



CURSO/GUÍA PRÁCTICA DEL CONTRACT MANAGEMENT GESTIÓN DE CONTRATOS





Índice

¿QUÉ APRENDERÁ?	40
Introducción	41
PRELIMINAR	43
El Contract mangement (Gestión de contratos) en 27 preguntas y respuestas.	43
1. ¿Qué es el "Contract Management" (gestión de contratos)?	43
2. ¿Cuáles son los objetivos de gestión de contratos (contract management)?	44
3. ¿Por qué razón la gestión de contratos afecta a la rentabilidad empresarial?	45
4. ¿Cómo funciona la gestión de contratos (contract management)?	45
Gestión de la prestación de servicios	45
Gestión de la relación entre las partes contractuales	45
Gestión del contrato	46
Mejora continua	46
Evaluación continua	46
Gestión del cambio	46
Gestión de la renovación o rescisión	46
5. ¿Por qué es importante tener un proceso eficaz de gestión de contratos (Contract Management)?	46
a. Los contratos deben estar archivados en una ubicación centralizada y accesible.	47
b. Conoce las formas más eficientes de firmar contratos	47
c. Puede realizarse un seguimiento de los plazos y los hitos del contrato	47
d. Puede evaluar el desempeño del contrato	48
e. Los contratos deben estar seguros y protegidos	48
6. ¿Cuáles son los beneficios del software de gestión de contratos (contract management)?	49
7. ¿Por qué hay que digitalizar los contratos y gestionarlos con software específicos?	49
8. ¿Qué precauciones hay que adoptar en un proceso de digitalización de la gestión de contratos (contract management)?	51
Estandarizar los contratos.	51
KPI (medida del nivel del rendimiento de un proceso) de gestión de contratos	51
Seguimiento del tiempo de aprobación del contrato.	51
Alertas y recordatorios	51
Revisiones periódicas en base a métricas financieras	52
Revisiones periódicas de cumplimiento.	52
9. ¿Qué actividades conlleva una buena gestión de contratos?	52
10. ¿Por qué es tan importante el Contract Management (gestión de contratos)?	52
11. ¿Qué hace un "Contract Manager" (administrador de contratos)?	53
12. ¿Por qué tiene tanto futuro la profesión de Contract Manager (Gestor de contratos)?	53
El Contract Manager debe tener capacidad de colaboración.	54
Un sólido conocimiento empresarial	54
Habilidades de comunicación	54
Capacidad negociadora en las adaptaciones de los contratos.	55
Atención al detalle y comprensión de los acuerdos contractuales.	55
13. ¿Qué relación hay entre el Contract Manager (gestor del contrato) y el Project Manager (gerente del proyecto)?	55
Contract (administradores de contratos)	56



Project Manager. Gerente de proyecto.	57
14. ¿Cuáles son las funciones de un "Contract Manager" (administrador de contratos)?	58
Redacción, evaluación, negociación y ejecución de contratos	59
15. ¿Por qué y cuándo se elabora un "Plan de gestión de contratos"?	59
16. ¿Cómo se elabora un "Plan de gestión de contratos"?	60
Elementos esenciales	61
Contenido del Plan de Gestión de Contratos	61
17. ¿Cuántas etapas hay en el desarrollo de la Gestión de Contratos (contract management)?	62
Etapas de Contratación	62
Etapas de desarrollo o construcción	62
Fase de prestación	62
18. ¿Cuáles son las tareas de gestión de contratos durante la etapa de adquisiciones?	62
19. ¿Cuáles son las tareas de gestión de contratos durante la etapa de desarrollo de la construcción?	63
20. ¿Cuáles son las cuestiones clave que determinarán el éxito o el fracaso a largo plazo de la gestión de contratos (contract management)?	63
Planificación	63
Especificaciones claras que incluyan indicadores clave de rendimiento medibles	63
Planificación de la evolución y ejecución del contrato	64
Determinación del enfoque de gestión de contratos	64
Administración de contratos y mantenimiento de registros	64
Funciones y responsabilidades de la gestión de contratos	64
Gestión de relaciones entre las partes.	64
Gestión del rendimiento	65
Seguimiento de contratos	65
Negociación de variaciones contractuales	65
Gestión de disputas contractuales	65
21. ¿Cuáles son las etapas esenciales del Contract Management (gestión de contratos)?	66
Etapas de planificación de la gestión de contratos.	66
Etapas de ejecución. Plan de implantación de la administración de contratos.	67
Etapas previas al contrato	67
Etapas de traspaso de responsabilidades contractuales.	68
Etapas del contrato. Monitoreo contractual. Alarmas de incumplimiento.	68
Etapas previas a la renovación	68
Etapas posteriores al contrato	69
22. ¿Cuáles son las principales dificultades en la gestión de contratos?	69
Falta de claridad contractual.	69
Falta de participación de las partes involucradas en los contratos.	70
Falta de anticipación a los problemas.	70
Interpretaciones erróneas de las cláusulas de los contratos. Malentendidos	71
Descoordinación entre negociadores del contrato y ejecutantes.	71
Mala gobernanza de los contratos.	72
23. ¿Qué es la auditoría de contratos?	72
24. ¿Cómo se gestionan los cambios en los contratos?	72
Procedimientos de gestión de cambios	72
25. ¿Qué es la gestión de contratos en proyectos de construcción?	73
Un contrato de construcción exhaustivo puede incluir hasta diez documentos diferentes	74
Tipología de contratos de construcción	74
Contrato de precio unitario	75



Contratos de precio fijo o de suma global (Lump sum) _____	75
Contrato de coste más margen (Cost Plus contract) _____	76
Contrato de tiempo y materiales (Time and Materials (T&M) Contract) _____	76
Contrato de precio máximo garantizado (Guaranteed Maximum Price Contract). _____	76
Declaración de trabajo (Scope or Statement of Work (SOW)) _____	77
Duración del proyecto o cronograma de construcción _____	77
Condiciones generales y resolución de conflictos por la construcción _____	77
Empieza la obra y surgen los problemas y las modificaciones del contrato de construcción. _____	77
26. ¿Cuáles son las características de la gestión de contratos (contract management) para contratos de construcción? _____	78
Delimitar objetivos clave y las limitaciones del proyecto de construcción _____	78
Seleccionar la estrategia de adquisiciones. _____	78
Completamente documentado. Precio cerrado (Lump sum) _____	78
Diseño y construcción - Lump Sum _____	78
Contratista Gerente - Gestión de Diseño y Construcción _____	79
Selección de contratistas. _____	79
27. ¿Cómo gestionar las disputas contractuales? _____	79
Arbitraje internacional _____	81
PARTE PRIMERA _____	83
Introducción a CONTRACT MANAGEMENT / GESTIÓN DE CONTRATOS _____	83
Capítulo 1. Introducción a CONTRACT MANAGEMENT / GESTIÓN DE CONTRATOS _____	83
1. Definición y evolución del Contract Management _____	83
2. Diferencias entre Contract Management y la tradicional gestión de contratos _____	84
3. Contract Management en el PMBOK _____	84
Capítulo 2. Características del Contract Management en Construcción _____	86
1. Especificidades en el sector de la construcción _____	86
2. Beneficios y desafíos en la implementación _____	87
Capítulo 3. Roles y Responsabilidades _____	88
1. Funciones del Contract Manager _____	88
Preparación y redacción de contratos _____	88
Revisión de contratos _____	88
Negociación _____	88
Gestión de riesgos _____	88
Monitoreo y cumplimiento _____	89
Resolución de conflictos _____	89
2. Relación entre el Contract Management y el Departamento de Compras _____	89
Selección de proveedores _____	89
Negociación _____	89
Gestión de contratos _____	90
3. Interacción con otros roles en proyectos de construcción _____	90
Project Manager _____	90
Ingenieros y arquitectos _____	90
Equipo legal _____	90
Equipo financiero _____	90
Capítulo 4. Fases del Proceso de Contract Management en Construcción _____	92
1. Preparación y planificación _____	92
Definición de necesidades _____	92
Análisis de mercado _____	92
Evaluación de riesgos _____	92



Presupuesto	92
2. Redacción y negociación	93
Redacción del contrato	93
Negociación	93
Revisión legal	93
3. Ejecución, supervisión y control	93
Monitoreo del cumplimiento	93
Gestión de cambios	94
Resolución de conflictos	94
4. Finalización, cierre y post-ejecución	94
Revisión final	94
Pago final	94
Evaluación y feedback	94
Capítulo 5. Herramientas y Automatización	96
1. Automatización informática de la gestión de contratos	96
2. Plataformas y softwares específicos para la construcción	96
Gestión de proyectos	96
Gestión de subcontratistas	97
Gestión de cambios	97
3. Ventajas de la digitalización	97
Capítulo 6. Contract Management como Base del Project Management	99
1. Integración con metodologías de Project Management	99
Metodologías Ágiles	99
PMBOK (Project Management Body of Knowledge)	99
Prince2	99
2. Importancia en la planificación y ejecución de proyectos de construcción	100
Planificación	100
Ejecución	100
Control	100
Capítulo 7. Subcontratación en Construcción	102
1. Principales consideraciones al subcontratar	102
2. Gestión de contratos de subcontratación	103
Definición clara del alcance	103
Términos de pago	103
Cláusulas de terminación y penalizaciones	103
Mecanismos de revisión y aprobación	103
3. Desafíos y soluciones en la subcontratación	103
Desafío: Dificultades en la comunicación.	103
Desafío: Incumplimiento de plazos.	104
Desafío: Calidad del trabajo inferior a lo acordado.	104
Capítulo 8. Supervisión y Control en Contract Management	105
1. KPIs y métricas de seguimiento	105
2. Auditorías y revisiones periódicas	106
Auditorías internas	106
Auditorías externas	106
Revisiones de progreso	106
3. Resolución de disputas y problemas	106
Mediación	106
Arbitraje	107



