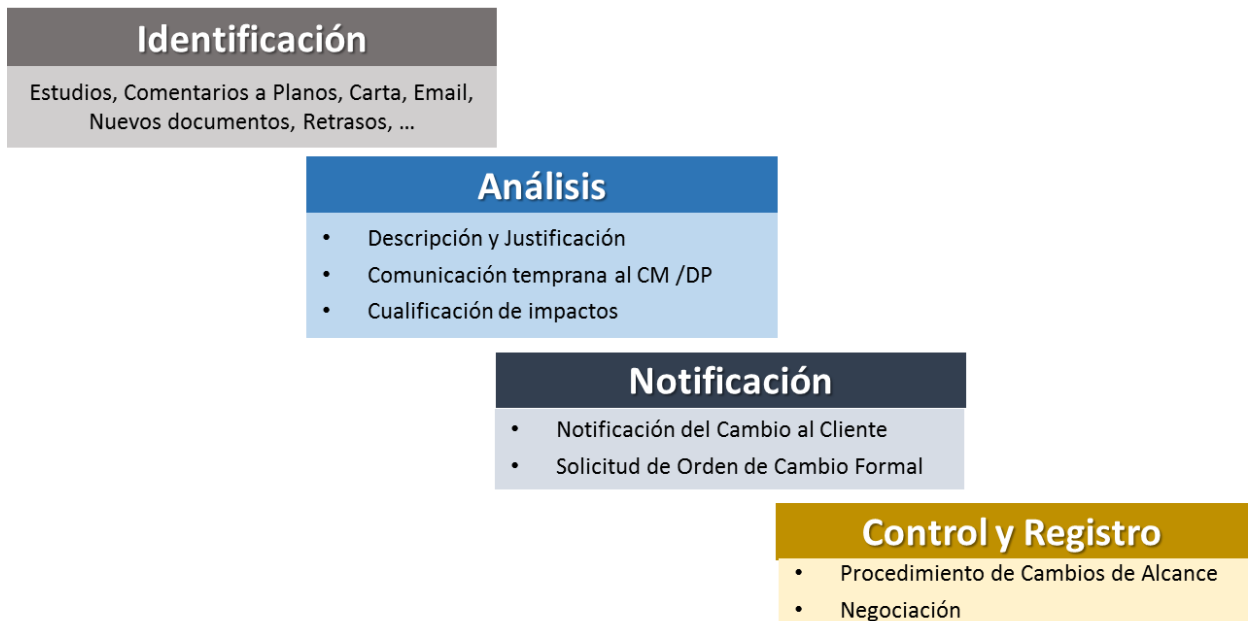
- **Enmienda al contrato:** “una modificación del contrato por un acuerdo posterior a su firma. Esto no cambia todo el contrato, pero altera los términos de las condiciones o alcances afectados”

Se puede decir por tanto que la enmienda es la consecuencia oficial del efecto generado por la variación o cambio de alcance que se recoge de forma oficial en el contrato.

### 5.2 Concepto de gestión de cambios

Cuando se produce un cambio de alcance en el contrato, existe el riesgo de que las partes no estén de acuerdo sobre la naturaleza de sus obligaciones dentro del marco contractual.

Esta situación es particularmente probable en los contratos entre organizaciones en las que se hacen arreglos informales e indocumentados fuera de los términos y condiciones del contrato. Incluso cuando las partes acuerdan formalmente hacer cambios, puede que no estén de acuerdo acerca de quién debe asumir sus efectos en coste y plazo derivando en disputas más o menos serias que pueden permanecer durante todo el proyecto.



**Figura 10:** Actividades Clave de la Gestión de Cambios

Se impone por tanto una gestión de cambios efectiva y que considere ciertos requisitos mínimos:

- Asegurar que sólo las personas autorizadas negocien o acepten un cambio de alcance;
- Hacer una estimación de costo y plazo producido por el efecto del cambio y obtener la aprobación de estos gastos y tiempos adicionales antes de proceder a la implementación del cambio en el proyecto;
- Notificar a los miembros del equipo del proyecto que deben informar al Director de Proyecto o el Gestor de Contratos cualquier acción o inacción detectada que no se ajuste a los términos y condiciones del contrato;
- Notificar a la otra parte por escrito de cualquier acción o inacción por su parte que sea incompatible con los términos contractuales establecidos;
- Instruir a los miembros del equipo sobre documentar e informar por escrito todas las acciones para cumplir con los plazos contractuales en materia de autorización de cambios;

- Solicitar una compensación por los aumentos en el costo y/o el plazo necesarios para implementar el cambio;
- Negociar estas solicitudes con los clientes para llegar a un acuerdo de buena fe;
- Documentar todos los cambios por escrito, y asegurar que ambas partes han firmado la enmienda contractual (orden de cambio) antes de la implementación del propio cambio en el proyecto

### 5.2.1 Cláusulas contractuales de gestión de cambios

Los contratos con frecuencia incluyen “cláusulas de cambios”, legitimando al comprador (parte contratante) a que instruya a su propia discreción al vendedor (parte contratada) a realizar cambios al contrato.

