



Contract Management StandardTM

Un estándar mundial

El Instituto CCM fue cofundado y cuenta con el apoyo de:



4.^a
edición

I-A. Introducción a Contract Management Standard™	3
I-A.1 Objetivo	3
I-A.2 Ámbito de aplicación	3
I-A.3 Aplicabilidad	3
I-A.4 Definiciones	4
I-A.5 Estructura	5
I-A.6 Principios generales de las tareas	5
1.0 Principios rectores	7
1.1 Conocimientos, habilidades y funciones	8
1.1.1 Conocimientos	8
1.1.2 Habilidades	8
1.1.3 Funciones	8
1.2 Visión comercial	9
1.3 Ética empresarial	9
1.4 Cumplimiento normativo	9
1.5 Análisis de la situación	10
1.6 Dinámica de equipo	10
1.7 Comunicación y documentación	10
1.7.1 Comunicación	10
1.7.2 Documentación	10
I-B. Introducción a las fases del ciclo de vida del contrato	11
2.0 Fase del ciclo de vida previo a la adjudicación del contrato	12
2.1 Desarrollar la estrategia de compra	12
2.1.1 Planificar la estrategia de compra	12
2.1.2 Solicitar ofertas	12
2.2 Desarrollar la estrategia de venta	12
2.2.1 Planificar la estrategia de venta	12
2.2.2 Preparar la oferta	12

3.0 Fase del ciclo de vida de la adjudicación del contrato	15
3.1 Contrato modelo	15
3.1.1 Evaluar la oferta	15
3.1.2 Prepararse para las negociaciones	15
3.1.3 Llevar a cabo las negociaciones	15
3.1.4 Adjudicar el contrato	15
4.0 Fase del ciclo de vida posterior a la adjudicación del contrato	17
4.1 Ejecutar el contrato	17
4.1.1 Cumplir el contrato	17
4.1.2 Garantizar la calidad	17
4.1.3 Gestionar los subcontratos	17
4.1.4 Supervisar el contrato	17
4.2 Cerrar el contrato	17
4.2.1 Rescindir el contrato	17
4.2.2 Liquidar el contrato	17
Tabla de figuras	
Figura 1. Estructura de los componentes del Contract Management Standard™	5
Figura 2. El Contract Management Standard™	6
Figura 3. Principios rectores de la gestión de contratos	7
Figura 4. Fases del ciclo de vida del contrato con los ámbitos asociados	11
Figura 5. Ámbito de la gestión de contratos y sus resultados	11
Figura 6. Competencias y tareas habituales en el ámbito del desarrollo de la estrategia de compra	13
Figura 7. Competencias y tareas habituales en el ámbito del desarrollo de la estrategia de venta	14
Figura 8. Competencias y tareas habituales en el ámbito de los contratos modelo	16
Figura 9. Competencias y tareas habituales en el ámbito de la ejecución de contratos	18
Figura 10. Competencias y tareas habituales en el ámbito del cierre de los contratos	19

I-A. Introducción al Contract Management Standard™



El Contract Management Standard™ ha sido actualizado y ratificado mediante un riguroso proceso mundial en el que participaron las partes afectadas y las partes interesadas con el fin de ampliar su relevancia en el mercado internacional.

En términos conceptuales, el proceso se fundamentó en el principio de proceso justo con todas las garantías, establecido mediante el consenso, la transparencia, la ausencia de posiciones dominantes y el equilibrio de intereses. En concreto, el proceso incluyó una encuesta de análisis de tareas, la redacción a cargo de expertos, la revisión entre pares y la validación a través de observaciones del público.

- Se trata de un estándar global diseñado y desarrollado pensando en todo el mundo para garantizar que los procesos que presenta a través de las tareas, competencias y ámbitos de trabajo sean adecuados, fiables y de alta calidad a escala internacional, además de aplicables a todas las jurisdicciones y mercados.
- Se trata de un estándar de consenso voluntario desarrollado o adoptado por organismos de normalización de consenso voluntario mediante el uso de un proceso de desarrollo caracterizado por la transparencia, el equilibrio, el debido proceso, el consenso y el derecho de apelación. El carácter inclusivo y la integridad del proceso ANS fomentan la participación de la más amplia gama de expertos en la materia, lo que da lugar a estándares de alta calidad que protegen al público y promueven el comercio justo y la innovación.

Una gestión eficaz de los contratos puede hacer que éstos sirvan de elementos estratégicos para fomentar la innovación empresarial, la colaboración y la creación de valor a largo plazo. El éxito de compradores y vendedores puede evaluarse no solo mediante la interacción directa (ej. como en las negociaciones y la ejecución del contrato), sino también cuando no existe interacción directa entre las partes (como en la planificación). No es probable que el éxito de una de las partes se produzca sin el éxito de la otra. Es más probable que la gestión de contratos tenga éxito cuando ambas partes entienden claramente todas las tareas, competencias y resultados del trabajo.

I-A.1 Objeto

El objetivo del Contract Management Standard™ es describir la gestión de contratos en términos de los procesos y las relaciones con las partes interesadas que se crean a través de la integración y la interacción de las tareas y competencias laborales, y los fines a los que sirven.

I-A.2 Ámbito de aplicación

El ámbito de aplicación de Contract Management Standard™ incluye todos los procesos de gestión de contratos y relaciones empresariales necesarios para desarrollar estrategias de compra y de venta, formalizar contratos, ejecutar contratos y cerrar contratos para el suministro de bienes o servicios. Los principales participantes en este proceso son compradores y vendedores en la disciplina de gestión de contratos; la norma también incluye la colaboración de compradores y vendedores con partes interesadas como ingeniería, estimación, finanzas, asuntos jurídicos, logística, fijación de precios, gestión de proyectos, desarrollo de requisitos, gestión de la cadena de suministro, control de calidad, clientes, y otros.

I-A.3 Aplicabilidad

El Contract Management Standard™ es aplicable a:

1. Todas las adquisiciones, acuerdos marco, subvenciones, arrendamientos, licencias, pedidos, contrataciones, compras, subcontratos y cualquier otro tipo de contrato jurídicamente exigible, desde simples compras con tarjeta de crédito hasta adquisiciones complejas;
2. Cualquier organización que trabaje con cualquier tipo de contrato [por ejemplo, una administración (jurisdicción, nacional/federal, estatal y local), sector (de empresa a empresa, de empresa a administración, gran empresa, mediana empresa, pequeña empresa), subcontratistas (todos los niveles)];
3. Cualquier actividad de supervisión que implique el cumplimiento de procedimientos contractuales, normativos y estatutarios (por ejemplo, recursos, arbitrajes, auditorías, dictámenes y decisiones jurídicas, litigios, revisiones de la gestión de la ejecución, protestas, evaluaciones de riesgos, mejora/ automatización de procesos empresariales);
4. Cualquier organización que desarrolle cursos y programas de formación o cursos y planes de estudios educativos (por ejemplo, asociaciones profesionales, universidades/entidades de formación, proveedores de formación, colegios); y
5. Cualquier persona interesada en desarrollar y aumentar su competencia o cualquier organización interesada en mejorar su mano de obra y la capacidad de sus procesos [por ejemplo, concentrar recursos escasos (personal, dinero, equipos, tiempo, etc.) para subsanar las deficiencias en materia de competencias; alcanzar una certificación; obtener resultados significativos].

I-A.4 Definiciones

En la disciplina de la gestión de contratos, a continuación se incluyen términos comunes con sus definiciones básicas:

1. Gestión de contratos: una disciplina que aporta valor a través de la compraventa mediante la ejecución de tareas de acuerdo con los principios rectores, tal y como se definen en Contract Management Standard™. Véase Contrato (5) y Gestión (11).

2. Disciplina de gestión de contratos: campo profesional compuesto por múltiples profesiones empresariales, desempeñadas en parte por gestores de contratos profesionales.

3. Profesión de gestión de contratos: campo profesional dedicado a la gestión de contratos.

4. Adjudicación: la formalización, el consentimiento o la aceptación de un contrato después de que el comprador y el vendedor lleguen a un acuerdo sobre los términos y condiciones para la entrega de bienes y servicios.

5. Contrato: un instrumento comercial legalmente exigible para la venta, la compra o el arrendamiento de bienes o servicios; o la construcción, alteración o reparación de bienes inmuebles. El acuerdo es un intercambio de obligaciones y/o derechos para actuar o abstenerse de actuar de una forma determinada (contrato bilateral) o un intercambio de un acto por una obligación y/o derecho (contrato unilateral, por ejemplo, una orden de compra). Para ser legalmente exigibles, estos acuerdos deben cumplir los requisitos de los sistemas pertinentes de leyes, códigos, reglamentos, tratados y acuerdos internacionales.

- Los contratos incluyen adquisiciones, acuerdos marco, subvenciones, arrendamientos, licencias, pedidos, adquisiciones, compras, subcontratos, transacciones y otros acuerdos jurídicamente exigibles acordes con la descripción anterior.
- Los pedidos pueden llevarse a cabo por adjudicación, consentimiento o aceptación como contratos independientes en sí mismos o como un pedido realizado contra un contrato establecido.

Un contrato debe constar de cuatro elementos esenciales:

- Oferta;
- Aceptación;
- Contraprestación; y
- La intención de crear una relación jurídica suscrita por partes con competencia jurídica para contratar.

