

INFOTEC CENTRO DE INVESTIGACIÓN E
INNOVACIÓN EN TECNOLOGÍAS DE LA
INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN

DIRECCIÓN ADJUNTA DE INNOVACIÓN Y
CONOCIMIENTO
GERENCIA DE CAPITAL HUMANO
POSGRADOS

“MÉTODO PARA EJECUTAR EL SERVICIO DE CUMPLIMIENTO CONTRACTUAL”

IMPLEMENTACIÓN DE UN PROYECTO LABORAL
Que para obtener el grado de MAESTRO EN
DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE LAS
TECNOLOGÍAS DE INFORMACIÓN Y
COMUNICACIÓN

Presenta:

Edgar Albarrán Nava

Asesor:

Dr. Héctor Edgar Buenrostro Mercado

Ciudad de México, abril, 2021.

Autorización de Impresión



AUTORIZACIÓN DE IMPRESIÓN Y NO ADEUDO EN BIBLIOTECA MAESTRÍA EN DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE LAS TECNOLOGÍAS DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN

CCiudad de México, 16 de junio de 2021
INFOTEC-DAIC-GCH-SE-198/2021.

La Gerencia de Capital Humano / Gerencia de Investigación hacen constar que el trabajo de titulación intitulado

MÉTODO PARA EJECUTAR EL SERVICIO DE CUMPLIMIENTO CONTRACTUAL

Desarrollado por el alumno **Edgar Albarrán Nava** y bajo la asesoría del **Dr. Héctor Edgar Buenrostro Mercado**; cumple con el formato de biblioteca. Por lo cual, se expide la presente autorización para impresión del proyecto terminal al que se ha hecho mención.

Asimismo se hace constar que no debe material de la biblioteca de INFOTEC.

Vo. Bo.

A handwritten signature in blue ink, consisting of several overlapping horizontal and vertical strokes, positioned above a horizontal line.

Lic. Juan Ramón Abarca Damián
Coordinador de Biblioteca

Anexar a la presente autorización al inicio de la versión impresa del trabajo referido que ampara la misma.

Agradecimientos

Este trabajo representa la materialización de un reto personal y profesional, el cual no hubiese podido lograr sin el apoyo incondicional de mi familia.

A mis padres, Concepción y Baldomero, por ser pilares y ejemplos en mi vida, gracias por inculcarme los valores y principios que hoy me han permitido ser una persona que busca aportar un granito de arena a la sociedad a través de la enseñanza y la educación. Mi más grande admiración, respeto y amor para ustedes papás.

A mis hermanas, Yatziri y Diana, quienes me han enseñado que la vida se disfruta en cada momento, por confiar en mi y por apoyarme de forma incondicional en este trayecto ¡Gracias!

Al Dr. Héctor Buenrostro, por haber aceptado asesorarme en este trabajo de grado y sobre todo por haber dedicado tiempo en las revisiones de este. Mi mayor agradecimiento.

Tabla de Contenido

<i>Introducción</i>	1
<i>Capítulo 1. Problemáticas en la Administración de Contratos</i>	6
1.1 Planeación Estratégica	7
1.2 Estructura y Procesos.....	9
1.3 Comunicación Organizacional	11
1.4 Tipos de Contratos	13
1.4.1 Contratos de precio Fijo.	14
1.4.2 Contratos de costo reembolsable:.....	14
1.4.3 Contrato por tiempos y materiales (T&M):.....	15
<i>Capítulo 2. Soluciones Actuales en la Gestión de Contratos</i>	18
2.1 COBIT.....	19
2.2 PMBOK.....	23
2.3 Modelo Accenture	26
2.4 Modelo Deloitte.....	28
2.5 Modelo Ernst & Young	30
2.6 Comparativa de las soluciones actuales.....	34
<i>Capítulo 3. Propuesta de Intervención</i>	39
3.1. Método para el Cumplimiento Contractual (Etapas)	39
3.2. Modelo de operación del Cumplimiento Contractual (Fases)	49
3.2.1. Etapa 1. Entendimiento Organizacional	50
3.2.2. Etapa 2. Solicitud Documental	56
3.2.3. Etapa 3. Ejecución y Técnicas de Monitoreo	61
3.2.4. Etapa 4. Cierre de Monitoreo del Contrato.....	76
3.2.5. Etapa 5. Informe y Despliegue del Monitoreo	81
3.3. Cronograma de implementación.....	85
3.4 Recursos humanos y materiales para operar el proyecto.....	86
3.4.1 Grupo de Administradores del Contrato	87
3.5. Propuesta de evaluación del proyecto	88
3.6 Factibilidad del Proyecto.....	89
3.7 Viabilidad del Proyecto	90
3.8 Costos del Proyecto.....	92
<i>Conclusiones</i>	95
<i>Bibliografía</i>	97
<i>Anexos</i>	101

<i>Anexo I Portafolio de Monitoreo</i>	<i>102</i>
<i>Anexo II Estrategia de Comunicación</i>	<i>103</i>
<i>Anexo III Matriz de Solicitud Documental.....</i>	<i>104</i>
<i>Anexo IV Matriz de Desglose de Contrato</i>	<i>105</i>
<i>Anexo V Matriz de Riesgos</i>	<i>106</i>
<i>Anexo VI Plan de Trabajo</i>	<i>107</i>
<i>Anexo VII Matriz de Revisión Selectiva.....</i>	<i>108</i>
<i>Anexo VIII Matriz de Revisión de Entregables</i>	<i>109</i>
<i>Anexo IX Formato de Comunicación de Variables.....</i>	<i>110</i>
<i>Anexo X Lista de Revisión.....</i>	<i>111</i>