Cláusulas contractuales	107
Capítulo 9. Aspectos Éticos y de Responsabilidad Social en Construcción	108
1. Ética en la negociación y ejecución	108
2. Consideraciones sobre sostenibilidad y medio ambiente	109
Capítulo 10. Casos Prácticos preliminares en Construcción	110
1. Redacción de un contrato de obra	110
2. Gestión de un contrato de subcontratación	111
3. Supervisión de un proyecto de construcción de gran envergadura	111
Capítulo 11. Tendencias Futuras en Contract Management para Construcción	113
1. Innovaciones tecnológicas en el horizonte	113
Inteligencia Artificial (IA)	113
Blockchain	113
Realidad Aumentada (RA) y Virtual (RV)	113
2. Contract Management en proyectos de construcción sostenible	114
Contratos Verdes	114
Certificaciones Sostenibles	114
Incentivos y Penalizaciones	114
PARTE SEGUNDA.	115
¿Qué es el Contract Management (gestión de contratos)?	115
Capítulo 12. Contract Management / Management Contracting (gestión de contratos).	115
1. National Contract Management Association (NCMA)	115
a. El Management Contracting constituye una fórmula de gestión de obra	115
b. Contract Manager (gestor de contratos).	116
2. ¿Qué es el Contract Management o Gestión de Contratos?	117
a. Un contrato no es sólo un papel, es una relación que genera valor al negocio.	117
b. ¿Por qué el Contract Manager mejora la gestión empresarial?	118
Optimización de Relaciones Comerciales	118
Reducción de Riesgos	118
Eficiencia Operativa	118
Gestión de Información Estratégica	118
Alineación con Objetivos Empresariales	118
Ahorro de Costes	118
Gestión Proactiva de Cambios	119
Cumplimiento Normativo	119
c. ¿Por qué aparece este nuevo rol del Contract Manager?	119
Complejidad de los Contratos	119
Enfoque en la Eficiencia	119
Riesgos Legales y Financieros	119
Automatización y Tecnología	120
Enfoque en la Maximización de Valor	120
Globalización y Complejidad Empresarial	120
Competencia y Ventaja Estratégica	120
d. Si una de las partes incumple, el contrato es el arma para defenderse y poder reclamar.	120
Establecimiento de Obligaciones	120
Asignación de Riesgos	121
Regulación de Conductas	121
Comunicación y Respaldo	121
Instrumento Económico	121
3. Características del Contract Management o Gestión de Contratos.	121



a. Administración del Contrato	121
Gestión Formal del Proceso del Contrato	121
Gestión de Modificaciones Contractuales	122
b. Gestión de la Relación	122
Construcción de Relaciones Abiertas y Constructivas	122
Identificación de Controversias Potenciales	122
c. Gestión de la Prestación del Servicio	122
Garantía de Cumplimiento de Prestaciones	122
Control de Nivel de Desempeño y Calidad	122
4. Desafíos del Contract Management o Gestión de Contratos.	123
a. Canalización de la Comunicación	123
Multiplicidad de Partes	123
Gestión de Flujos de Comunicación	123
b. Administración y Gestión Eficiente	123
Almacenamiento y Acceso a Documentación	123
Nuevas Tecnologías	123
c. Creación de Valor para la Empresa	123
Riesgos de Incumplimiento	123
Coordinación de Actores	124
d. Cumplimiento Legal	124
Gestión del Cumplimiento	124
Monitoreo Continuo	124
5. Funciones del Contract Manager (gestor de contratos).	124
Desarrollo y Negociación de Contratos	124
Establecimiento de Políticas de Contratación	125
Transparencia y Colaboración	125
Gestión de Contratos en el Ciclo de Vida Completo	125
Negociación de Términos Clave	125
Visibilidad de Términos y Condiciones	125
Gestión de Compras y Relaciones Contractuales	125
Resolución de Conflictos	126
Optimización de Resultados Comerciales	126
6. Negociación de los términos y condiciones en los contratos	126
Negociación Estratégica	126
Cumplimiento de Términos y Condiciones	126
Gestión de Cambios Contractuales	127
Contribución a la Salud Financiera	127
Amplio Alcance de Funciones	127
Importancia de los Contratos	127
Profesionalización del Contrato	127
7. Función de Contacto y Referencia.	128
Intermediario en la Comunicación	128
Revisión y Aprobación	128
Conciliación de Variaciones	128
Promoción de Relaciones Saludables	128
Seguimiento y Cumplimiento	128
Documentación y Registro	129
Gestión de Comunicaciones Críticas	129
8. Auditar Riesgos.	129
Análisis Integral de Riesgos	129
Riesgos Legales	129
Riesgos de Responsabilidad	130
Impacto de Riesgo	130
Registro y Documentación	130
Comunicación y Colaboración	130
Evaluación Continua	130
Gestión Proactiva de Riesgos	131



9. Funciones de orientación	131
Asesoramiento a Equipos Funcionales	131
Educación sobre Políticas y Procedimientos	131
Interpretación de Contratos	131
Gestión de Consultas	132
Colaboración en Negociaciones	132
Resolución de Problemas Contractuales	132
Alineación con Objetivos Empresariales	132
Formación y Desarrollo Continuo	132
10. Cooperación con otros departamentos.	133
Departamento de Finanzas	133
Departamento Legal	133
Departamento de Ventas y Marketing	133
Departamento de Operaciones	134
Departamento de Recursos Humanos	134
Departamento de Tecnología de la Información o Informática.	134
11. Funciones de Monitorización.	135
Satisfacción del Cliente	135
Cumplimiento de Transacciones y Hitos	135
Seguimiento de Indicadores Clave de Desempeño (KPI)	135
Evaluación de Rendimiento de Proveedores	135
Gestión de Cambios y Desviaciones	135
Seguimiento de Documentación y Registros	136
Comunicación con las Partes Contratantes	136
Informes y Reportes de Desempeño	136
Auditorías y Revisiones	136
Optimización de Procesos	136
12. Análisis post-contractual.	137
Evaluación de Beneficios	137
Identificación de Mejoras	137
Reducción de Riesgos y Costes	137
Informe Post-Contractual	137
Mejora Continua	137
13. Caso Práctico: Funciones del Contract Manager en constructora	138
a. Negociación de términos y condiciones	138
b. Función de Contacto y Referencia	138
c. Auditar Riesgos	139
d. Orientación	139
e. Cooperación con otros departamentos	139
f. Funciones de Monitorización	139
g. Análisis post-contractual	139

Capítulo 13. ¿Por qué necesita aplicar un programa de contract management / gestión de contratos? 140

1. ¿Qué es un programa de contract management / gestión de contratos?	140
Automatización del Proceso	140
Almacenamiento Centralizado	140
Seguimiento y Recordatorios	140
Generación de Documentos	141
Flujo de Aprobación	141
Auditoría y Seguimiento de Cambios	141
Gestión de Riesgos y Cumplimiento	141
Informes y Análisis	141
Integración con Otros Sistemas	141
Optimización de Costes	141
Facilitan la Colaboración	141
Cumplimiento Legal y Regulatorio	141



2. ¿Por qué lo necesita su constructora o inmobiliaria?	142
Gestión de Riesgos	142
Cumplimiento Normativo	142
Transparencia y Control	142
Optimización de Costes	142
Mejora de la Eficiencia	142
Mejora de Relaciones Comerciales	143
Seguimiento de Plazos y Vencimientos	143
Documentación de Cambios y Negociaciones	143
Mejora de la Toma de Decisiones	143
Reducción de Errores y Pérdida de Documentos	143
3. La gestión de contratos es un sistema de monitoreo de contratos automatizado a tiempo completo	144
Contratos como Documentos Vivos	144
Estructuración y Revisión	144
Cumplimiento de Disposiciones	144
Identificación y Corrección de Debilidades	144
Automatización y Monitoreo Continuo	144
Reconocimiento de Logros y Desafíos	145
Optimización de la Eficiencia	145
Transparencia y Colaboración	145
Auditoría y Registros	145
Mejora Continua	145
4. La gestión de contratos resuelve problemas en cada etapa del ciclo de vida del contrato	145
Sistema Centralizado y Proceso Estructurado	146
Alertas Automáticas de Hitos	146
Flujo de Trabajo Automatizado	146
Gestión de Obligaciones	146
Indicadores Clave de Desempeño (KPIs)	146
Modelo de Ciclo de Vida del Contrato	146
Personalización a Desafíos Comerciales	146
Tecnología para la Mejora	147
5. Desafíos que debe resolver el contract management / gestión de contratos.	147
a. Cuando se negocia un nuevo contrato no hay que partir de cero, está el archivo.	147
Acceder a Información Previa	147
Utilizar Plantillas y Formularios	147
Facilitar la Búsqueda de Información	147
Promover el Cumplimiento	148
b. Plantillas y formularios de la empresa	148
Selección de Plantillas	148
Arrastrar y Soltar Cláusulas	148
Herramientas Guiadas	148
Automatización de Tareas	148
Rastreo de Cambios	149
Alertas y Flujos de Trabajo	149
Cumplimiento y Eficiencia	149
c. Negociación de contrato	149
Recepción Electrónica de Contratos Rediseñados	149
Etiquetado y Revisión Colaborativa	149
Comparación de Versiones	150
Detección de Cambios No Marcados	150
Reducción de Costes	150
d. Aprobación del contrato	150
Múltiples Aprobaciones	150
Criterios de Aprobación Personalizables	151
Flujos de Trabajo Paralelos y en Serie	151
Aprobaciones Móviles	151



Cumplimiento y Control	151
e. Ejecución de contrato	151
Simplificación del Proceso	152
Integración con Firmas Electrónicas	152
Control y Seguimiento	152
Archivos Electrónicos	152
Flujos de Trabajo Automatizados	152
f. Gestión de obligaciones contractuales	153
Visibilidad Continua	153
Seguimiento de Cumplimiento	153
Alertas Automáticas	153
Flujos de Trabajo Posteriores a la Ejecución	153
Análisis e Informes	153
Optimización del Valor del Contrato	153
g. Renovación de contrato	154
Identificación de Candidatos para Renovación	154
Alertas y Notificaciones	154
Evaluación de Contratos	154
Creación Automatizada de Nuevos Contratos	154
Negociación y Aprobación de Renovaciones	154
Seguimiento de Plazos y Cumplimiento	155
h. Correcciones y enmiendas del contrato	155
Identificación de Cambios y Enmiendas	155
Documentación de Cambios	155
Flujos de Trabajo de Aprobación	155
Seguimiento de Versiones	155
Historial de Cambios	156
Cumplimiento Continuo	156
Auditoría y Generación de Informes	156
i. Auditoría de contratos e informes	156
1. Auditoría de Contratos	156
Alertas de Cumplimiento	156
Seguimiento de Auditorías	157
Historial de Cambios	157
2. Generación de Informes	157
Informes a Pedido	157
Acceso con un Clic	157
Integración con Terceros	157
Análisis e Informes Sofisticados	157
6. Ventajas finales del Contract Management / gestión de contratos.	158
Reducción del Tiempo del Ciclo del Contrato	158
Aumento de la Productividad	158
Mayor Visibilidad de los Negocios	158
Cumplimiento Garantizado	158
Optimización de Datos Compartidos	158
Reducción de Costes y Riesgos	159
Mejora la Colaboración	159
Renovaciones y Oportunidades de Mejora	159
7. ¿Qué debe considerarse antes de implementar una solución de gestión de contratos?	159
Evaluación de Necesidades	159
Solución Integral	160
Facilidad de Implementación	160
Colaboración en Tiempo Real	160
Resultados Procesables	160
Escalabilidad	160
Integración con Sistemas Existentes	160
Seguridad y Cumplimiento	160



Entrenamiento y Adopción	161
Medición de Resultados	161
Plan de Implementación	161
Visibilidad y Adopción	161

8. Caso Práctico: La Importancia de Implementar un Programa de Contract Management / Gestión de Contratos en Constructora	161
1. ¿Qué es un programa de Contract Management / Gestión de Contratos?	162
2. ¿Por qué lo necesita la Constructora?	162
3. Sistema de monitoreo de contratos automatizado	162
4. Solución en cada etapa del ciclo de vida	162
5. Desafíos a resolver con el Contract Management	162
6. Ventajas finales	163
7. Consideraciones previas a la implementación	163