Para que un contrato sea válido, ambas partes deben indicar que están de acuerdo con los términos. Para que un contrato sea vinculante, debe tener una finalidad legal y sólo pueden celebrarlo las partes que sean competentes.

Los contratos tienen dos componentes principales:

- Características generales: incluyen conceptos como mandante y representante, tipos de autoridad, elementos esenciales de un contrato, estudio de mercado, competencia, precios justos y razonables, derecho aplicable, autoridad de las partes autorizantes y ética.
- Términos y condiciones para tratar asuntos contractuales específicos: incluyen componentes como el alcance, la entrega (por ejemplo, los Incoterms, seguros, plazos/calendario), calidad, aceptación, transferencia de titularidad, fuerza mayor, cambio de legislación, riesgo de pérdida, rechazo, fianzas y garantías, condiciones de pago (incluida la divisa), cambios en el contrato y reclamaciones, suspensión y rescisión.

6. Gestor de contratos: representante(s) o agente(s) profesional(es) designado(s) por una parte contratante que aporta(n) valor a través de la compraventa mediante la planificación, ejecución y/o supervisión de la gestión de contratos, tal y como se define en Contract Management Standard™.

7. Partes contratantes: las dos funciones principales de un gestor de contratos: el comprador y el vendedor.

- Comprador: la parte contratante con la necesidad de bienes o servicios que deben ser satisfechos por uno o más vendedores.
- Vendedor: la parte contratante encargada de satisfacer la demanda de bienes o servicios del comprador.

8. Ejecución de un contrato: la ejecución de los términos de un contrato.

9. Cliente: la persona u organización que tiene la necesidad identificada y es el destinatario o usuario de los bienes o servicios que se van a entregar en virtud de un contrato.

10. Entrega: el acto formal de transferir bienes o prestar servicios con arreglo a los términos y condiciones de un contrato.

11. Gestión: el arte de dirigir empresas. Los requisitos clave de la gestión son el establecimiento de objetivos y la planificación, la organización, la motivación y la comunicación, la evaluación de la ejecución y el desarrollo de la competencia individual y la capacidad organizativa.

12. Parte interesada: persona, grupo u organización con un interés creado o una participación que influye en la toma de decisiones o en las actividades del contrato.

I-A.5 Estructura

La estructura del Contract Management Standard™ consta de cinco componentes (véase la figura 1):

- 1. Principios rectores:** estos principios se aplican a todas las fases del ciclo de vida del contrato.
- 2. Fases del ciclo de vida del contrato:** las fases de un contrato: Preadjudicación, adjudicación y postadjudicación.
- 3. Ámbitos:** las áreas dentro de una fase del ciclo de vida del contrato que producen resultados significativos en la gestión del contrato.
- 4. Competencias:** los procesos utilizados para producir los resultados esperados de la gestión de contratos en los distintos ámbitos. Estos procesos implican la capacidad de desarrollar múltiples tareas laborales, tanto simultánea como secuencialmente, y obtener resultados significativos.
- 5. Tareas laborales:** las tareas que deben realizar los gestores de contratos siguiendo las mejores prácticas. Dichas tareas laborales se procesan sistemáticamente para lograr los resultados esperados de las competencias. Aunque las tareas laborales se presentan en forma de listas, se espera que los profesionales de la gestión de contratos las procesen hábilmente de forma simultánea o secuencial, según proceda, a lo largo del ciclo de vida del contrato.

Figura 1. Estructura de los componentes de la norma Contract Management Standard™



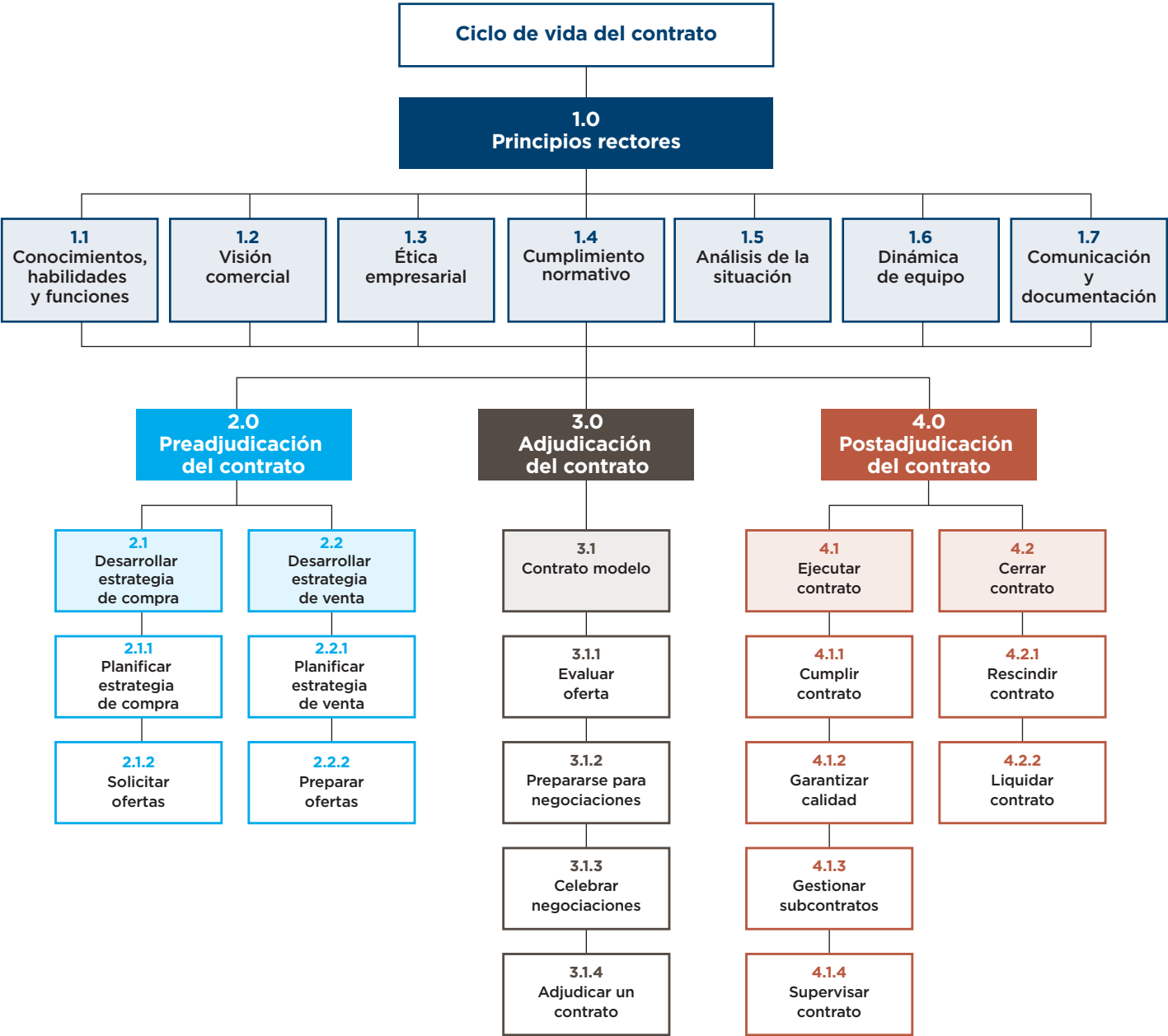
I-A.6 Principios generales de las tareas laborales

Los siguientes principios ofrecen la perspectiva y la intención del órgano de consenso a la hora de diseñar y desarrollar las tareas de trabajo para cada fase del ciclo de vida del contrato:

- 1. Las tareas laborales describen un proceso y no están diseñadas para ser asignadas a, ni describen, ningún papel, función ni departamento específico de una organización de compra o venta (incluidas las partes interesadas, los clientes, los proveedores, etc.).
- 2. El comprador y el vendedor describen las organizaciones que componen la parte compradora y la parte vendedora de una transacción.
- 3. Las tareas laborales se redactan de forma que sean, en la medida de lo posible, de aplicación universal. Esto significa que no intentan adaptarse a ninguna región, sector, cliente o modelo de contratación en particular. Para ello, se ha utilizado un lenguaje claro y sencillo, y se ha elegido una terminología fácilmente traducible a otros idiomas que facilite la comprensión común del propósito de cada tarea.
- 4. Las tareas laborales describen el «qué», las actividades centrales (de alto nivel) para ejercer la disciplina de gestión global de contratos en la práctica regional y local. Las tareas laborales no describen el «cómo» (es decir, los comportamientos), las competencias y las expectativas que se depositan en las personas y los equipos que desempeñan las tareas; el «cómo» se aborda en la sección «Principios rectores».
- 5. Puede que no todas las tareas laborales sean aplicables a todos los sectores o regiones. Cabe señalar que las tareas laborales no deben interpretarse como un proceso estrictamente lineal; es posible que algunos pasos no sean aplicables o que algunos sean más complejos que otros.
- 6. Las tareas son flexibles en términos de aplicación, adaptabilidad y mantenimiento de un ritmo de desarrollo rápido y continuo en diversos aspectos (por ejemplo, tecnología, legislación, transacciones, tratos, etc.).

Contract Management Standard™ se establece tal y como se presenta en la Figura 2.