Estas cláusulas suelen incluir instrucciones precisas sobre qué es (y qué no es) considerado cambio de alcance (por ejemplo, si como contratista de electricidad que ha sido contratado para realizar unos trabajos como llave en mano suma global, se incrementan las cantidades de cable con respecto a las estimadas inicialmente sin haber cambiado las condiciones del proyecto, es probable que esto no sea considerado cambio al contrato y venga incluido en esta cláusula como excepción por “desarrollo de ingeniería”); plazos de reclamación por parte de la parte contratada para su compensación por la parte contratante de los efectos causados por el cambio de alcance, modo de compensación (suma global, precios unitarios, reembolsable,...), procedimiento de facturación de las órdenes de cambio, ...

### 5.2.2 Documentación del cambio

Cada vez que se hace un cambio en el contrato, es importante que se mantenga documentación fidedigna sobre los términos y condiciones del acuerdo. Lógicamente, un cambio añadirá, eliminará o reemplazará algunos elementos del contrato, por ello, es crucial acordar cómo se van a realizar las modificaciones a nivel literal (palabras, números, imágenes,...) en el contrato para que quede claramente definido el alcance modificado y sus impactos acordados.

Las partes en un contrato a menudo discutirán el cambio que quieren hacer sin describir de modo adecuado el cambio en el contexto de su documento contractual. Después de algunos cambios de este tipo, el documento ya no describirá el estado actual de su acuerdo, y las partes podrían no tener claros cuáles son realmente sus términos.

La mejor manera de evitar este problema es redactar el contenido del cambio de alcance cuidadosamente en el contexto del documento del contrato, asegurando que el nuevo texto describe la intención de las partes.

### **5.2.3 Estimación de precio y plazo de una orden de cambio**

Después de que las partes están en acuerdo en cuanto al alcance que se modifica, deben tratar de estimar el costo y el impacto en el plazo contractual del cambio. Una estructura de descomposición del precios (Work Breakdown Structure – WBS) bien desarrollada puede ser de enorme valor para este proceso.

Pueden hacerlo de forma independiente, pero lo más efectivo es desarrollar la estimación juntos, como un equipo, mostrando los detalles y sus diferencias en el proceso. Si las partes están abiertas a ser honestos unos con otros, este enfoque puede ahorrar tiempo y dar una dimensión real del cambio en coste y plazo.

Si las partes elaboran sus estimaciones de forma independiente, es probable que la negociación para llegar a un acuerdo sea más larga llegando incluso a punto muerto, y tales retrasos pueden ser costosos.

Aunque resolver el costo y el impacto de la programación antes de comprometerse con el cambio es siempre lo mejor, otro enfoque es que las partes acuerden que la parte contratada (a quien se le solicita el cambio de alcance y lo ejecuta) pueda proceder con el trabajo como cambiado y presentar una reclamación más tarde. El problema es que en este método, no hay garantías de un acuerdo amistoso. En estos casos, suele ser común establecer unos límites máximos de coste y plazo que se documentarán por escrito.

#### 5.2.4 Presentación, Negociación y Resolución de Reclamaciones

Si los ajustes de precios y plazos no se negocian antes de autorizar la implementación del cambio, las partes deben llegar a un acuerdo después de su ejecución.

Como regla general, la parte contratante deberá limitar la compensación a los costes reales producidos más un pequeño porcentaje por gastos generales y beneficios, y el plazo necesario para realizar el trabajo según lo modificado. En caso de que el cambio reduzca el costo o el plazo de ejecución, el comprador deberá buscar una reducción en el precio o el plazo.

El director del proyecto y el gestor de contratos deben mantener registros de todos los costos y tiempos incurridos en la implementación de los cambios. Deben respetar los plazos contractuales de presentación de los cambios. Deben documentar su solicitud de cambio de manera que la reclamación debe ser capaz de demostrar una relación causa-efecto entre el cambio y el aumento o disminución de los requisitos de costo y tiempo.

Idealmente las partes habrán llegado a un preacuerdo sobre la naturaleza y el alcance de la reclamación. El objetivo de la negociación debe ser buscar un acuerdo razonable que compense de manera justa al vendedor (parte contratada) por realizar un trabajo adicional o reducir de forma justa el precio cuando se elimina un alcance.

Sin embargo, las deficiencias inherentes al lenguaje como medio de comunicación, la naturaleza organizativa del proceso de contratación, y la naturaleza jerárquica de las relaciones contractuales contribuyen a que existan desacuerdos entre las partes. De hecho, como los cambios, los desacuerdos son prácticamente inevitables. Deben esperarse como parte normal de la gestión de contratos. Cuanto mayor y más complejo es el proyecto, mayores son potencialmente sus malentendidos y desacuerdos. Sin embargo, las partes no deben permitir que los desacuerdos impidan la ejecución del contrato. Deben comprometerse a resolver las disputas que surgirán entre ellos de modo amistoso, evitando los litigios.

Los Gestores de Contratos profesionales entienden que las disputas contractuales deben resolverse desapasionadamente. También reconocen que las personalidades pueden afectar las disputas. Pero saben que el objetivo es conseguir llegar a un acuerdo beneficioso para todas las partes de una manera barata y rápida y, sobre todo, evitando que las relaciones entre las partes se enconen llegando incluso a juicios interminables que no benefician a nadie, ni al que teóricamente gana, ni al que pierde. En realidad, en un juicio todos pierden.

### 5.3 Referencias

- AACE International, “Examinee Format of Definitions-Certified Estimating Professional (CEP)”, (2017);
- Chris McFall, “The Effective Contract Management Model: “ECoM””, (2015)
- Gregory A. Garrett, “World-Class Contracting. 100+ Best Practices for Building Successful Business Relationship”, (1997)