Capítulo 14. Características del Contract Manager (gestor de contratos). 164

1. Independencia	164
Separación de Funciones	164
Inmunidad a Presiones Externas	164
Enfoque en el Valor Agregado	164
Comunicación y Colaboración	165
2. Multidisciplinariedad	165
Amplio Conocimiento	165
Habilidad Interdisciplinaria	165
Adaptabilidad	165
Resolución de Problemas Complejos	166
Perspectiva generalista	166
3. El Contract Manager (gestor de contratos) no es un administrativo que archiva contratos.	166
De Administrativo a Estratégico	166
Gestión Integral de Contratos	167
Redacción y Negociación de Cláusulas	167
Estrategia Comercial y de Riesgo	167
Colaboración Interdepartamental	167
Optimización de Procesos	167
Estrategia de Cumplimiento	167
4. Caso Práctico: Características del Contract Manager en una constructora	168
1. Independencia	168
2. Multidisciplinariedad	168
3. El Contract Manager no es un administrativo que archiva contratos	169

Capítulo 15. El Contract Manager/ Gerente de Contratos 170

1. ¿Qué hace el Gerente de Contratos?	170
Creación y Redacción de Contratos	170
Negociación de Contratos	170
Gestión del Ciclo de Vida del Contrato	170
Mitigación de Riesgos	171
Colaboración Interdepartamental	171
Cumplimiento Contractual	171
Optimización de Procesos	171
Resolución de Conflictos	171
Educación y Concienciación	171
2. Responsabilidades del Contract Manager / Gerente de contratos.	172
a. Elaboración de contratos, evaluación, negociación y ejecución.	172
Elaboración de Contratos	172
Evaluación de Contratos	172
Negociación de Contratos	172
Ejecución de Contratos	172



Acuerdos de Confidencialidad _____	172
Contratos Específicos _____	173
Contratos con el Sector Público _____	173
Punto de Contacto _____	173
Revisión de Propuestas _____	173
Coordinación Legal y de Compras _____	173
b. Registro documental de los contratos. _____	173
Creación de una Base de Datos Central _____	173
Registro de Datos Contractuales _____	174
Documentación de Cambios Contractuales _____	174
Control de Correspondencia Post-Contractual _____	174
Registro de Información de Contacto _____	174
Seguimiento de Plazos y Obligaciones _____	174
Generación de Informes de Estado _____	174
Auditorías de Contratos _____	174
Garantizar la Seguridad de la Documentación _____	174
Mantenimiento y Respaldo de Datos _____	175
Cumplimiento Normativo _____	175
c. Procedimientos y seguimiento de contratos. _____	175
Capacitación y Formación _____	175
Desarrollo de Procedimientos _____	175
Cumplimiento con Políticas Corporativas _____	175
Influencia en Políticas Corporativas _____	175
Monitoreo del Cumplimiento _____	176
Identificación de Áreas Problemáticas _____	176
Mejora Continua _____	176
Reportes y Comunicación _____	176
Auditorías y Revisiones _____	176
Formación Continua _____	176
d. Coordinar requerimientos contractuales en materia de seguros. _____	177
Revisión de Cláusulas de Seguros _____	177
Comunicación con Departamento de Control _____	177
Coordinación con Departamento de Finanzas _____	177
Identificación de Proveedores de Seguros _____	177
Verificación de Documentación de Seguros _____	177
Seguimiento del Cumplimiento _____	177
Gestión de Reclamaciones _____	178
Actualización de Políticas _____	178
Comunicación Interna _____	178
Registro y Documentación _____	178
e. Coordinar requerimientos de riesgos financieros. _____	178
Revisión de Políticas Financieras _____	178
Comunicación con el Departamento de Finanzas _____	179
Evaluación de Riesgos _____	179
Estructuración de Contratos _____	179
Seguimiento de Políticas de Descuento _____	179
Cumplimiento de Controles de Exportación _____	179
Revisión de Reconocimiento de Ganancias _____	179
Informes Financieros _____	179
Cumplimiento de Normativas _____	179
Capacitación y Comunicación _____	180
f. Cláusulas legales de productos y consumidores. _____	180
Apoyo a Gerentes de Producto y Marketing _____	180
Monitoreo de Cláusulas Competitivas _____	180
Evaluación de la Satisfacción del Cliente _____	180
Notificación de Contratos Firmados _____	180
Resolución de Problemas en Curso _____	181
Monitoreo del Cumplimiento _____	181
Gestión de Acuerdos Colaterales _____	181
Conclusión, Cierre, Extensión o Renovación de Contratos _____	181



3. Caso Práctico: La Rol Fundamental del Gerente de Contratos en una constructora.	181
1. ¿Qué hace el Gerente de Contratos?	182
2. Responsabilidades del Contract Manager / Gerente de contratos	182
a. Elaboración de contratos, evaluación, negociación y ejecución	182
b. Registro documental de los contratos	182
c. Procedimientos y seguimiento de contratos	182
d. Coordinar requerimientos contractuales en materia de seguros	182
e. Coordinar requerimientos de riesgos financieros	183
f. Cláusulas legales de productos y consumidores	183

Capítulo 16. Relación entre el Contract Management y el Departamento de compras. 184

1. Para que funcionen bien las compras tiene que haber buenos contratos.	184
Gestión de Riesgos	184
Especificaciones y Detalles del Contrato	184
Cumplimiento del Contrato	184
Negociación de Términos y Condiciones	185
Optimización de Costes	185
Transparencia y Comunicación	185
2. El Contract Management eficiente se basa en la creación de términos de contratos claros y transparentes.	185
Claridad en las Obligaciones	185
Acuerdo y Documentación	186
Documentación de Obligaciones Divididas en Hitos	186
Seguimiento y Evaluación	186
Comunicación Abierta	186
3. Control de los proveedores	187
Visión General de los Proveedores	187
Hoja de Ruta Contractual	187
Transparencia de Datos	187
Confianza y Verificación	187
Comprensión de la Cadena de Suministro	187
Comunicación Abierta	188
Evaluación del Desempeño	188
4. Monitorización y administración de contratos con proveedores.	188
Contratos Justos e Imparciales	188
Personalización de Contratos	188
Equipos de Control	189
Uso de Datos para Administración de Riesgos	189
Automatización y Tecnología	189
Comunicación con Proveedores	189
Evaluación y Mejora Continua	189
5. Asegurar la comprensión de prioridades por parte de los proveedores.	190
Transparencia y Comunicación Continua	190
Jerarquizar Prioridades	190
Documentación Clara	190
Feedback y Retroalimentación	190
Evaluación de Desempeño	190
Flexibilidad	191
Cultura de Colaboración	191
Formación y Orientación	191
6. Caso Práctico: La Sinergia entre el Departamento de Compras y el Contract Management en Constructora	191
1. Para que funcionen bien las compras tiene que haber buenos contratos	192
2. El Contract Management eficiente se basa en la creación de términos de contratos claros y transparentes	192



3. Control de los proveedores _____	192
4. Monitorización y administración de contratos con proveedores _____	192
5. Asegurar la comprensión de prioridades por parte de los proveedores _____	192

Capítulo 17. ¿Qué es la gestión de contratos “contract management”? _____ 194

1. ¿Qué es la gestión de contratos “contract management”? _____	194
Garantizar el Cumplimiento Contractual _____	194
Documentar y Registrar _____	194
Gestión de Relaciones _____	195
Optimización de Costes y Beneficios _____	195
Mejora Continua _____	195
Resolución de Tensiones _____	195
Anticipación de Necesidades Futuras _____	195
Evaluación de Desempeño _____	195
2. ¿Por qué hay que gestionar los contratos “contract management”? _____	196
Estándares y Procesos Claros _____	196
Visibilidad del Gasto _____	196
Mejora de la Conformidad _____	196
Reducción de Gastos Innecesarios _____	196
Ajuste a las Condiciones Contractuales _____	196
Registros Documentados _____	197
Obtención de Valor del Dinero _____	197
Gestión y Control del Cambio _____	197
Anticipación a los Problemas _____	197
3. ¿Cuál es el alcance de la gestión de contratos (“contract management”)? _____	197
Negociación y Firma _____	198
Ejecución _____	198
Seguimiento y Control _____	198
Administración de Cambios _____	198
Gestión de Problemas y Disputas _____	198
Administración de Pagos _____	198
Renovación o Conclusión del Contrato _____	198
Auditoría y Cumplimiento _____	199
Mejora Continua _____	199
Gestión de la Relación _____	199
4. Factores de gestión de contratos (“contract management”). _____	199
a. Evaluación adecuada _____	199
b. Contenido del contrato _____	199
c. Objetivos de negocio _____	199
d. Gestión de la entrega del servicio y administración del contrato _____	200
e. Confianza recíproca _____	200
f. Mejora continua _____	200
g. Responsabilidades y roles _____	200
h. Gestión de cambios y flexibilidad _____	200
5. Clases de contratos. _____	201
a. Contrato de precio fijo o de suma global _____	201
b. Contrato de costes reembolsables _____	201
Coste más honorarios (CPF) o Coste más porcentaje del coste (CPPC) _____	202
Coste más honorarios fijos (CPFF) _____	202
Costes más honorarios con incentivos (CPIF) _____	202
c. Contrato por tiempo y materiales _____	202
Flexibilidad en el alcance _____	203
Tarifas unitarias preestablecidas _____	203
Facturación basada en tiempo y materiales reales _____	203
Control y supervisión activos _____	203
Uso común en proyectos de desarrollo de software y consultoría _____	203
6. Planes de gestión _____	204



a. Plan de gestión del alcance	204
1. Enunciado del Alcance del Proyecto	204
2. Contenido Detallado del Enunciado del Alcance del Proyecto	204
Objetivos del proyecto	204
Descripción del alcance del producto	204
Requisitos del proyecto	204
Límites del proyecto	204
Productos entregables del proyecto	204
Criterios de aceptación del producto	204
Restricciones del proyecto	205
Suposiciones del proyecto	205
Organización inicial del proyecto	205
Riesgos iniciales definidos	205
Hitos del cronograma	205
Limitación de fondos	205
Estimación del coste	205
Requisitos de gestión de la configuración del proyecto	205
Especificaciones del proyecto	205
Requisitos de aprobación	205
b. Plan de gestión de costes	206
Nivel de Precisión	206
Unidades de Medida	206
Enlaces con Procedimientos Organizacionales	206
Umbral de Control	206
Formatos de Informe	206
c. Plan de gestión de riesgos	207
Metodología	207
Roles y Responsabilidades	207
Preparación del Presupuesto	207
Periodicidad	207
Categorías de Riesgo	207
Definiciones de Probabilidad e Impacto de Riesgos	208
Formatos de Informe	208
Seguimiento	208
d. Plan de gestión de cambios	208
Proceso de Gestión de Cambios	208
Formularios y Documentación	209
Sistemas de Seguimiento	209
Procedimientos de Resolución de Conflictos	209
Niveles de Aprobación	209
Impacto en el Cronograma y el Presupuesto	209
Comunicación	209
Documentación de Cambios	209
7. Supervisión y control de los procesos de gestión de contratos ("contract management").	210
a. Proceso de supervisión y control	210
Comparación del Rendimiento Real con el Plan	210
Evaluación del Rendimiento y Acciones Correctivas	210
Documentación y Comunicación	210
Informe del Estado del Proyecto	211
Implementación de Cambios Aprobados	211
b. Supervisión de pagos	211
Cumplimiento de los Términos de Pago	211
Relación con la Aceptación del Proyecto	211
Proceso de Facturación y Pago	212
Gestión de Disputas Relacionadas con Pagos	212
Sistema de Pago	212