Figura 2. Contract Management Standard™

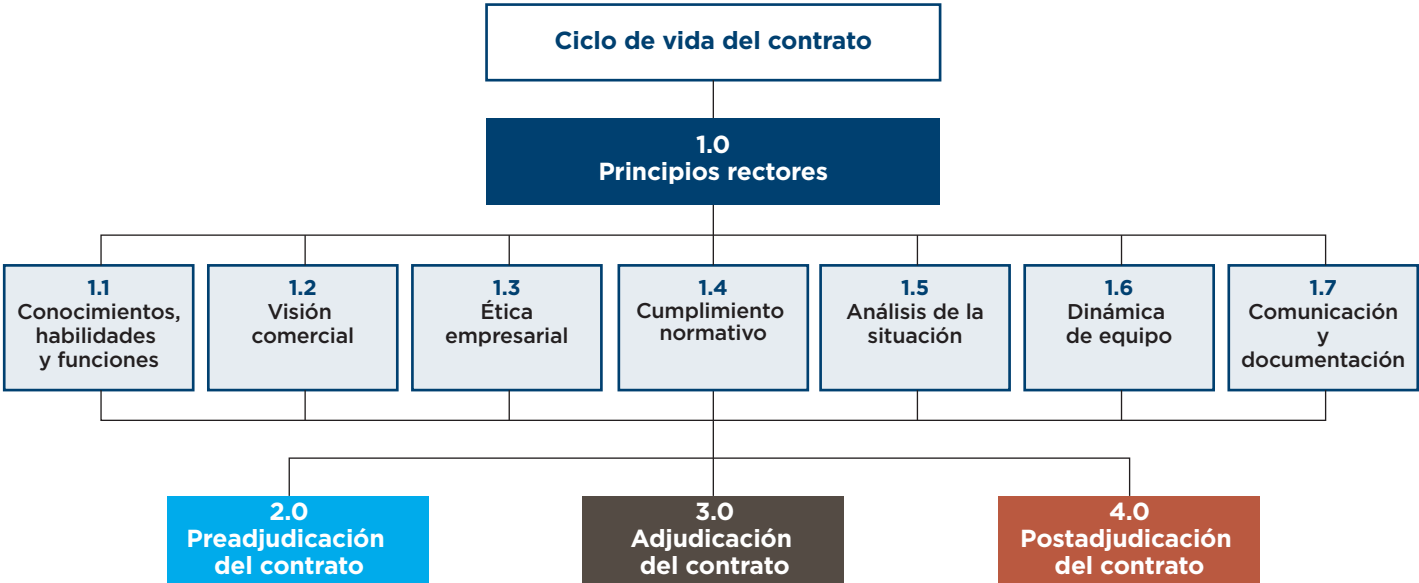


1.0 Principios rectores



Los principios rectores se aplican en todas las fases del ciclo de vida del contrato. Proporcionan el marco de comportamientos y el enfoque para llevar a cabo la gestión de contratos por parte de los gestores de contratos o del personal delegado. En pocas palabras, mientras que los procesos describen lo que suelen hacer los gestores de contratos, los principios rectores describen cómo debe llevarse a cabo la gestión de contratos (véase la figura 3).

Figura 3. Los principios rectores de la gestión de contratos



1.1 Conocimientos, habilidades y funciones

La gestión de contratos requiere aprender una serie de conocimientos, utilizar un conjunto amplio y único de habilidades y desempeñar varias funciones.

1.1.1 Conocimientos

La gestión de contratos requiere el aprendizaje de un cuerpo de conocimientos, que es un saber especial adquirido a través de la investigación, el estudio académico, la formación, la certificación y el aprendizaje continuo. El Contract Management Standard™ establece lo que se incluye en este conjunto de conocimientos. Existen muchas fuentes de conocimientos sobre la gestión de contratos, entre las que se incluyen la Administración, los distintos sectores, el mundo académico, organismos jurídicos, asociaciones y entidades internacionales. Los gestores de contratos aplican los conocimientos sobre gestión de contratos para alcanzar los objetivos de las partes interesadas y la disciplina de gestión de contratos.

1.1.2 Habilidades

La habilidad es la capacidad de usar los conocimientos de forma eficaz y rápida en la formalización o la ejecución. El dominio de una habilidad suele caracterizarse por los años de experiencia, el grado de competencia, los resultados obtenidos y la forma de conseguirlos. La gestión de contratos requiere tener habilidades en los siguientes ámbitos. Las palabras dentro del paréntesis son algunos ejemplos de la aplicación de la habilidad y no deben interpretarse como una lista exhaustiva de aplicaciones de esa habilidad:

1. Representación (responsabilidad fiduciaria, obligaciones, autoridad);
2. Presupuesto (plan de gastos, ingresos, gastos, asignación de recursos, seguimiento);
3. Captación de negocios (creación de equipos, acuerdos de propiedad);
4. Ética empresarial (adhesión, resolución de asuntos turbios);
5. Colaboración con otros profesionales de la gestión de contratos (incluidos profesionales de proyectos, técnicos, financieros, de la cadena de suministro, de calidad, jurídicos, de la propiedad, de datos, de tecnologías de la información);
6. Comunicación (escrita, oral, visual);
7. Cumplimiento de los requisitos (legales, reglamentarios, organizativos, contractuales);
8. Formación del contrato (declaración de requisitos de trabajo, términos y condiciones, oferta, aceptación, contraprestación, finalidad válida, legalidad);
9. Interpretación de contratos (normas, orden de precedencia, jurisprudencia);
10. Ejecución del contrato (precio/costo, aspectos técnicos, entrega, liquidación);
11. Resolución de conflictos (interpretación del contrato, reclamaciones, litigios);
12. Diligencia debida (ejercicio de la diligencia, transacción);
13. Negociaciones (negociación de buena fe, basada en principios e intereses);

14. Liderazgo (visión, misión, guía, influencia, inteligencia emocional, alineación con los objetivos de la organización);
15. Iniciativa personal (decisiones oportunas dentro de su autoridad, asesorar a otros fuera de su autoridad);
16. Planificación (estratégica, operativa, contractual);
17. Mejora de procesos (eficacia, eficiencia, métricas, medición, innovación);
18. Gestión de relaciones (clientes, partes interesadas, internas, externas);
19. Análisis y evaluación de solicitudes (precio, costo, aspectos técnicos, mejor valor);
20. Solicitud (requisitos del trabajo, condiciones, tipo de contrato, métodos);
21. Respuesta (precio, aspectos técnicos, propuesta de valor, cumplimiento de los requisitos, capacidad de respuesta);
22. Gestión de riesgos (evaluación, estrategias);
23. Buen juicio profesional (perspicacia, objetividad, experiencia, resoluciones, conclusiones, justificaciones, aprobaciones, memorandos);
24. Aprovisionamiento (fabricar o comprar, estudio de mercado, relación comercial, responsabilidad);
25. Dotación de personal (organización, contratación, desarrollo, formación, coaching, mentoría).

1.1.3 Funciones

Los gestores de contratos usan sus conocimientos de gestión de contratos para desempeñar las funciones que se les asignan. Una función es un conjunto de responsabilidades o deberes que se espera que una persona desempeñe en un determinado puesto o trabajo. Aunque existe cierto solapamiento entre funciones y habilidades, las funciones definen las tareas generales del trabajo, mientras que las habilidades especifican las capacidades. Una función puede requerir varias habilidades, y una misma habilidad puede ser útil en diversas funciones.

Las funciones pueden organizarse en tres grandes categorías:

1. Funciones interpersonales: son responsabilidades relacionadas con la interacción con los miembros del equipo y las partes interesadas. Incluye la persona cabecera, líder y enlace.

2. Funciones informativas: esta categoría describe las funciones de procesamiento, generación e intercambio de información para alcanzar los objetivos de la organización. Incluye monitor, divulgador y portavoz.

3. Funciones decisorias: estas funciones implican utilizar la información disponible para tomar decisiones empresariales estratégicas. Incluye negociador, gestor de disturbios, asignador de recursos y emprendedor.

1.0 Principios rectores (continuación)



1.2 Visión comercial

La visión comercial describe el conocimiento del proceso de gobernanza estratégica y supervisión de las relaciones contractuales en el contexto de los resultados que busca la organización, los objetivos y capacidades del comprador y el vendedor, las condiciones del mercado, la gestión del riesgo comercial y otros elementos que componen el contexto general en el que se forman y gestionan los contratos. Por lo tanto, la visión comercial abarca todas las áreas de la práctica profesional que resultan relevantes para llevar a cabo el comercio, en la medida en que son de relevancia directa para la estructuración, el contenido y la ejecución de los contratos.

El «proceso comercial» consiste, por tanto, en garantizar que se han incorporado y evaluado todos los puntos de vista relevantes de las partes interesadas, asegurar que se han alineado las necesidades (del comprador o cliente) y las capacidades (del vendedor y los subcontratistas), supervisar y evaluar la ejecución de un contrato de forma coherente con las metas y objetivos estratégicos de la organización, y garantizar que el comprador y el vendedor son capaces de obtener los resultados previstos en el contrato.

En este sentido, el contrato puede considerarse una herramienta para llevar a cabo y supervisar la «garantía comercial» de un acuerdo o relación comercial, y puede ser tanto desde la perspectiva del comprador como del vendedor.

La visión comercial es un conjunto de aptitudes fundamentales para crear y mantener relaciones contractuales, realizar tareas de gestión de contratos y alinear y alcanzar los objetivos estratégicos del comprador o vendedor.