Modelos de Pago	212
Sistemas Híbridos de Pago	212
c. Supervisión de costes	212
Inicio Precoz	213
Control de Costes a lo Largo del Proyecto	213
Herramientas y Recursos Adecuados	213
Influencia sobre Factores de Cambio	213
Gestión de Cambios Reales	213
Evitar Sobrecostes Inaceptables	213
Seguimiento del Rendimiento de Costes	213
Sistema de Control de Cambios	214
Identificación de Causas de Variación	214
d. Supervisión de riesgos	214
Definición de Riesgo	214
Proceso Iterativo	214
Participación del Equipo	214
Identificación Continua	215
Evaluación de Riesgos	215
Plan de Respuesta a Riesgos	215
Monitoreo Continuo	215
Comunicación de Riesgos	215
Lecciones Aprendidas	215
e. Supervisión de cambios	216
Definición de Proceso	216
Gestión de Cambios	216
Control del Alcance	216
Integración con Otros Procesos	216
Documentación y Comunicación	216
Evaluación de Impacto	217
Seguimiento y Control	217
f. Supervisión de conflictos	217
Identificación Temprana	217
Registro de Problemas	217
Evaluación de Riesgos	217
Acciones Correctivas	217
Gerente de Conflictos	218
Plan de Escalado	218
Registro de Polémicas	218
Documentación y Comunicación	218
g. Supervisión y control del trabajo del proyecto: información de rendimiento.	218
Proceso de Recopilación de Información de Rendimiento	218
Medición del Rendimiento	219
Informes de Estado	219
Medición del Avance	219
Previsiones	219
Revisiones Internas y Externas	219
Acciones Correctivas	219
h. Gestión del rendimiento	220
1. Información sobre el Rendimiento del Trabajo	220
2. Análisis de Medición del Rendimiento	220
3. Recopilación y Compilación de Información sobre el Rendimiento	220
4. Buenas Prácticas	220
5. El proceso de informar del rendimiento	221
Información de Rendimiento	221
Informes de Rendimiento	221
Contenido de los Informes	221
Formatos de Informes	221
Partes Interesadas	221
6. Revisiones del rendimiento del proyecto	222



Objetivo	222
Técnicas Utilizadas	222
Frecuencia	222
Beneficios	222
Recopilación de Retroalimentación	223
Comunicación	223
7. Reuniones de revisión del estado de la situación	223
Frecuencia y Niveles	223
Agenda	223
Documentación	224
Acciones Correctivas	224
Enfoque en lo Positivo y lo Negativo	224
Comunicación con las Partes Interesadas	224
8. Aspectos de medición del rendimiento	224
Rendimiento del Equipo	224
Rendimiento del Coste	225
Rendimiento de Calidad	225
Rendimiento del Proveedor	225
Rendimiento del Cronograma	225
Comunicación y Retroalimentación	225
Evaluaciones de Rendimiento	225
Informes de Rendimiento	225
Acciones Correctivas	226
9. Documentación de evaluación del rendimiento del proveedor	226
Métricas de Evaluación	226
Frecuencia de Evaluación	226
Documentación Objetiva	226
Comunicación Transparente	227
Acciones Correctivas y Preventivas	227
Registro Histórico	227
i. Herramientas de seguimiento	227
Informe del avance y el estado actual del cronograma	227
Software de gestión de proyectos	228
Análisis de variación	228
Diagramas de barras comparativas del cronograma	228
Acciones correctivas recomendadas	228
8. Gestión de cambios del contrato	229
Procedimiento estándar de control de cambios	229
Solicitudes de cambio	229
Documentación formal	229
Impacto en la gestión de riesgos	229
Definición de un cambio	229
Importancia de la documentación	230
9. Efecto de los cambios	230
Coste	230
Duración programada	230
Rendimiento	230
Acuerdos de nivel de servicio (SLA)	231
Propuesta de trabajo (SOW)	231
10. Sistema de control de cambios.	231
Procedimientos	231
Documentación	231
Sistemas de seguimiento	232
Niveles de aprobación	232
Evaluación de impacto	232



Comunicación	232
Registro de cambios	232
11. Herramientas para el control de cambios	233
Proceso de Control de Cambios	233
Identificación de Cambios	233
Evaluación de Impacto	233
Aprobación o Rechazo	233
Implementación de Cambios	233
Registro de Cambios	234
Efectos de los Cambios	234
Proceso de Variación de Contrato	234
Cambios Impugnados	234
12. Gestión de conflictos	234
Definición de conflicto	235
Importancia de la gestión de conflictos	235
Resolución temprana	235
Roles y responsabilidades	235
Documentación	235
Áreas propensas a desacuerdos	235
Contrato y resolución de conflictos	236
Gestión del contrato	236
Métodos de resolución de conflictos	236
Negociación	236
Mediación	236
Conciliación	236
Arbitraje	236
Litigio	237
Ventajas y desventajas de los métodos	237
13. Caso Práctico: Gestión de Contratos en empresa de montaje	237
a. Evaluación adecuada	237
b. Contenido del contrato	238
c. Objetivos de negocio	238
d. Gestión de la entrega del servicio y gestión administrativa	238
e. Confianza recíproca	238
f. Mejora continua	238
g. Responsabilidades y roles	239
h. Gestión de cambios. Flexibilidad	239
14. Caso Práctico: Constructora y sus Modalidades de Contrato	239
a. Contrato de precio fijo o de suma global	239
b. Contrato de costes reembolsables	239
Coste más honorarios (CPF) o Coste más porcentaje del coste (CPPC)	240
Coste más honorarios fijos (CPFF)	240
Costes más honorarios con incentivos (CPIF)	240
c. Contrato por tiempo y materiales	240
15. Caso Práctico: Gestión de Contratos de Constructora	240
a. Proceso de supervisión y control	241
b. Supervisión de pagos	241
c. Supervisión de costes	241
d. Supervisión de riesgos	241
e. Supervisión de cambios	241
f. Supervisión de conflictos	241
g. Supervisión y control del trabajo del proyecto: información de rendimiento	241
h. Herramientas de seguimiento	242
16. Caso Práctico: Modificaciones en el Contrato de Suministro	243
a. Efecto de los cambios	243
b. Sistema de control de cambios	243



c. Herramientas para el control de cambios _____	243
d. Gestión de conflictos _____	244
PARTE TERCERA _____	245
Automatización informática de la gestión de contratos. _____	245
Capítulo 18. Automatización informática de la gestión de contratos. _____	245
1. Sistema de Gestión Documental (DMS) especializado en la gestión de contratos. _____	245
Almacenamiento centralizado _____	245
Seguridad _____	245
Flujo de trabajo y colaboración _____	246
Seguimiento del ciclo de vida del contrato _____	246
Alertas y recordatorios _____	246
Búsqueda avanzada _____	246
Generación de informes _____	246
Integración con firmas electrónicas _____	246
Control de versiones _____	246
Auditoría y cumplimiento _____	247
Personalización _____	247
Acceso móvil _____	247
2. Planificación de recursos empresariales (ERP, Enterprise Resource Planning). _____	247
Centralización de datos _____	247
Visibilidad y accesibilidad _____	248
Automatización de flujos de trabajo _____	248
Integración con procesos empresariales _____	248
Gestión de proveedores y clientes _____	248
Informes y análisis _____	248
Cumplimiento normativo _____	248
Ahorro de tiempo y recursos _____	249
Mejora de la productividad _____	249
Auditorías simplificadas _____	249
3. Automatización informática de la Gestión de Riesgos Contractuales (Contract Risk Management). _____	249
Identificación temprana de riesgos _____	249
Evaluación de riesgos _____	250
Alertas y notificaciones _____	250
Gestión de documentos _____	250
Flujos de trabajo de aprobación _____	250
Auditorías y rastreo de cambios _____	250
Integración con sistemas de reporte y análisis _____	250
Cumplimiento normativo _____	250
Gestión de proveedores y clientes _____	251
Reducción de costes _____	251
Seguridad de datos _____	251
4. Caso Práctico: La Automatización de la Gestión de Contratos _____	251
1. Sistema de Gestión Documental (DMS) especializado en la gestión de contratos _____	251
2. Planificación de recursos empresariales (ERP, Enterprise Resource Planning) _____	252
3. Automatización informática de la Gestión de Riesgos Contractuales (Contract Risk Management) _____	252
9. Caso Práctico: Modernización de constructora mediante un Software de Gestión de Contratos _____	253
Implementación del Software de Gestión de Contratos _____	253
Aplicación práctica del software _____	254
Capítulo 19. Software documental en la gestión de contratos de la construcción. _____	255
1. Software de gestión de contratos _____	255



Centralización de la información _____	255
Mejora de la visibilidad _____	255
Automatización de flujos de trabajo _____	255
Recordatorios y alertas _____	256
Análisis y reportes _____	256
Reducción de riesgos legales _____	256
Ahorro de tiempo y recursos _____	256
Mejora de la colaboración _____	256
Seguridad de datos _____	256
Cumplimiento normativo _____	256
Mayor eficiencia financiera _____	257
2. Procesos de contratación (desde su creación, fase de ejecución y análisis). _____	257
a. Creación del contrato _____	257
Identificación de necesidades _____	257
Negociación y redacción _____	257
Aprobación interna _____	257
b. Fase de ejecución del contrato _____	258
Implementación _____	258
Seguimiento y control _____	258
Gestión de cambios _____	258
c. Análisis del contrato _____	258
Evaluación de desempeño _____	258
Lecciones aprendidas _____	258
Cierre del contrato _____	258
3. Motor de búsqueda en el contenido de los contratos. _____	259
4. El sistema de gestión documental debe permitir corroborar desviaciones a lo largo del ciclo de vida del contrato. _____	260
5. Prevención de riesgos de plazos en contratos de obra. _____	261
6. Credenciales de acceso y sistemas de seguridad de los contratos. _____	262
7. Comunicación entre las partes del contrato (proveedores) y vinculaciones automáticas entre contratos. _____	263
a. Comunicación entre las partes del contrato (proveedores) _____	264
b. Vinculaciones automáticas entre contratos y documentos relacionados _____	264
8. Chat online integrado y convocatoria de partes del contrato. _____	265
Chat Online Integrado _____	265
Sección de Notas _____	265
Sección de Forum _____	265
Convocatoria de Partes del Contrato _____	266
9. Gestor de tareas relacionadas con contratos (calendario, alertas, convocatorias, plazos, etc.). _____	266
Calendario _____	266
Alertas y Notificaciones _____	266
Convocatorias y Reuniones _____	267
Seguimiento de Tareas _____	267
PARTE CUARTA _____	269
El Contract Management (gestión de contratos) en la construcción. _____	269
Capítulo 20. El Contract Management (gestión de contratos) en la construcción. _____	269
1. Las 4 claves de una obra. _____	269
Project Management _____	270
Construction Management _____	270
Management Contracting _____	270



2. Gestión transparente y eficacia en la ejecución	271
Transparencia en la Gestión	271
Precio Máximo Garantizado (PMG)	271
Gestión de Riesgos Compartida	271
Mayor Flexibilidad	271
Enfoque en la Calidad y la Eficiencia	272
3. Ventaja adicional del Management Contracting respecto al precio máximo garantizado (PMG).	272
a. Ventajas para el Cliente	272
Transparencia en la Gestión de Costes	272
Precio Máximo Garantizado (PMG)	272
Beneficio de Descuentos	272
Control de Calidad	273
Responsabilidad Compartida en Riesgos	273
b. Ventajas para el Contratista	273
Fase de Preconstrucción Detallada	273
Colaboración Integrada	273
Margen Asegurado y Neto	273
Flexibilidad en la Ejecución	273
Pago por Partidas Adicionales Aprobadas	273
4. Caso Práctico: Implementación del "Management Contracting" en constructora.	274
1. Flexibilidad en la Contratación	274
2. Relación más Colaborativa	274
3. Reducción de Riesgos	274
4. Transparencia en Costes	274
Capítulo 21. El Contract Management (Management Contracting en el PMBOOK) como base del Project Management.	276
1. La Gestión de Contratos (Contract Management) es una herramienta estratégica para el Project Management.	276
Gestión de Riesgos	276
Cumplimiento	276
Comunicación Efectiva	277
Seguimiento de Desempeño	277
Negociación Eficiente	277
Mejora Continua	277
Control de Costes	277
2. Implementación de los contratos como contratante o contratado.	278
a. Perspectiva del Contratante	278
Definición de Objetivos	278
Selección de Proveedores	278
Gestión de Riesgos	278
Seguimiento del Desempeño	278
Cumplimiento Legal y Regulatorio	278
b. Perspectiva del Contratado	279
Entender los Requisitos	279
Negociación Hábil	279
Gestión de Cumplimiento	279
Gestión de Cambios	279
Gestión de Riesgos	279
3. El Contract Management y la gestión de adquisiciones en el PMBOK.	280
Pre-adjudicación	280
Estrategia y Planificación de la Adquisición	280
Gestión de Contratos Adjudicados	280
4. Caso Práctico: Estrategias de Contract Management	281
Pre-adjudicación	281



Estrategia y Planificación de la Adquisición	281
Gestión de Contratos Adjudicados	282

Capítulo 22. Cuestiones esenciales del Contract Management como parte del Project Management. **283**

1. Funciones del Project Manager en los procesos de adquisiciones y contratación de las obras.	283
2. Consultar siempre al asesor legal.	284
Interpretación precisa del contrato	285
Identificación de riesgos legales	285
Cumplimiento legal	285
Resolución de disputas	285
Protección de intereses	285
Negociación efectiva	285
Prevención de problemas futuros	286
3. Clases de contratos en los que se relaciona el Contract Management con el Project Management.	286
a. Contratos de precio fijo (Fixed-Price or Lump-Sum)	286
Relación con el Contract Management	286
Relación con el Project Management	286
b. Contratos de costes reembolsables (Cost-Reimbursable Contract)	286
Relación con el Contract Management	286
Relación con el Project Management	287
c. Contratos por Tiempo y Materiales (Time and Material)	287
Relación con el Contract Management	287
Relación con el Project Management	287
4. Caso Práctico: la Incorporación del Contract Management en el Project Management	287
1. Funciones del Project Manager en los procesos de adquisiciones y contratación de las obras	288
2. Consultar siempre al asesor legal	288
3. Clases de contratos en relación con Contract Management y Project Management	288
a. Contratos de precio fijo (Fixed-Price or Lump-Sum):	288
b. Contratos de costes reembolsables (Cost-Reimbursable Contract):	288
c. Contratos por Tiempo y Materiales (Time and Material):	289

Capítulo 23. ¿Por qué hay que gestionar los contratos en lugar de dejarlos olvidados en un cajón? **290**

1. ¿Por qué considerar a la gestión de contratos (Contract Management) como una herramienta estratégica?	290
Definición de derechos y obligaciones	290
Marco operativo	290
Asignación de riesgos	290
Nivel de diligencia	291
Marco legal y regulador	291
Estrategia empresarial	291
Optimización de recursos	291
2. Las funciones del Contract Manager.	292
Análisis Contractual	292
Monitoreo de Cumplimiento	292
Identificación de Riesgos	292
Optimización Económica	292
Gestión de Riesgos	292
Comunicación y Resolución de Conflictos	293
Seguimiento y Reportes	293
Auditorías y Cumplimiento Legal	293
Gestión de Cambios	293
Cierre de Contrato	293



3. Reclamar a tiempo al proveedor por incumplimiento contractual evita muchos problemas.	294
Preservación de los Derechos	294
Prevención de Riesgos Posteriores	294
Mantenimiento de la Relación Comercial	294
Protección de la Integridad del Contrato	294
Recuperación de Costes y Daños	294
Posición Negociadora	295
Cumplimiento Legal	295
4. Caso práctico de reclamación en el proceso de una obra.	295
a. Obligaciones del contrato de obra.	295
b. Funciones de alerta del Contract Manager.	296
c. Beneficios de la actuación de reclamación del Contract Manager.	296
5. Caso práctico de reclamación en el proceso de una obra (Factor riesgo del contrato: Plazo ajustado).	297
6. Caso práctico de reclamación en el proceso de una obra (2º supuesto de Factor riesgo del contrato: Plazo ajustado).	298
7. Caso práctico de reclamación en el proceso de una obra (Factor riesgo del contrato: falta de disposición de medios de la constructora).	300
8. Caso Práctico: Reclamación en proyecto constructivo	300
a. Obligaciones del contrato de obra	300
b. Funciones de alerta del Contract Manager	300
c. Beneficios de la actuación de reclamación del Contract Manager	301
Capítulo 24. Análisis de riesgos en la fase de ejecución de obra.	302
1. Plan de obra.	302
Establecimiento de Plazos Realistas	302
Gestión Financiera	302
Control de Avance	302
Identificación de Riesgos	303
Gestión de Subcontratistas	303
Establecimiento de Prioridades	303
Optimización de Recursos	303
Comunicación y Coordinación	303
Detección de Problemas Antes de que Sean Irreversibles	303
2. Las ofertas se miran con "lupa".	304
Presentación de Ofertas	304
Estrategias de Adjudicación	304
Control de Precios Temerarios	304
Pago de Acopios	304
Mediciones y Criterios de Medición	304
Fianzas de Cumplimiento	305
Negociación	305
3. Caso Práctico: Análisis de riesgos en la fase de ejecución de obra.	305
1. Plan de obra	305
2. Las ofertas se miran con "lupa"	306
Capítulo 25. El presupuesto de obra.	307
1. ¿Qué es el presupuesto de obra?	307
Estudio Económico	307
Desglose Detallado	307
Cálculo de Costes	307
Base para la Programación	308
Certificaciones	308
Control de Costes	308



Negociación y Contratación	308
2. Clases de presupuestos	309
a. Presupuesto Estimativo	309
b. Presupuesto Valorativo	309
c. Presupuesto Valorativo Detallado	309
d. Presupuesto Cerrado (Llaves en Mano)	309
3. Estructura de costes de un presupuesto	310
a. Costes Directos	310
b. Costes Indirectos	310
4. Caso Práctico: "La Propuesta de Construcción"	312
1. ¿Qué es el presupuesto de obra?	312
2. Clases de presupuestos	312
3. Estructura de costes de un presupuesto	313
Capítulo 26. Fases de una edificación. Trámites a seguir.	314
1. Examen topográfico	314
2. Estudio geotécnico	315
3. Acta de Protocolización de fotografías	316
4. Encargo del proyecto y dirección de obra	317
5. Contratación del Organismo de control técnico (OCT)	318
6. Plan de control de materiales	319
7. Seguro de responsabilidad decenal	319
8. La licencia de obras	320
9. La escritura de obra nueva y división horizontal	321
10. El préstamo hipotecario	322
11. El seguro en garantía de cantidades a cuenta del precio de venta	323
12. Comercialización de la promoción.	324
13. Contrato de obra alzado o llave en mano.	325
14. El acta de replanteo	326
PARTE QUINTA	328
Modalidades de contratos en la construcción.	328
Capítulo 27. Modalidades de contratos en la construcción.	328
1. Modalidades de contratos en la construcción.	328
a. Contrato de Suma Alzada	328
b. Contrato con Precios Unitarios	328
c. Contrato de Mandato con Administración Delegada (Gastos Reembolsables)	329
d. Diseño-Licitación-Construcción	329
e. Diseño y Construcción	329
f. Construction Management At Risk	329
g. EPC (Engineering, Procurement, and Construction)	329
h. EPCM (Engineering, Procurement, and Construction Management)	329
i. Build-Operate-Transfer (BOT, también BTO)	330
2. Modalidades de adjudicación	330
a. Licitación	330
b. Asignación Directa	330
c. Asignación a Proveedor Único	330
d. Órdenes de Bajo Coste	331
e. Proyectos de Desarrollo, Expansión o Inversión de Envergadura	331



3. Caso Práctico: "Modernización del Complejo Recreativo Estelar"	331
Modalidades de contratos en la construcción	331
Modalidades de adjudicación	332
PARTE SEXTA	334
<i>Contract Manager: Administración y Gestión de Contratos de Proyectos de Ingeniería y Construcción</i>	334
Capítulo 28. El Contract Management (Gestión del Contrato) de los contratos de ingeniería en caso de arbitraje por reclamaciones de obra.	334
1. La complejidad técnica y jurídica de los contratos de ingeniería internacional.	334
Complejidad Técnica	334
Diferencias Jurídicas	334
Documentación Sólida	335
Gestión de Cambios	335
Resolución de Disputas	335
Pruebas y Documentación de Reclamaciones	335
Especialistas Independientes	335
Cumplimiento Contractual	335
Comunicación Efectiva	335
2. Intervención de un Experto Independiente que evalúe la responsabilidad técnica.	336
Calidad de la Documentación	336
Cooperación de las Partes	336
Contexto del Proyecto	336
Plazos Razonables	337
Comunicación Transparente	337
Peritos Independientes Adicionales	337
Contratación del Experto	337
Evaluación Equitativa	337
3. Cuando la reclamación está justificada pero no se ha gestionado el contrato (contract management) con lo que no hay soporte objetivo.	338
Documentación Rigurosa	338
Seguimiento Continuo	338
Control de Cambios	338
Comunicación Abierta	338
Registros de Reuniones	338
Evaluación de Riesgos	339
Formación y Concienciación	339
Cumplimiento de Plazos y Costes	339
Estrategia de Resolución de Disputas	339
4. Requisitos del contract management para contratos de ingeniería que serán fundamentales en caso de arbitraje.	339
a. Control de Comunicaciones Escritas	340
b. Informes de Progreso de la Obra	340
c. Reservas de Derecho de Reclamación	340
d. Coordinación entre Equipos	340
e. Gestión Temprana de Controversias	340
f. Documentación, Organización y Archivo	341
5. Aplicaciones informáticas al Contract Management (Gestión del Contrato) de los contratos de ingeniería.	341
a. NEC3 Contract Management Cloud de Oracle adaptado al BIM	341
b. Gestión de Contratos NEC3 en la Nube	341
6. Caso Práctico: "El Desacuerdo en el Proyecto "	343
1. La complejidad técnica y jurídica	343
2. Intervención de un Experto Independiente	343
3. Falta de soporte objetivo	343