1.3 Ética empresarial

La ética empresarial son principios que guían la toma de decisiones. Son una guía de lo que es correcto o incorrecto para una situación empresarial. Los principios proporcionan una forma compartida de abordar las situaciones empresariales. Pueden denominarse código, norma o práctica. La mayoría de los principios exigen que los negocios se lleven a cabo con confidencialidad, imparcialidad, franqueza, respeto y confianza.

Para lograr este objetivo, los principios abordan habitualmente la responsabilidad, el cumplimiento, la confidencialidad, la buena fe, la integridad y el profesionalismo. Los principios suelen especificar comportamientos prohibidos. Los principios también proporcionan orientación y recursos para informar y resolver problemas de ética empresarial.

La gestión de contratos requiere ética empresarial porque la gestión de contratos está al servicio de los intereses de otros. Los gestores de contratos prestan servicio a su organización, preservando la confianza de las partes interesadas y garantizando la integridad del proceso de gestión de contratos.

Los gestores de contratos se someten a la ética empresarial de su organización, a sus contratos y a sus asociaciones profesionales. El gestor de contratos toma decisiones y resuelve cuestiones éticas aplicando estos principios a la situación en cuestión.

Un código de ética es un elemento esencial de cualquier profesión. La adhesión a la ética empresarial genera confianza y preserva la integridad del proceso de gestión de contratos. También exige responsabilidades a los gestores de contratos y a las organizaciones contratantes por sus acciones. La ética empresarial ayuda a evitar la pérdida de empleos y negocios, daños a la reputación y sanciones civiles y penales.

1.4 Cumplimiento normativo

Una habilidad clave en la gestión de contratos es el cumplimiento de las leyes aplicables, las normativas de la administración, los contratos, las políticas y la ética empresarial. El cumplimiento de múltiples requisitos puede producirse a lo largo de todo el ciclo de vida del contrato.

Los gestores de contratos tienen responsabilidades de cumplimiento en materia de ética empresarial, prevención, sistemas de control interno, supervisión, auditoría, elaboración de informes, investigación, ejecución, disciplina y medidas correctivas.

Para cumplir los requisitos, los gestores de contratos deben tener un conocimiento práctico de las leyes, códigos, reglamentos, políticas y otras fuentes de orientación que definen el entorno en el que opera el gestor de contratos. Asimismo, es fundamental que el gestor de contratos sepa cuándo y cómo acceder a servicios de asesoramiento jurídico específicos para respaldar los objetivos del contrato.

Además, es esencial que el gestor de contratos acate y defienda todas las normativas de cumplimiento locales e internacionales, incluidas las leyes de cumplimiento y control del comercio, leyes de derechos de autor, privacidad y protección de datos, seguridad cibernética y física, y normativas antimonopolio y contra la competencia.

1.0 Principios rectores (continuación)



1.5 Análisis de la situación

Aprovechar las lecciones aprendidas para gestionar los contratos actuales y futuros es una responsabilidad crucial en la gestión de contratos. Gestores de contratos con éxito:

1. Capturan, documentan y comparten conocimientos de manera eficaz.
2. Aplican lo aprendido en contratos anteriores a través de lecciones aprendidas.
3. Dan forma y gestionan los requisitos para alinearlos con la visión, la misión y los objetivos estratégicos de la organización.
4. Reconocen cómo las acciones contractuales aparentemente independientes se influyen entre sí ahora y en el futuro.
5. Comprenden los principios del ciclo de vida de los productos y los sistemas.
6. Utilizan técnicas de investigación de mercado para recopilar, analizar e implementar información sobre el mercado.
7. Identifican e implementan oportunidades para mejorar y optimizar los procesos.
8. Buscan expertos en la materia para obtener información y conocimientos.
9. Garantizan el cierre de los procesos de gestión de contratos dentro de los plazos establecidos.
10. Negocian términos y condiciones contractuales significativos que satisfagan las necesidades de los clientes y las partes interesadas.

1.6 Dinámica de equipo

Los equipos de compradores y vendedores combinan las disciplinas funcionales de compradores y vendedores con el propósito común de satisfacer las necesidades de los clientes. Aunque los equipos de compradores y vendedores pueden trabajar de forma independiente en la fase previa a la adjudicación, la relación se formaliza tras la adjudicación del contrato y continúa como un único equipo hasta que se cierra el contrato. Se espera que los miembros de los equipos de compradores y vendedores aporten valor añadido desempeñando sus funciones y conociendo sus roles a lo largo de todas las fases del ciclo de vida del contrato.

Para tener éxito, cada miembro debe tener un conocimiento práctico de todas las funciones de las partes interesadas en el equipo. Las funciones con las que probablemente interactuará el gestor de contratos pueden incluir ingeniería y tecnología, ventas y gestión de cuentas, finanzas, asuntos jurídicos, logística, gestión de proyectos, compras, cadena de suministro, control de calidad, etc. Los equipos de compradores y vendedores pueden incluir miembros internos de su organización o representantes externos.

La familiaridad con cada función ayuda a que el equipo trabaje cohesionado, identificando brechas o solapamientos en las responsabilidades y garantizando un funcionamiento fluido.

Los equipos de compradores y vendedores deben ser capaces de:

1. Llevar a cabo una colaboración significativa para tomar decisiones precisas y oportunas, resolviendo al mismo tiempo problemas contractuales complejos y estableciendo una relación contractual eficaz.
2. Identificar oportunidades de mejora y optimización de los procesos.
3. Recopilar y registrar las lecciones aprendidas.

1.7 Comunicación y documentación

1.7.1 Comunicación

Es crucial que haya una comunicación eficaz entre todas las partes afectadas para garantizar los resultados de la gestión de contratos. La comunicación debe:

1. Reducir al mínimo el efecto de los prejuicios personales.
2. Potenciar al máximo la probabilidad de obtener resultados precisos.
3. Facilitar la comunicación entre las partes afectadas.

1.7.2 Documentación

Los gestores de contratos facilitan la comunicación mediante una documentación clara y concisa y procesos inequívocos. La documentación suele prepararse, registrarse y conservarse en sistemas adecuados, independientemente del soporte, para respaldar las decisiones tomadas y las medidas adoptadas. Algunos ejemplos de temas que se pueden documentar son, entre otros:

1. Contratos y estrategia de planificación que conducen a un contrato.
2. Intercambios verbales y no verbales.
3. Fundamentos utilizados en la toma de decisiones y el juicio empresarial.
4. Expectativas mutuamente acordadas.
5. Eventos planificados y no planificados.
6. Incumplimiento de la ejecución y responsabilidad.
7. Conflictos y sus resoluciones.
8. Cambios y soluciones propuestas.
9. Gestión y mitigación de riesgos.
10. Desarrollo y ejecución de oportunidades.
11. Cumplimiento contractual y calidad en la ejecución del contrato.
12. Programas de gestión de las relaciones con compradores y vendedores.
13. Conocimientos adquiridos y lecciones aprendidas.

I-B. Introducción a las fases del ciclo de vida del contrato

Los contratos tienen un principio y un final definidos, y el ciclo de vida del contrato define estos parámetros. El ciclo de vida de un contrato suele constar de tres fases: 2.0 Preadjudicación, 3.0 adjudicación y 4.0 postadjudicación.

Los procesos de gestión de contratos que llevan a cabo los gestores de contratos suelen englobarse en cinco ámbitos dentro de las tres fases del ciclo de vida del contrato. La figura 4 ilustra cómo se relacionan los ámbitos con las fases del ciclo de vida, y la figura 5 ilustra los ámbitos y sus resultados. Cada fase y ámbito del ciclo de vida del contrato tiene competencias y tareas específicas que, en conjunto, se denominan «procesos».