4. Requisitos del contract management _____	344
5. Aplicaciones informáticas _____	344
NEC3 en la Nube _____	344
7. Caso Práctico: "El Proyecto y la Gestión de Contratos en la Nube" _____	345
Advertencias tempranas _____	345
Eventos de compensación _____	345
Registro de riesgos _____	345
Instrucciones después de jornada _____	346
PARTE SÉPTIMA _____	347
Subcontratación y gestión de contratos (contract management). _____	347
Capítulo 29. Contract Management (gestión de contratos) del proceso de subcontratación en la construcción. _____	347
1. Subcontratación de procesos industriales de la construcción. _____	347
2. Proceso contractual de subcontratación. _____	349
Fase Inicial _____	349
El Contrato de Subcontratación _____	349
Ejecución _____	349
3. Caso Práctico: "La Ampliación de un Centro Comercial" _____	350
Subcontratación de procesos industriales de la construcción _____	351
Marco legal de la subcontratación _____	351
Proceso contractual de subcontratación _____	351
Capítulo 30. Ejecución contractual de la subcontratación. _____	353
1. Departamentos de compras de las constructoras. _____	353
2. Proceso de licitación y contratación. _____	354
a. Análisis de la necesidad de subcontratar. _____	354
b. Proceso de Contratación _____	354
c. Adjudicación _____	355
3. Proceso de Licitación y Contratación en la Subcontratación de Servicios para Constructoras _____	355
a. Análisis de la Necesidad de Subcontratar _____	355
b. Proceso de Contratación _____	355
c. Adjudicación _____	355
4. Adjudicación _____	356
a. Comunicación y Formalización del Contrato _____	356
b. Alternativas a las Licitaciones _____	356
Contratación por Asignación Directa _____	356
Asignación a Proveedor Único _____	356
Obras Menores _____	356
5. Proceso de administración del contrato de subcontratación. _____	356
a. Instalación en la Obra _____	357
b. Ejecución _____	357
c. Finalización _____	358
6. Caso Práctico: "El Nuevo Complejo Residencial Luminar" _____	358
Proceso de licitación y contratación _____	358
Proceso de Contratación de las subcontratas _____	359
Adjudicación _____	359
Proceso de administración del contrato de subcontratación _____	359
Capítulo 31. Contract Management (gestión de contratos) del contrato de servicios (outsourcing). _____	361
1. Acuerdo de intenciones. _____	361



2. Contrato de servicios (outsourcing).	361
a. Preámbulo	361
b. Condiciones Generales	361
Descripción de los Trabajos	361
Referencias de la Descripción de los Trabajos	362
Plazos de Ejecución e Hitos	362
Programa de Obras	362
Multas	362
Precios	362
Rectificación del Precio	362
Forma de Pago	362
Prohibiciones de Cesión de Derechos y Obligaciones	363
Garantías y Retenciones	363
Seguros	363
Responsabilidades Laborales del Contratista	363
Evaluación de Desempeño del Contratista	363
Mecanismo de Incentivo	363
Arbitraje	363
Domicilio	363
3. Caso Práctico: "Soluciones Informáticas"	364
Acuerdo de intenciones	364
Contrato de servicios (outsourcing)	364
PARTE OCTAVA	366
Contenido de la gestión de contratos (contract management).	366
Capítulo 32. Contenido de la gestión de contratos (contract management).	366
1. Estructuración de los contratos	366
Precios y costes	366
En tiempo y materiales	366
Orden de entrega	367
Los contratos de incentivos	367
Incentivos de costes	367
Incentivos de desempeño	367
Incentivos de entrega	367
Múltiples-Incentivos Contrato	368
Precio fijo de Incentivos Contrato	368
Precio fijo de Incentivos (Target Firm)	368
Los contratos formales e informales	368
Los contratos unilaterales y bilaterales	368
2. Métodos de contratación	369
Licitación Pública / Negociación	369
La oferta sellada	369
Two-Step licitación sellada	369
Las negociaciones	369
Las adquisiciones simplificadas	370
Comercio electrónico	370
Los contratos modulares	370
Subastas	370
Solicitud de Información (RFI)	370
Propuesta no solicitada	371
3. Adquisición de planificación / estrategia	371
Planificación de la adquisición	371
Investigación de mercado	371
Definición de Requisitos	371
La documentación de Requisitos	372
Proceso Preaward: Vendedor	372



Proceso Preaward: Comprador _____	372
4. Metodología de adquisición _____	373
Licitación _____	373
Solicitud de Propuesta Técnica _____	373
Solicitud de Propuestas (RFP, por sus siglas en inglés) _____	373
Precalificación _____	373
Preparación de propuestas _____	374
Propuesta no solicitada _____	374
Trabajar en equipo _____	374
Actuaciones pasadas _____	374
Los factores de evaluación _____	374
Estrategia para el mercado _____	375
Análisis de riesgo _____	375
Objetivos de negociación _____	375
Estrategia y táctica _____	375
Adecuación de la oferta / cumplimiento de los requisitos _____	375
Relación comprador-vendedor _____	376
5. Selección de proveedor _____	376
Proceso de evaluación _____	376
Análisis de Coste / Precio _____	376
Planificación de la adquisición _____	376
Investigación de mercado _____	377
Estrategia de adquisición _____	377
Plan de adquisición _____	377
Plan de Selección de proveedores _____	377
Presupuesto _____	378
Responsabilidades _____	378
Proyecto Integrado / Equipo de Productos (IPT) _____	378
6. Resolución alternativa de disputas (RAD) _____	378
Mediación _____	379
Arbitraje _____	379
Negociación _____	379
Conciliación _____	379
Métodos híbridos (Med-Arb, por ejemplo) _____	380
Evaluación neutral temprana _____	380
Tribunales de pequeñas causas _____	380
7. Administración de contratos _____	380
Gestión de datos _____	380
Proceso y Gestión de los resultados _____	381
Informes _____	381
Sistemas de cumplimiento _____	381
Inspección _____	381
Aceptación _____	382
Garantía _____	382
Indemnización _____	382
Normas ISO _____	382
Servicio al cliente _____	382
Gestión subcontrato _____	383
Función de la cadena de suministro _____	383
Productos de proveedor, Servicios _____	383
Almacén de materias primas, Justo a Tiempo _____	383
8. Cambios en el contrato / modificaciones _____	384
Cambiar órdenes _____	384
Acuerdos complementarios _____	384
Los cambios constructivos _____	384
Los retrasos _____	385
Suspensión de Trabajo _____	385



Arbitraje	385
9. Proceso y Gestión de los resultados	386
Inspección	386
Aceptación	386
Garantía	386
Indemnización	387
Normas ISO	387
10. Finalización de contrato	387
Bilateral / Aviso	387
Terminación por conveniencia	388
Terminación por defecto	388
11. Financiación	388
Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados (GAAP)	389
Auditoría	389
Gestión de riesgos	389
12. Propiedad intelectual	390
Patentes	390
Derechos de autor	390
Marca	390
Secretos comerciales	390
Acuerdo de no divulgación (NDA)	391
Capítulo 33. Modelos y práctica del contenido de la gestión de contratos (contract management).	392
1. CASO PRÁCTICO modelo de guía para la administración y gestión de contratos	392
1. Roles y responsabilidades asociados a la Administración, la Gestión Administrativa y la Gestión Técnica de los contratos.	392
2. Glosario	392
Administrador de contrato	392
Anticipación de demanda	392
Contrato de anticipación de la demanda	393
Gestión de riesgos	393
Kick Off Meeting	393
Orden de Despacho	393
3. Condiciones generales	394
a. Administración de contratos	394
Funciones del administrador de contratos (Contract Manager)	394
Responsabilidades del administrador de contratos (Contract Manager)	394
b. Gestión administrativa de contratos	394
c. Gestión técnica de contratos	394
d. Ejecución y cierre de contratos	395
e. Designación del administrador y los profesionales de gestión del contrato.	395
El Gestor Técnico debe tener conocimientos sobre el objeto del contrato para el cual será encomendada dicha labor.	395
La Gestión Administrativa corresponde a Servicios Compartidos, quién es responsable de definir la estrategia para la prestación del servicio.	395
El Gestor Técnico será responsable de la verificación en sitio del cumplimiento de las especificaciones técnicas de las órdenes de compra, durante el recibo y el montaje.	396
f. Funciones del administrador del contrato	398
g. Funciones del gestor administrativo	401
h. Funciones del Gestor financiero y de seguimiento	401
i. Funciones del gestor jurídico - contractual	402
j. Funciones del gestor laboral	404
k. Funciones del gestor integral de la información	408
l. Funciones del gestor administrativo adicional (técnicos).	410
m. Funciones del gestor técnico adicional.	411



n. Funciones del gestor técnico del contrato	414
ñ. Administración y gestión de contratos de anticipación de la demanda	418
1. Contratos de anticipación de la demanda de bienes	418
Funciones del Administrador	418
Funciones del Gestor Administrativo de Seguimiento	418
Funciones del Gestor Técnico	419
2. Contratos de anticipación de la demanda de servicios	419
Funciones del Ordenador del Pago	419
Funciones del Administrador	420
Funciones del Gestor Administrativo	420
Funciones del Gestor Técnico	420
o. Gestión de contratos de menor cuantía	421
p. Administración y gestión de contratos actuando como contratista	421
q. Procedimiento estandarizado para no conformidades e incumplimientos contractuales	422
r. Comunicación e información entre administrador, gestión administrativa y gestión técnica	423
2. Caso práctico de Modelo 2 de guía para la administración y gestión de contratos	425
1. Alcance	425
2. Definiciones	425
Administrador de Contrato	425
Sistema Documental	425
Contratista	425
Equipo de Apoyo	426
Informe de Avance y Pago	426
Memorando de Informe de Cierre	426
3. Referencias	426
4. Responsabilidades	427
Administrador de Contrato	427
5. Procedimiento para la administración de contratos.	428
a. Designación de Equipo de Apoyo	428
Administrador de Contrato	428
b. Programa de aplicación de la gestión de contratos (contract management).	429
c. Control de garantías	429
Verificación de garantías	429
Subgerencia Jurídica	429
Renovación de garantías	429
d. Inicio y ejecución del contrato	430
Cómputo del plazo contractual	430
Plazo	430
Inicio de Actividades	431
e. Ejecución de Contrato	431
f. Gestión de pago	432
Determinación de documentos habilitantes de pago	432
g. Requerimiento de recursos	433
h. Solicitud y realización del pago	433
i. Revisión del Buen Uso del Anticipo	435
j. Terminación del contrato	435
Terminación de mutuo acuerdo	435
Terminación unilateral del contrato y declaración de contratista incumplido	436
k. Modificación y prórroga de plazos	437
l. Modificación de cronogramas e hitos intermedios	437
m. Prórroga o ampliación de plazo	438
n. Contratos modificatorios y complementarios	438
ñ. Multas y Sanciones por Incumplimientos contractuales	439
o. Reclamaciones y controversias	440
p. Reemplazo del Administrador del Contrato	440
Por ausencia temporal	441



Por ausencia definitiva _____	441
q. Cierre de Administración de Contrato _____	442
Recepción del objeto de contrato _____	442
r. Liquidación de la administración del contrato _____	443
PARTE NOVENA _____	445
Casos prácticos del CONTRACT MANAGEMENT / GESTIÓN DE CONTRATOS _____	445
Capítulo 34. Casos prácticos del CONTRACT MANAGEMENT / GESTIÓN DE CONTRATOS _____	445
Caso Práctico 1: GESTIÓN DE CONTRATOS EN LA CONTRATACIÓN DE UN SOFTWARE DE GESTIÓN _____	445
Causa del problema _____	445
Soluciones _____	446
Contract Management / Gestión de Contratos se convierte en una herramienta crucial _____	446
Revisión de lo Establecido en el Contrato _____	446
Redefinición de Hitos y Entregas _____	446
Cláusulas Penales _____	446
Consecuencias _____	446
Resultados de las medidas adoptadas _____	447
Lecciones aprendidas _____	447
Caso Práctico 2: GESTIÓN DE CONTRATOS EN LA DIGITALIZACIÓN DE ARCHIVOS _____	448
Causa del problema _____	448
Soluciones _____	448
Revisión de Contrato _____	448
Software de Gestión _____	448
Consecuencias _____	449
Resultados de las medidas adoptadas _____	449
Lecciones aprendidas _____	449
Caso Práctico 3: GESTIÓN DE CONTRATOS EN UN PROYECTO DE CONSTRUCCIÓN _____	450
Causa del problema _____	450
Soluciones _____	450
Revisión de Contrato y KPIs _____	450
Gestión del Cambio y Negociación _____	450
Mecanismos de Incentivo _____	450
Consecuencias _____	451
Resultados de las medidas adoptadas _____	451
Lecciones aprendidas _____	451
Caso Práctico 4: GESTIÓN DE DISPUTAS CONTRACTUALES EN UNA COLABORACIÓN TRANSNACIONAL _____	452
Causa del problema _____	452
Soluciones _____	452
Revisión del Contrato y Especificaciones _____	452
Mediación _____	452
Modificación Contractual _____	452
Consecuencias _____	453
Resultados de las medidas adoptadas _____	453
Lecciones aprendidas _____	453
Caso Práctico 5: GESTIÓN DE CONTRATOS EN PROYECTOS DE CONSTRUCCIÓN: DELIMITANDO OBJETIVOS Y LIMITACIONES _____	454
Introducción _____	454
Causa del problema _____	454
Soluciones _____	454
Reunión Inmediata _____	454
Modificación Contractual _____	454
Consecuencias _____	455
Resultados de las medidas adoptadas _____	455



Lecciones aprendidas	455
Caso Práctico 6: GESTIÓN DE CONTRATOS EN LA DIGITALIZACIÓN: ESTANDARIZACIÓN Y ALERTAS	456
Causa del problema	456
Soluciones	456
Estandarización de Contratos	456
Implementación de Alertas	456
Consecuencias	457
Resultados de las medidas adoptadas	457
Lecciones aprendidas	457
Caso Práctico 7: LAS FUNCIONES DE UN CONTRACT MANAGER EN LA NEGOCIACIÓN DE UN GRAN ACUERDO	458
Causa del problema	458
Soluciones	458
Redacción y Evaluación	458
Negociación	458
Ejecución	458
Evaluación Continua	459
Consecuencias	459
Resultados de las medidas adoptadas	459
Lecciones aprendidas	459
Caso Práctico 8: LA IMPORTANCIA DE UN PLAN DE GESTIÓN DE CONTRATOS EN UN PROYECTO MULTINACIONAL	460
Introducción	460
Causa del problema	460
Soluciones	460
Elementos Esenciales del Plan	460
Contenido del Plan	460
Herramientas de Software	460
Formación y Asesoría	461
Consecuencias	461
Resultados de las medidas adoptadas	461
Lecciones aprendidas	461
Caso Práctico 9: GESTIÓN DE CONTRATOS DURANTE LA ETAPA DE ADQUISICIONES EN UNA MULTINACIONAL FARMACÉUTICA	462
Causa del problema	462
Soluciones	462
Evaluación Detallada	462
Negociación Abierta	462
Estructuración del Contrato	462
Mecanismo de Resolución de Disputas	462
Consecuencias	463
Resultados de las medidas adoptadas	463
Lecciones aprendidas	463
Caso Práctico 10: IMPLEMENTACIÓN DE SOFTWARE DE GESTIÓN DE CONTRATOS EN UNA CADENA HOTELERA	464
Causa del problema	464
Soluciones	464
Selección del Software	464
Digitalización y Centralización	464
Formación del Personal	464
Monitorización y Evaluación	464
Consecuencias	465
Resultados de las medidas adoptadas	465
Lecciones aprendidas	465
Caso Práctico 11: GESTIÓN DE CAMBIOS EN CONTRATOS DE CONSTRUCCIÓN	466



Causa del problema	466
Soluciones	466
Establecimiento de Procedimientos de Gestión de Cambios	466
Equipos de Evaluación	466
Comunicación Continua	466
Revisión del Contrato	467
Consecuencias	467
Resultados de las medidas adoptadas	467
Lecciones aprendidas	467

Caso Práctico 12: GESTIÓN DE DISPUTAS CONTRACTUALES EN UN PROYECTO DE CONSTRUCCIÓN INTERNACIONAL **468**

Causa del problema	468
Soluciones	468
Mediación	468
Revisión Detallada del Contrato	468
Recurso al Arbitraje Internacional	468
Consecuencias	468
Resultados de las medidas adoptadas	469
Lecciones aprendidas	469

Caso Práctico 13: GESTIÓN DE CONTRATOS EN PROYECTOS DE CONSTRUCCIÓN: VARIACIONES Y ADAPTACIONES **470**

Causa del problema	470
Soluciones	470
Evaluación Técnica y Financiera	470
Negociación y Modificación Contractual	470
Gestión de Cambios Internos	470
Consecuencias	470
Resultados de las medidas adoptadas	471
Lecciones aprendidas	471

Caso Práctico 14: GESTIÓN DE CONTRATOS: CARACTERÍSTICAS Y ESTRATEGIA DE ADQUISICIONES EN LA CONSTRUCCIÓN **472**

Causa del problema	472
Soluciones	472
Análisis de Estrategias de Adquisición	472
Selección de la Estrategia	472
Elaboración y Negociación del Contrato	472
Consecuencias	472
Resultados de las medidas adoptadas	473
Lecciones aprendidas	473

Caso Práctico 15: GESTIÓN DE CONTRATOS: GESTIÓN DE DISPUTAS CONTRACTUALES A TRAVÉS DEL ARBITRAJE INTERNACIONAL **474**

Causa del problema	474
Soluciones	474
Revisión Contractual	474
Optar por el Arbitraje	474
Selección de Árbitros	474
Consecuencias	474
Resultados de las medidas adoptadas	475
Lecciones aprendidas	475

Caso Práctico 16: GESTIÓN DE CONTRATOS: IMPORTANCIA DEL SEGUIMIENTO DE PLAZOS E HITOS EN UN PROYECTO DE CONSTRUCCIÓN **476**

Causa del problema	476
Soluciones	476
Revisión Contractual	476
Gestión de la Comunicación	476
Reajuste de Plazos	476
Consecuencias	477



Resultados de las medidas adoptadas	477
Lecciones aprendidas	477
Caso Práctico 17: GESTIÓN DE CONTRATOS: ADAPTACIÓN Y NEGOCIACIÓN DE VARIACIONES CONTRACTUALES EN EL SECTOR ENERGÉTICO	478
Causa del problema	478
Soluciones	478
Reevaluación de Beneficios y Costes	478
Negociación Contractual	478
Implementación de Cláusulas de Adaptabilidad	478
Consecuencias	479
Resultados de las medidas adoptadas	479
Caso Práctico 18: GESTIÓN DE CONTRATOS: RESOLUCIÓN DE DISPUTAS CONTRACTUALES EN UN PROYECTO DE CONSTRUCCIÓN DE INFRAESTRUCTURA	480
Causa del problema	480
Soluciones	480
Mediación Contractual	480
Reevaluación del Proyecto	480
Acuerdo de Extensión	480
Inclusión de Cláusulas de Resolución de Disputas	480
Consecuencias	481
Resultados de las medidas adoptadas	481
Lecciones aprendidas	481
Caso Práctico 19: GESTIÓN DE CONTRATOS EN EL SECTOR TECNOLÓGICO: IMPLANTACIÓN DE UN NUEVO SOFTWARE	482
Causa del problema	482
Soluciones	482
Reunión de Alineación	482
Reestructuración del Proyecto	482
Revisiones Periódicas	482
Reajuste Económico	483
Consecuencias	483
Resultados de las medidas adoptadas	483
Lecciones aprendidas	483
Caso Práctico 20: GESTIÓN DE CONTRATOS: LA IMPORTANCIA DE LOS KPIs EN UN PROYECTO DE INFRAESTRUCTURA	484
Soluciones	484
Evaluación Técnica	484
Negociación y Reajuste de KPIs	484
Optimización de Recursos	484
Comunicación Continua	484
Consecuencias	485
Resultados de las medidas adoptadas	485
Lecciones aprendidas	485
Caso Práctico 21: GESTIÓN DE CONTRATOS: FALTA DE CLARIDAD Y CONFLICTO EN UN CONTRATO DE SOFTWARE	486
Causa del problema	486
Soluciones	486
Mediación Contractual	486
Revisión de Especificaciones	486
Modificación del Contrato	486
Establecimiento de Comunicación Regular	486
Consecuencias	487
Resultados de las medidas adoptadas	487
Lecciones aprendidas	487
Caso Práctico 22: LA IMPORTANCIA DE LA AUDITORÍA DE CONTRATOS EN UN ACUERDO MULTINACIONAL	488



Causa del problema	488
Soluciones	488
Auditoría Externa	488
Reunión de Alto Nivel	488
Reestructuración del Contrato	488
Implementación de un Sistema de Monitoreo	488
Consecuencias	489
Resultados de las medidas adoptadas	489
Lecciones aprendidas	489

Caso Práctico 23: GESTIÓN DE CAMBIOS EN UN PROYECTO DE INFRAESTRUCTURA TECNOLÓGICA

Causa del problema	490
Soluciones	490
Establecimiento de un Procedimiento de Gestión de Cambios	490
Comunicación Constante	490
Ajuste del Contrato	490
Incorporación de un "Contract Manager" Especializado	491
Consecuencias	491
Resultados de las medidas adoptadas	491
Lecciones aprendidas	491

Caso Práctico 24: AUDITORÍA DE CONTRATOS EN UNA CADENA DE SUMINISTRO MULTINACIONAL

Causa del problema	492
Soluciones	492
Constitución de un Equipo de Auditoría	492
Estandarización de Contratos	492
Software de Gestión de Contratos	492
Negociaciones Renovadas	493
Consecuencias	493
Resultados de las medidas adoptadas	493
Lecciones aprendidas	493

Caso Práctico 25: Contract Management. Gestión de contratos en la construcción - Falta de Conciencia Contractual

Causa del problema	494
Solución técnica	494
Elaboración de un Documento de Conciencia Contractual	494
Sesiones de Capacitación	494
Supervisor de Contratos en Sitio	494
Consecuencias	495
Resultados de las medidas adoptadas	495

Caso Práctico 26: Contract Management. Gestión de contratos en la construcción - Desafíos de Negociación

Causa del problema	496
Solución técnica	496
Identificación de Áreas Críticas	496
Invitación a un Mediador	496
Desarrollo de Escenarios Hipotéticos	496
Revisión por Terceros	496
Consecuencias	497
Resultados de las medidas adoptadas	497

Caso Práctico 27: Contract Management. Gestión de contratos en la construcción - Gestión de Riesgos Contractuales