Figura 4. Fases del ciclo de vida del contrato con los ámbitos asociados

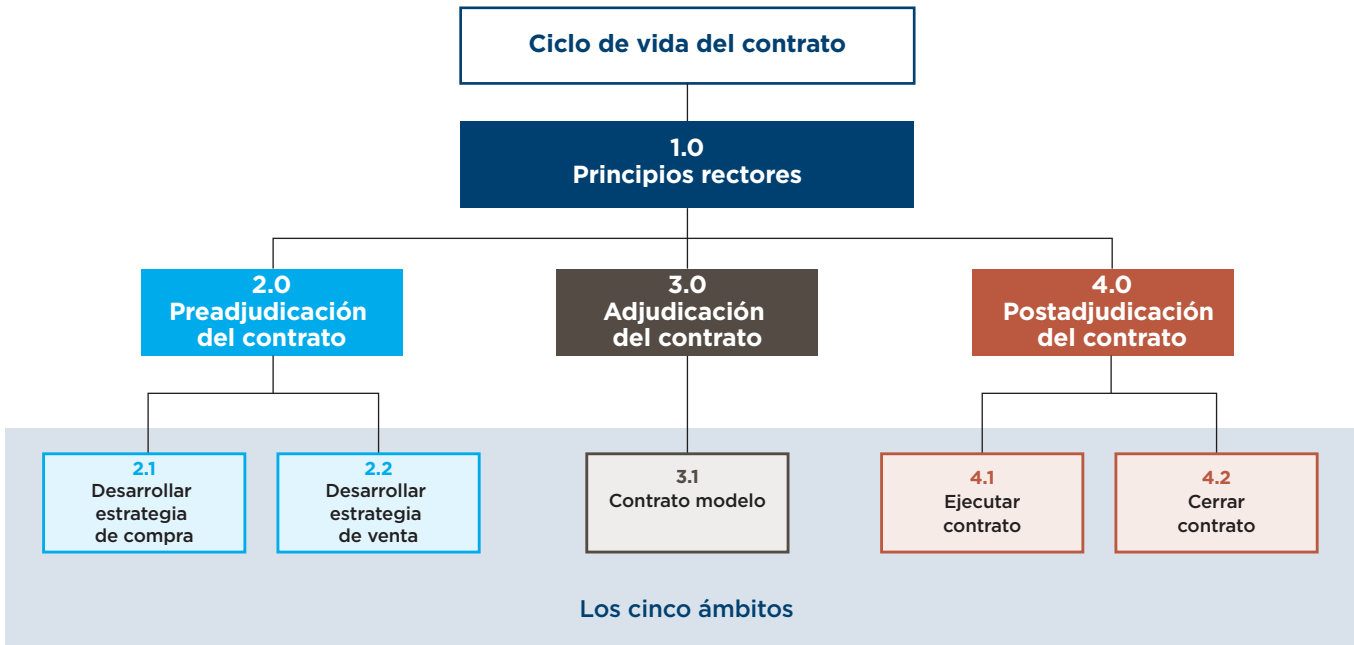
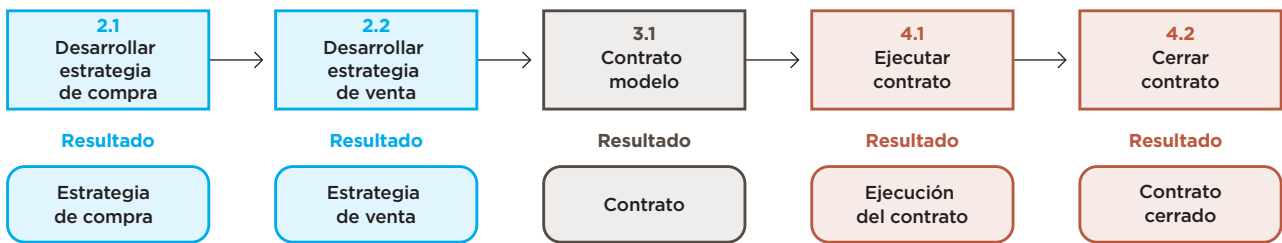


Figura 5. Ámbitos de la gestión de contratos y sus resultados



2.0 Fase del ciclo de vida del contrato previa a la adjudicación



La preadjudicación es la primera fase del ciclo de vida del contrato. Dentro de la gestión de contratos, el proceso de preadjudicación abarca las funciones de «planificación del contrato» e incluye los procesos empresariales para que los compradores presenten solicitudes y los vendedores preparen ofertas.

Dentro de esta fase existen dos ámbitos:

2.1 Desarrollo de la estrategia de compra: las competencias del comprador en este ámbito son la «Planificación de la estrategia de compra» y la «Solicitud de ofertas».

2.2 Desarrollo de la estrategia de venta: las competencias del vendedor para este ámbito son la «Planificación de la estrategia de venta» y la «Preparación de la oferta».

Los procesos de la fase del ciclo de vida previa a la adjudicación interactúan entre sí y se integran continuamente con los principios rectores. Además, los procesos previos a la adjudicación repercuten directamente en la ejecución y los resultados de las fases del ciclo de vida de la adjudicación y posterior a la adjudicación. En la Figura 6 (comprador) y la Figura 7 (vendedor) se presentan los ámbitos, competencias y tareas laborales habituales en la fase del ciclo de vida previa a la adjudicación.

2.1 Desarrollo de la estrategia de compra

El desarrollo de la estrategia de compra pertenece, ante todo, al ámbito del comprador. Contiene los procesos de descripción ante los vendedores de todos los elementos de los requisitos del cliente (técnicos, empresariales, normativos, etc.). El valor añadido de este ámbito es la presentación precisa de las necesidades del cliente a través de una estrategia de compra que conduzca a ofertas ajustadas a los requisitos y dé lugar a la ejecución satisfactoria del contrato.

2.1.1 Planificación de la estrategia de compra

La planificación de la estrategia de compra es el proceso mediante el cual se coordinan e integran los esfuerzos de todo el personal responsable de la adquisición de bienes o servicios a través de un plan global para satisfacer la(s) necesidad(es) del cliente de manera oportuna y a un precio razonable. Incluye el desarrollo de la estrategia global para gestionar el proceso de compra.

2.1.2 Solicitud de ofertas

La solicitud de ofertas es el proceso de implementación del plan solicitando respuestas a los vendedores para satisfacer una necesidad del cliente. Elabora una estrategia de compra clara y concisa que comunica eficazmente todos los requisitos del comprador y permite a los vendedores presentar ofertas completas y ajustadas a los requisitos.

2.2 Desarrollo de la estrategia de venta

El desarrollo de la estrategia de venta pertenece, ante todo, al ámbito del comprador. Contiene los procesos de aplicación de prácticas empresariales y desarrollo de estrategias para buscar y obtener la adjudicación de contratos. El valor añadido de este ámbito radica en el desarrollo de una oferta con la intención de celebrar un contrato sujeto a cualquier cambio que surja dentro del ámbito del contrato modelo.

2.2.1 Planificación de la estrategia de venta

La planificación de la estrategia de venta es el proceso de comprender las necesidades del comprador en consonancia con los objetivos organizativos del vendedor, evaluar el mercado (incluidos los posibles socios, proveedores y competidores), determinar el modelo de gobernanza de la oferta propuesta (contratista principal, consorcio, empresa conjunta, etc.) y organizar las actividades previas a la oferta de venta para planificar la preparación de la oferta.

2.2.2 Preparación de la oferta

La preparación de la oferta es el proceso de ejecución de la estrategia de venta mediante el desarrollo de una oferta convincente destinada a conseguir el contrato. La aplicación competente de las tareas laborales habituales en la preparación de una oferta favorecerá tanto la gestión del riesgo como el aprovechamiento de oportunidades, al demostrar claramente la capacidad del vendedor, el cumplimiento de los requisitos y condiciones, y cualquier suposición o dependencia.

Figura 6. Competencias y tareas comunes en el ámbito del desarrollo de la estrategia de compra

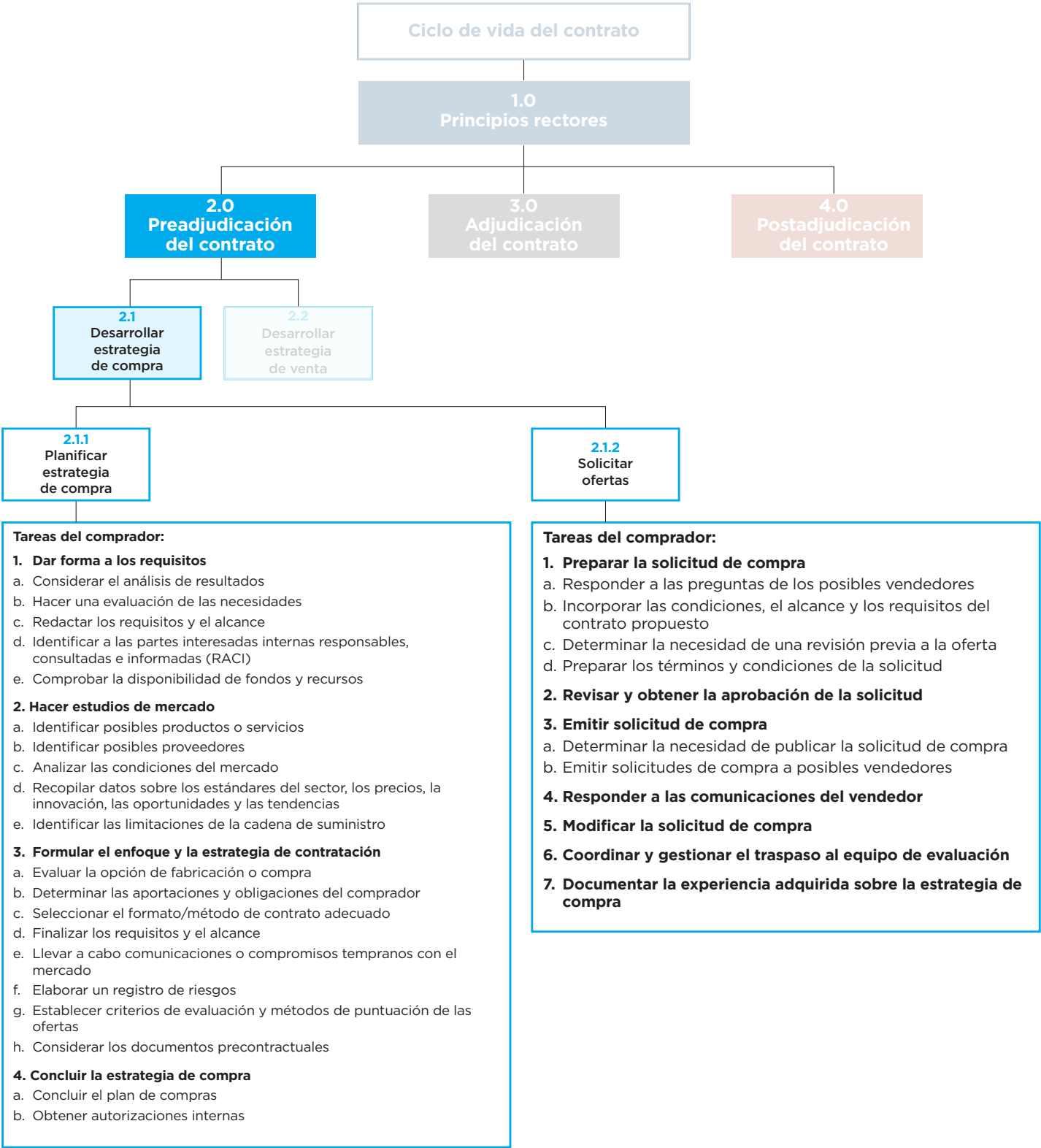
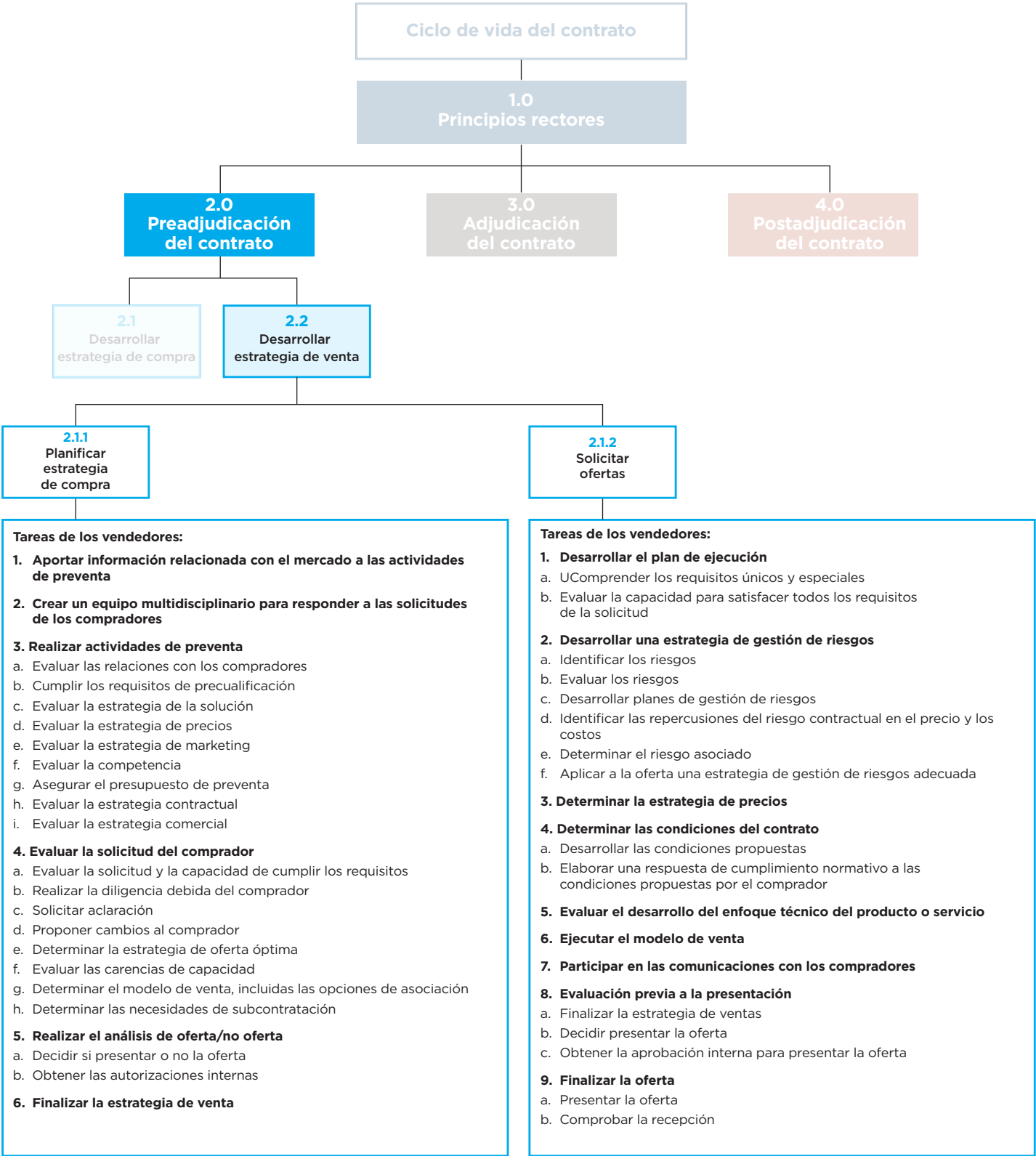


Figura 7. Competencias y tareas comunes en el ámbito del desarrollo de la estrategia de venta



3.0 Fase del ciclo de vida de adjudicación



La segunda fase del ciclo de vida del contrato es la adjudicación. El proceso de adjudicación abarca las funciones de gestión de contratos conocidas como «formación del contrato» y refleja todos los procesos empresariales realizados tanto por el comprador como por el vendedor que dan lugar a un contrato adjudicado. Algunos contratos son muy sencillos y otros excesivamente complejos, pero la mayoría se sitúan en un término medio.

Los procesos de la fase del ciclo de vida de la adjudicación interactúan entre sí y se integran continuamente con los principios rectores. Además, los resultados de los procesos de la fase del ciclo de vida de la adjudicación se ven directamente afectados por el efecto acumulativo de los procesos y resultados de la fase del ciclo de vida previa a la adjudicación, y tendrán un impacto directo en la ejecución y los resultados de los procesos de la fase del ciclo de vida posterior a la adjudicación. En la Figura 8 se presentan el ámbito, las competencias y las tareas habituales de la fase de adjudicación del contrato.

En la fase de adjudicación hay un ámbito:

3.1 Contrato modelo: los procesos que intervienen en el ámbito del contrato modelo producen el contrato.

3.1 Contrato modelo

El contrato modelo incluye el proceso de evaluación de la oferta, la planificación y realización de las negociaciones, la selección de la fuente y la adjudicación del contrato.

El valor añadido de este ámbito consiste en mitigar o eliminar el riesgo de ejecución del contrato mediante la determinación de costes y precios razonables, la evaluación de las condiciones comerciales y contractuales, la negociación de precios, términos y condiciones y la selección de la mejor fuente.

3.1.1 Evaluar la oferta

Evaluar la oferta es el proceso de analizar las ofertas presentadas de acuerdo con los criterios de evaluación de la solicitud de compra para seleccionar la alternativa que tenga la mayor probabilidad de ejecutar satisfactoriamente el contrato. Este proceso consiste en mitigar el riesgo del comprador seleccionando al ofertante con más probabilidades de ejecutar satisfactoriamente las prestaciones del contrato y garantizar al vendedor un proceso de selección coherente y justo. El comprador también debe evaluar 1) la armonización contractual de cláusulas y procesos, y 2) la coherencia global con los demás contratos potenciales o existentes (por ejemplo, con su propio cliente, sus socios, sus otros proveedores, etc.).

3.1.2 Prepararse para las negociaciones

Prepararse para las negociaciones es el proceso de disponer todo lo necesario para la interacción entre el comprador y el vendedor en relación con todos los aspectos de la oferta y sus condiciones, y a menudo implica aclarar los requisitos y las partes que solicitan cambios o la consideración de un enfoque alternativo que pueda ser coherente con los requisitos de la estrategia de compra. Este proceso implica la selección de ofertas para la negociación, la evaluación del análisis de las ofertas, la preparación de las negociaciones, la notificación de las negociaciones a los ofertantes, la modificación de las ofertas y la retirada de las ofertas.