Causa del problema	498
Solución técnica	498
Evaluación Detallada	498
Revisión Contractual	498
Consultas con el Cliente	498



Plan de Mitigación _____	498
Consecuencias _____	499
Resultados de las medidas adoptadas _____	499
Lección aprendida _____	499
Caso Práctico 28: Contract Management. Gestión de contratos en la construcción -	-
Seleccionando el Tipo Correcto de Contrato _____	500
Causa del problema _____	500
Solución técnica _____	500
Planificación de las Adquisiciones _____	500
Tipo de Contrato _____	500
Control de las Adquisiciones _____	500
Consecuencias _____	500
Lección aprendida _____	501
Caso Práctico 29: Contract Management. Gestión de contratos en la construcción -	-
Negociación y Resolución de Conflictos _____	502
Causa del problema _____	502
Solución técnica _____	502
Conducta de las Adquisiciones _____	502
Renegociación del Contrato _____	502
Control de las Adquisiciones _____	502
Consecuencias _____	502
Lección aprendida _____	503
Caso Práctico 30: Contract Management. Gestión de contratos en la construcción -	-
Cambios en el Alcance _____	504
Causa del problema _____	504
Solución técnica _____	504
Planificación de las Adquisiciones _____	504
Renegociación del Contrato _____	504
Control de las Adquisiciones _____	504
Consecuencias _____	504
Lección aprendida _____	505
Caso Práctico 31: Contract Management. Gestión de contratos en la construcción -	-
Reclamaciones por retrasos _____	506
Causa del problema _____	506
Solución técnica _____	506
Planificación de las Adquisiciones _____	506
Conducta de las Adquisiciones _____	506
Control de las Adquisiciones _____	506
Consecuencias _____	506
Lección aprendida _____	507
Caso Práctico 32: Contract Management. Gestión de contratos en la construcción -	-
Modificación en el diseño de la estructura _____	508
Causa del problema _____	508
Solución técnica _____	508
Planificación de las Adquisiciones _____	508
Conducta de las Adquisiciones _____	508
Control de las Adquisiciones _____	508
Consecuencias _____	508
Lección aprendida _____	509
Caso Práctico 33: Contract Management. Gestión de contratos en la construcción -	-
Retrasos debido a problemas con subcontratistas _____	510
Causa del problema _____	510
Solución técnica _____	510
Planificación de las Adquisiciones _____	510
Conducta de las Adquisiciones _____	510
Control de las Adquisiciones _____	510



Consecuencias	510
Lección aprendida	511
Caso Práctico 34: Contract Management. Gestión de contratos en la construcción -	
Cambios en el diseño post-contrato	512
Causa del problema	512
Solución técnica	512
Planificación de las Adquisiciones	512
Conducta de las Adquisiciones	512
Control de las Adquisiciones	512
Consecuencias	512
Lección aprendida	513
Caso Práctico 35: Contract Management. Gestión de contratos en la construcción -	
Retrasos en la entrega de materiales	514
Causa del problema	514
Solución técnica	514
Planificación de las Adquisiciones	514
Conducta de las Adquisiciones	514
Control de las Adquisiciones	514
Consecuencias	514
Lección aprendida	515
Caso Práctico 36: Contract Management. Gestión de contratos en la construcción -	
Cambios en el diseño solicitados por el cliente	516
Causa del problema	516
Solución técnica	516
Planificación de las Adquisiciones	516
Conducta de las Adquisiciones	516
Control de las Adquisiciones	516
Consecuencias	516
Lección aprendida	517
Caso Práctico 37: Contract Management. Gestión de contratos en la construcción -	
Falta de materiales y retrasos en la entrega	518
Causa del problema	518
Solución técnica	518
Planificación de las Adquisiciones	518
Conducta de las Adquisiciones	518
Control de las Adquisiciones	518
Consecuencias	518
Lección aprendida	519
Caso Práctico 38: Contract Management. Gestión de contratos en la construcción -	
Cambios en el diseño durante la ejecución	520
Causa del problema	520
Solución técnica	520
Planificación de las Adquisiciones	520
Conducta de las Adquisiciones	520
Control de las Adquisiciones	520
Consecuencias	520
Lección aprendida	521
Caso Práctico 39: Contract Management. Gestión de contratos en la construcción -	
Desacuerdo en los términos de finalización del contrato	522
Causa del problema	522
Solución técnica	522
Planificación de las Adquisiciones	522
Conducta de las Adquisiciones	522
Control de las Adquisiciones	522
Consecuencias	522
Lección aprendida	523



Caso Práctico 40: Contract Management. Gestión de contratos en la construcción -	
Modificación de los términos a medio proyecto _____	524
Causa del problema _____	524
Solución técnica _____	524
Planificación de las Adquisiciones _____	524
Conducta de las Adquisiciones _____	524
Control de las Adquisiciones _____	524
Consecuencias _____	524
Lección aprendida _____	525
Caso Práctico 41: Contract Management. Gestión de contratos en la construcción -	
Retrasos en la entrega de materiales y penalizaciones _____	526
Causa del problema _____	526
Solución técnica _____	526
Planificación de las Adquisiciones _____	526
Conducta de las Adquisiciones _____	526
Control de las Adquisiciones _____	526
Consecuencias _____	526
Lección aprendida _____	527
Caso Práctico 42: Contract Management. Gestión de contratos en la construcción -	
Cambios en el diseño y modificaciones contractuales _____	528
Causa del problema _____	528
Solución técnica _____	528
Planificación de las Adquisiciones _____	528
Conducta de las Adquisiciones _____	528
Control de las Adquisiciones _____	528
Consecuencias _____	528
Lección aprendida _____	529
Caso Práctico 43: Contract Management. Gestión de contratos en la construcción -	
Fallo en la entrega de materiales _____	530
Causa del problema _____	530
Solución técnica _____	530
Planificación de las Adquisiciones _____	530
Conducta de las Adquisiciones _____	530
Control de las Adquisiciones _____	530
Consecuencias _____	530
Lección aprendida _____	531
Caso Práctico 44: Contract Management. Gestión de contratos en la construcción -	
Cambios en el diseño solicitados por el cliente _____	532
Causa del problema _____	532
Solución técnica _____	532
Planificación de las Adquisiciones _____	532
Conducta de las Adquisiciones _____	532
Control de las Adquisiciones _____	532
Consecuencias _____	532
Lección aprendida _____	533
Caso Práctico 45: Contract Management. Gestión de contratos en la construcción -	
Conflictos con el proveedor debido a entregas tardías _____	534
Causa del problema _____	534
Solución técnica _____	534
Planificación de las Adquisiciones _____	534
Conducta de las Adquisiciones _____	534
Control de las Adquisiciones _____	534
Consecuencias _____	534
Lección aprendida _____	535
Caso Práctico 46: Contract Management. Gestión de contratos en la construcción -	
Cambios en el diseño original sin notificación _____	536



Causa del problema _____	536
Solución técnica _____	536
Planificación de las Adquisiciones _____	536
Conducta de las Adquisiciones _____	536
Control de las Adquisiciones _____	536
Consecuencias _____	536
Lección aprendida _____	537
Caso Práctico 47: Contract Management. Gestión de contratos en la construcción -	
Incumplimiento del vendedor con las especificaciones _____	538
Causa del problema _____	538
Solución técnica _____	538
Planificación de las Adquisiciones _____	538
Conducta de las Adquisiciones _____	538
Control de las Adquisiciones _____	538
Consecuencias _____	538
Lección aprendida _____	539
Caso Práctico 48: Contract Management. Gestión de contratos en la construcción -	
Cambios en el diseño durante la ejecución _____	540
Causa del problema _____	540
Solución técnica _____	540
Planificación de las Adquisiciones _____	540
Conducta de las Adquisiciones _____	540
Control de las Adquisiciones _____	540
Consecuencias _____	540
Lección aprendida _____	541
Caso Práctico 49: Contract Management. Gestión de contratos en la construcción -	
Falta de claridad en las especificaciones técnicas _____	542
Causa del problema _____	542
Solución técnica _____	542
Planificación de las Adquisiciones _____	542
Conducta de las Adquisiciones _____	542
Control de las Adquisiciones _____	542
Consecuencias _____	542
Lección aprendida _____	543



¿QUÉ APRENDERÁ?



- **Características del Contract Management o Gestión de Contratos.**
- **Funciones del Contract Manager (gestor de contratos).**
- **Relación entre el Contract Management y el Departamento de compras.**
- **Supervisión y control de los procesos de gestión de contratos ("contract management").**
- **Automatización informática de la gestión de contratos.**
- **El Contract Management (Management Contracting en el PMBOOK) como base del Project Management.**
- **Subcontratación y gestión de contratos (contract management).**

Introducción



Los contratos son activos comerciales valiosos y esenciales, y eso hace que una estrategia de gestión de contratos coherente sea esencial para el éxito de su negocio.

Los sistemas de contract management/gestión de contrato están siendo aplicados desde hace años por las grandes constructoras que tienen a profesionales dedicados en exclusiva durante años a revisar pliegos de licitaciones internacionales públicas y privadas, negociando contratos internacionales y haciendo seguimiento de reclamaciones.

Estas constructoras tienen una gran experiencia internacional en grandes ofertas y proyectos llave en mano de ingeniería, aprovisionamiento y construcción industrial en Gestión de Contratos, Control de Proyectos y Estimaciones. Cuentan con su propio departamento de Estimaciones de Gestión de Contratos.

En todos estos casos tienen un gran reto: encontrar el balance entre los contratos y una realidad de contorno cada vez más cambiante.

Por fin ha llegado la tecnología y tienen una ayuda importantísima. Pronto llegará la inteligencia artificial y todavía será más fácil.

Hoy en día muchos equipos legales eligen implementar y utilizar el software de gestión de contratos para ejecutar con éxito esa estrategia y acelerar su capacidad para obtener la información que necesitan de sus carteras de contratos.

En teoría, esto parece simple. Se elige un proveedor que parece ofrecer una solución a los problemas de negocios que está tratando de resolver, luego se usa ese sistema para resolver esos problemas. Pero, desafortunadamente, rara vez es así de sencillo.

Muchos equipos legales pasan por un arduo proceso de examen y selección de software para acabar fallando durante su implementación. La mejor manera de



asegurar que su implementación y adopción del software de gestión de contratos se ejecute sin problemas es entender los obstáculos comunes a los que se enfrentará y desarrollar una estrategia para superar esos desafíos.

En inmoley.com hemos consultado a varios profesionales de la construcción que han pasado por la implementación de software de gestión de contratos, así como con varios proveedores y estos son los consejos que nos han dado.

Una comprensión de la importancia de la implementación exitosa del software de gestión de contratos/contract management requiere:

- **Conocimientos sobre la creación de una estrategia de implementación.**
- **Conciencia de cómo superar obstáculos comunes.**
- **Herramientas para rehabilitar una implementación fallida.**
- **Una lista de verificación para ayudar con la incorporación de su equipo.**
- **Después de aprender a identificar y mitigar algunos de los obstáculos comunes que experimentan las organizaciones al implementar el software de gestión de contratos, puede ejecutar con éxito el proceso de implementación y finalmente obtener todos los beneficios de usar el software de gestión de contratos.**

PRELIMINAR

El Contract mangement (Gestión de contratos) en 27 preguntas y respuestas.



1. ¿Qué es el “Contract Management” (gestión de contratos)?