3.1.3 Llevar a cabo las negociaciones

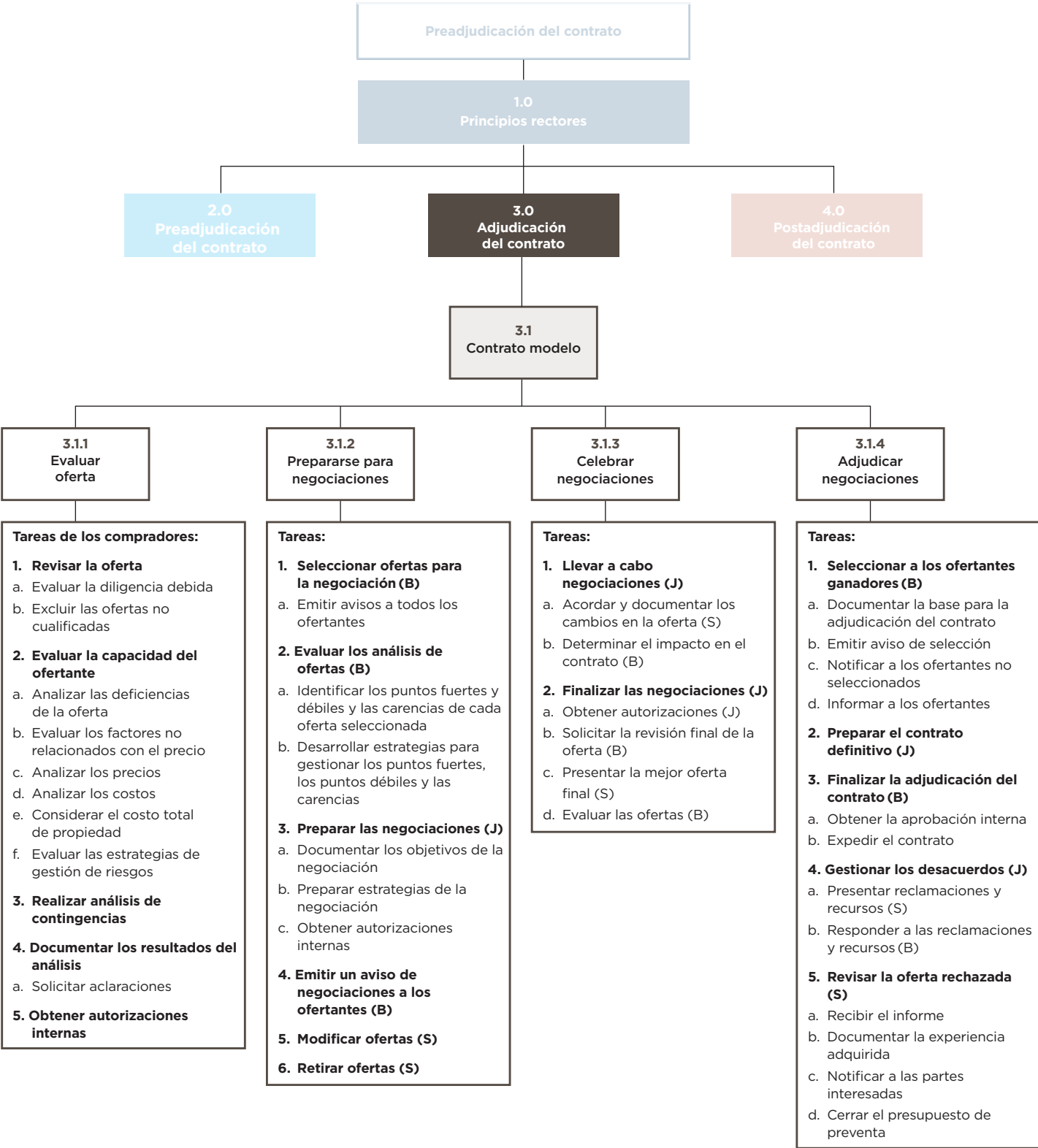
Llevar a cabo negociaciones es la interacción entre el comprador y el vendedor en relación con todos los aspectos de la oferta y sus condiciones, y a menudo implica aclarar requisitos y que las partes soliciten cambios o la consideración de un enfoque alternativo que pueda ser coherente con los requisitos de la estrategia de compra. Esta interacción implica que ambas partes colaboren para encontrar puntos en común u ofrecer concesiones entre sus diferencias en cuanto a cantidad, precio, entrega, calidad, legislación aplicable, duración del contrato u otros factores.

3.1.4 Adjudicar el contrato

La adjudicación del contrato es el proceso por el que el comprador y el vendedor formalizan un contrato tras llegar a un acuerdo sobre las condiciones de entrega de bienes y prestación de servicios. Este proceso incluye la selección del mejor ofertante, la adjudicación en sí del contrato y la gestión de los desacuerdos.



Figura 8. Competencias y tareas laborales habituales en el ámbito de los contratos modelo



(B) = Comprador
(S) = Vendedor
(J) = Responsabilidad conjunta

4.0 Fase del ciclo de vida posterior a la adjudicación del contrato

4.0 Fase del ciclo de vida posterior a la adjudicación

Una vez finalizada la fase de adjudicación, comienza la fase de postadjudicación, consistente en las funciones de gestión conocidas como «ejecución del contrato» y «liquidación del contrato». La gestión concreta de las tareas del contrato variará mucho en función de la complejidad de este. Tanto el comprador como el vendedor participan activamente en la ejecución del contrato para garantizar un cumplimiento satisfactorio y llevar el contrato a buen término.

En la fase de postadjudicación hay dos ámbitos:

4.1 Ejecutar el contrato: las tareas y competencias de este ámbito dan lugar a la ejecución del contrato (véase la Figura 9).

4.2 Liquidar el contrato: las tareas y competencias de este ámbito producen que se finalice el contrato (véase la figura 10).

Los procesos posteriores a la adjudicación interactúan entre sí y se integran continuamente con los principios rectores. Los resultados y procesos posteriores a la adjudicación se ven directamente afectados por el efecto acumulativo de la ejecución y los resultados de los procesos de adjudicación y los previos a la adjudicación.

4.1 Ejecutar el contrato

Ejecutar un contrato implica el proceso de ejecución de los requisitos técnicos y no técnicos del contrato, la gestión de las relaciones comerciales, la garantía de calidad, la confirmación del cumplimiento de las obligaciones de pago y la gestión de los cambios.

El valor añadido de este proceso consiste en supervisar el riesgo, evaluar su impacto en la ejecución del contrato y garantizar el cumplimiento de las condiciones contractuales durante la ejecución del contrato hasta su terminación o rescisión.

4.1.1 Cumplir con el contrato

Cumplir con el contrato es el proceso de gestionar los recursos y las dependencias, mantener los canales de comunicación, tramitar la documentación del contrato y gestionar su ejecución.

Este proceso implica establecer y mantener una relación contractual para gestionar el riesgo y garantizar el cumplimiento de los términos del contrato, aumentando la probabilidad de que se ejecuten las prestaciones contractuales esperadas por ambas partes y se alcancen los objetivos previstos.⁴

4.1.2 Garantizar la calidad

Garantizar la calidad es el proceso de planificación de la ejecución y la entrega del contrato, la supervisión de la ejecución y la inspección y aceptación de los entregables del contrato.

Este proceso implica garantizar que los bienes o servicios entregados cumplen las especificaciones, términos y condiciones del contrato.

4.1.3 Gestionar los subcontratos

La gestión de subcontratos es el proceso de planificación, adjudicación y gestión de los contratos subordinados que se determinen necesarios para apoyar y cumplir con éxito el contrato principal. El proceso de subcontratación se alinea e integra con las fases del ciclo de vida, los ámbitos, las competencias, las tareas y los principios rectores aplicables al contrato principal antes, durante y después de la adjudicación.

Aunque la gestión de los subcontratos tiene lugar durante la fase de postadjudicación, la necesidad de subcontratar suele determinarse en la fase de preadjudicación.

La misma organización o gestor de contratos/subcontratos puede llevar a cabo los procesos del comprador como del vendedor para cumplir con éxito el contrato principal.⁵

4.1.4 Supervisar el contrato

Supervisar el contrato es el proceso de iniciar, negociar y ejecutar cambios en el contrato, manteniendo al mismo tiempo el control de la estructura general del contrato y de su ejecución.

Este proceso permite introducir con flexibilidad los cambios necesarios en el contrato, protegiendo al mismo tiempo la integridad del mismo y los resultados previstos.

Aunque la gestión de cambios, recursos y litigios se produce durante la fase posterior a la adjudicación de un contrato, los principios rectores, los procesos del ciclo de vida del contrato y los resultados significativos son aplicables a las modificaciones del contrato.

4.2 Liquidar el contrato

El ámbito de liquidación del contrato compete tanto al comprador como al vendedor y abarca el proceso de comprobar que se cumplen todos los requisitos del contrato, resolver los asuntos pendientes y conciliar el contrato para efectuar el pago final.

El valor añadido de este proceso consiste en determinar que se han cumplido todas las obligaciones contractuales del comprador y del vendedor y que ambas partes se han liberado de todas las responsabilidades (véase la Figura 10).

4.2.1 Rescisión del contrato

Rescindir un contrato es el proceso por el que se pone fin a un contrato de forma parcial o total antes de que finalice su ejecución.

Este proceso incluye la emisión de un aviso de rescisión, la liquidación de las obligaciones contractuales y la preparación de los documentos de rescisión del contrato.

4.2.2 Liquidación del contrato

La liquidación del contrato es el proceso mediante el cual se asegura que se han cumplido todas las obligaciones, se ha evaluado la ejecución final, se ha efectuado el pago final y se ha conciliado el contrato. Incluye la finalización de cualquier actividad de transición y las obligaciones que sobreviven.

Este proceso implica la finalización, entrega y aceptación de los requisitos contractuales de acuerdo con los términos y condiciones del contrato.

4. Cumplir el contrato describe los procesos necesarios para lograr la ejecución prevista del contrato y los resultados estimados. A tal fin, esta competencia incluye los procesos de gestión de contratos que suelen denominarse «administración de contratos», como la tramitación de la documentación, el mantenimiento y almacenamiento de registros, el análisis de datos de la ejecución, el mantenimiento de rastreadores/registros y otras tareas administrativas necesarias para facilitar las actividades diarias requeridas para cumplir el objetivo de la competencia.

5. Por ejemplo:

- Un contratista principal es un vendedor para el cliente principal.
- Cuando el contratista principal emite un subcontrato, se convierte en comprador para las necesidades del contrato principal.
- Si ese vendedor subcontratado no puede satisfacer todos los requisitos del subcontrato, se convierte en comprador de otro vendedor.

Este efecto de subcontratación estratificado continúa según sea necesario hasta que se cumplan todos los requisitos del contrato principal.

Figura 9. Competencias y tareas habituales en el ámbito de la ejecución de contratos

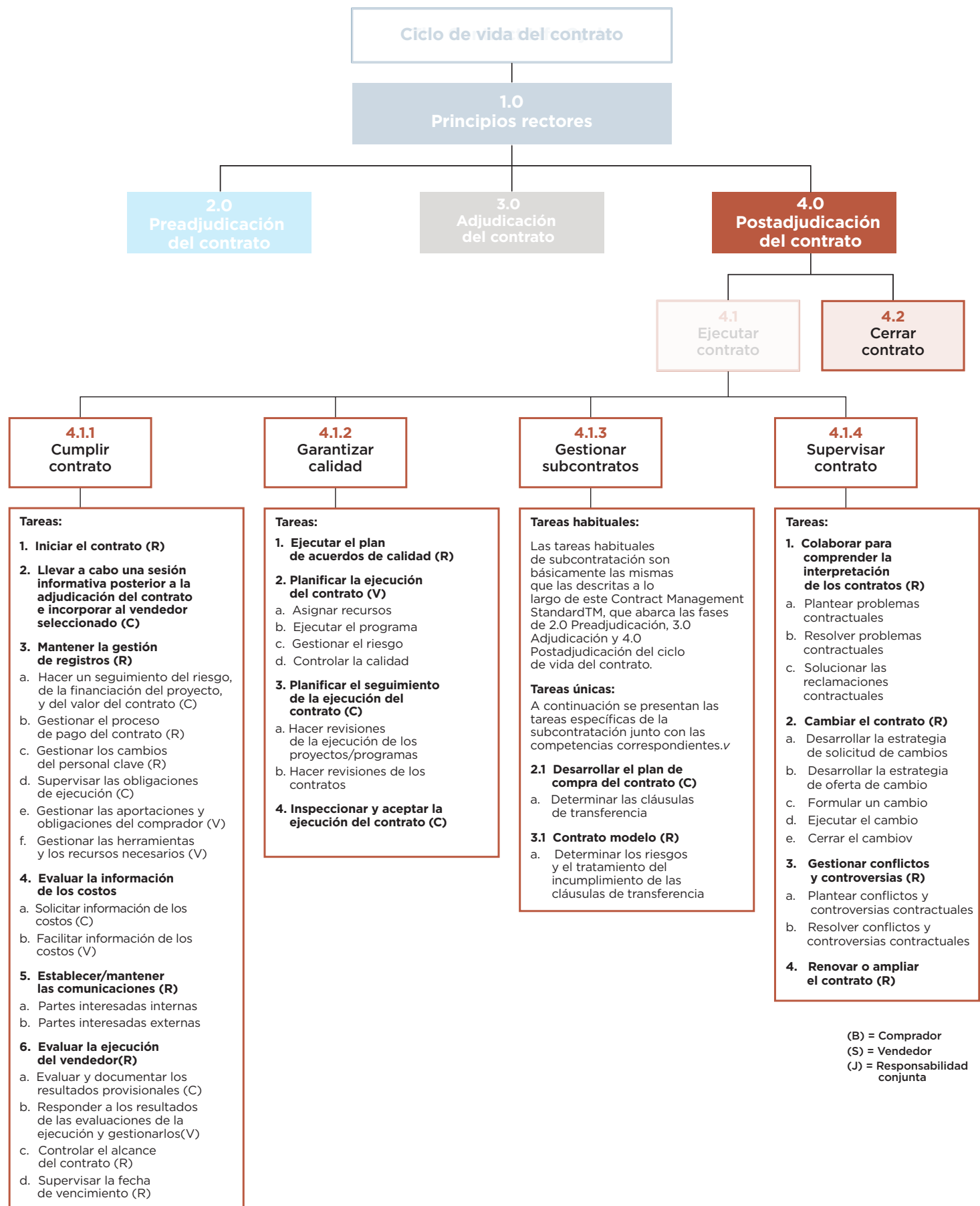
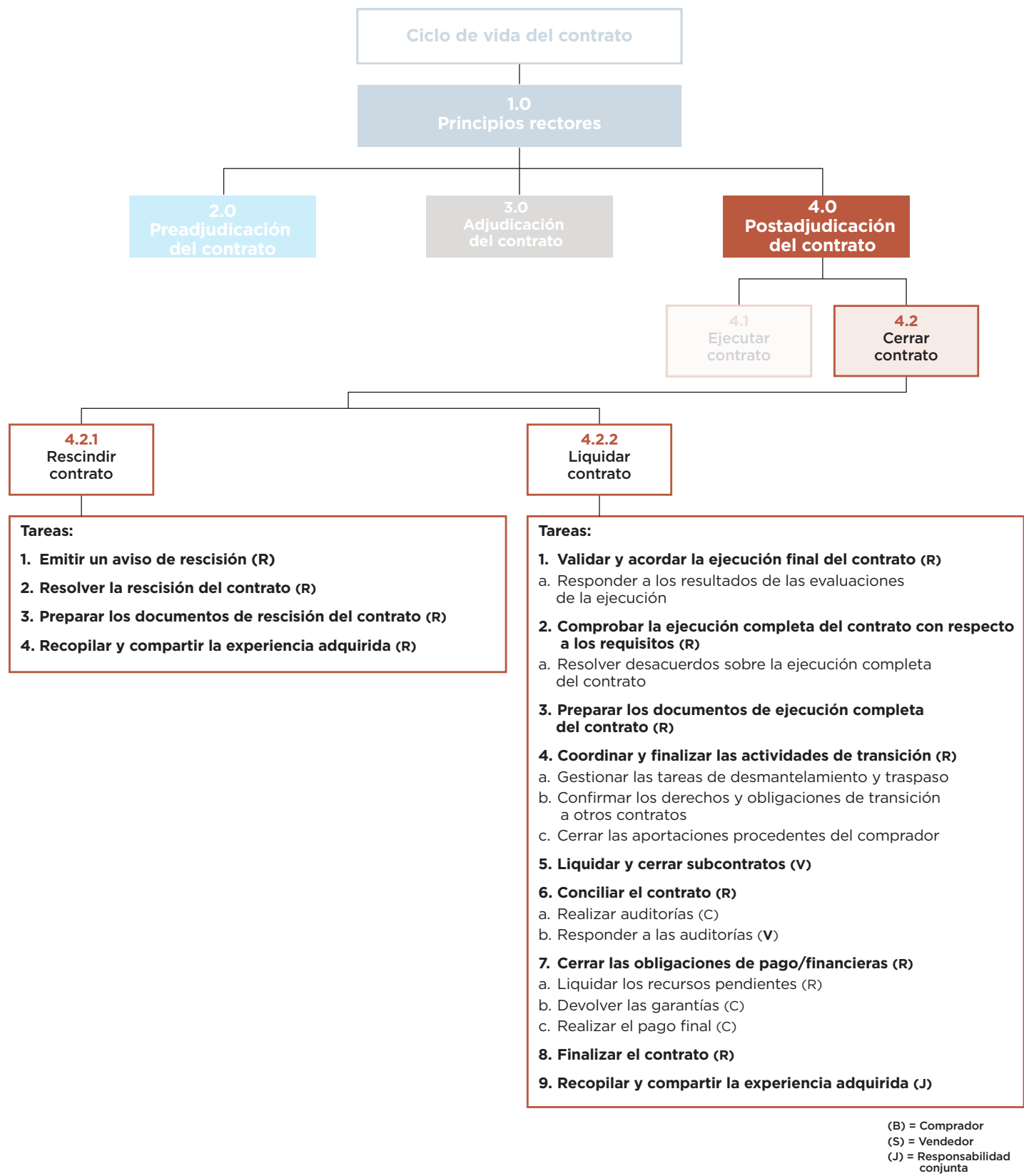


Figura 10. Competencias y tareas habituales en el ámbito de la liquidación de contratos



Acerca del Instituto

Commerce & Contract Management Institute

El Instituto aspira a mejorar el mundo mediante la aplicación de altos estándares en las compras y ventas. Nuestra investigación rigurosa y práctica y nuestros conocimientos, relevantes y útiles, dan forma a las políticas y prácticas globales. Ayudamos a la sociedad elevando los estándares para el intercambio de bienes y servicios, lo que se traduce en mejores resultados comerciales tanto en el sector privado como en el público. Somos una organización sin ánimo de lucro fundada y apoyada por el World Commerce & Contracting y la NCMA.

Las consultas generales o de los medios de comunicación pueden enviarse a info@ccm.institute

Si desea obtener más información, consulte el sitio web de WorldCC



Acerca de los fundadores



El CCM Institute fue cofundado por las siguientes entidades, y cuenta con su apoyo:

World Commerce & Contracting

WorldCC es una asociación sin ánimo de lucro dedicada a ayudar a sus miembros de todo el mundo a conseguir relaciones comerciales fiables y de gran rendimiento. Tiene 80 000 miembros de más de 20 000 empresas de 180 países de todo el mundo y acoge a todos los interesados en mejorar la contratación: líderes empresariales, profesionales, expertos y recién llegados. www.worldcc.com



National Contract Management Association

La NCMA es una próspera comunidad de más de 100 000 profesionales de la gestión de contratos en todo el mundo. Se dedica a fomentar que la profesión de la gestión de contratos sea reconocida a nivel mundial y a fortalecer sus vínculos con las comunidades de adquisiciones relacionadas, y, como tal, presta servicio a miembros muy diversos tanto del sector público como del privado. www.ncmahq.org