Índice de Figuras

<i>Figura 1 Operación actual en la gestión de contratos</i>	3
<i>Figura 2: Principales factores involucrados en la problemática de gestión de contratos</i>	7
<i>Figura 3: Tipos de contratos de acuerdo con PMI</i>	13
<i>Figura 4: Principios de COBIT</i>	20
<i>Figura 5: Habilitadores de COBIT</i>	20
<i>Figura 6: Procesos de gobierno que conforman COBIT</i>	21
<i>Figura 7: Procedimientos que conforman al APO10 Gestionar los Proveedores</i> ..	22
<i>Figura 8: Áreas de conocimiento del PMBOK</i>	24
<i>Figura 9: Actividades de los procesos de Gestión de las Adquisiciones del Proyecto</i>	25
<i>Figura 10: Marco de trabajo de Accenture para la gestión de contratos</i>	27
<i>Figura 11: Fases del modelo de gestión contractual Deloitte</i>	29
<i>Figura 12: Marco de trabajo de EY para la revisión de contratos</i>	32
<i>Figura 13: Etapas que conforman el método de Cumplimiento Contractual</i>	40
<i>Figura 14: Etapa de entendimiento organizacional</i>	41
<i>Figura 15: Etapa de solicitud documental</i>	43
<i>Figura 16: Etapa de técnicas de monitoreo</i>	44
<i>Figura 17: Etapa de cierre de monitoreo</i>	47
<i>Figura 18: Etapa de informe de monitoreo</i>	48
<i>Figura 19: Fases que conforman cada etapa</i>	50
<i>Figura 20: Fases que conforman la etapa de entendimiento organizacional</i>	51
<i>Figura 21: Fase de conocimiento de la organización</i>	52
<i>Figura 22: Fase de gestión de la demanda</i>	54
<i>Figura 23: Fases de la etapa solicitud documental</i>	56
<i>Figura 24: Fase de creación de estrategia por contrato</i>	57
<i>Figura 25: Fase de solicitud de documentación</i>	60
<i>Figura 26: Fases de la etapa técnicas de monitoreo</i>	62
<i>Figura 27: Fase de análisis de contrato</i>	63
<i>Figura 28: Fase de identificación de actividades de validación</i>	66
<i>Figura 29: Fase de monitoreo del servicio</i>	69

<i>Figura 30: Fase de gestión del tablero de control</i>	<i>73</i>
<i>Figura 31: Fases de la etapa cierre de monitoreo</i>	<i>76</i>
<i>Figura 32: Fase de cierre del expediente de monitoreo y seguimiento</i>	<i>77</i>
<i>Figura 33: Fase de formalización de cierre por contrato</i>	<i>80</i>
<i>Figura 34: Fase de la etapa informe de monitoreo.....</i>	<i>82</i>
<i>Figura 35: Fase de generación del informe final del servicio</i>	<i>83</i>
<i>Figura 36: Tiempo mínimo estimado por etapa de ejecución.....</i>	<i>85</i>

Índice de Cuadros

<i>Cuadro 1: Comparativa de soluciones actuales</i>	37
<i>Cuadro 2: Actividades de la fase de conocimiento de la organización</i>	53
<i>Cuadro 3: RACI de la fase de conocimiento de la organización</i>	54
<i>Cuadro 4: Actividades de la fase de gestión de la demanda</i>	55
<i>Cuadro 5: RACI de la fase de gestión de la demanda</i>	56
<i>Cuadro 6: Actividades de la fase de creación de estrategia por contrato</i>	59
<i>Cuadro 7: RACI de la fase de creación de estrategia por contrato</i>	59
<i>Cuadro 8: Actividades de la fase de solicitud de documentación</i>	61
<i>Cuadro 9: RACI de la fase de solicitud de documentación</i>	61
<i>Cuadro 10: Actividades de la fase de análisis de contrato</i>	65
<i>Cuadro 11: RACI de la fase de análisis de contrato</i>	66
<i>Cuadro 12: Actividades de la fase de identificación de actividades de validación</i> . 68	
<i>Cuadro 13: RACI de la fase de identificación de actividades de validación</i>	69
<i>Cuadro 14: Actividades de la fase de monitoreo del servicio</i>	71
<i>Cuadro 15: RACI de la fase de monitoreo del servicio</i>	72
<i>Cuadro 16: Actividades de la fase de gestión del tablero de control</i>	75
<i>Cuadro 17: RACI de la fase de gestión del tablero de control</i>	75
<i>Cuadro 18: Actividades de la fase de cierre del expediente de monitoreo y seguimiento</i>	79
<i>Cuadro 19: RACI de la fase de cierre del expediente de monitoreo y seguimiento</i>	79
<i>Cuadro 20: Actividades de la fase de formalización de cierre por contrato</i>	81
<i>Cuadro 21: RACI de la fase de formalización de cierre por contrato</i>	81
<i>Cuadro 22: Actividades de la fase de generación del informe final del servicio</i>	84
<i>Cuadro 23: RACI de la fase de generación del informe final del servicio</i>	85
<i>Cuadro 24: Recursos humanos y materiales para operar el proyecto</i>	87
<i>Cuadro 25: Administradores de contrato</i>	88
<i>Cuadro 26: Sueldos mensuales del equipo base de ejecución</i>	93

Siglas y abreviaturas

PMS	Process Management and Solutions
NAO	Oficina Nacional de Auditoría (National Audit Office)
PMI	Instituto de Administración de Proyectos (Project Management Institute)
FFP	Contrato de Precio Fijo Cerrado (Firm Fixed Price Contracts)
FP-EPA	Contrato de Precio Fijo con Ajuste Económico de Precio (Fixed Price Incentive Fee Contracts)
FPIF	Contrato de Precio Fijo más Honorarios con Incentivos (Fixed Price Incentive Fee Contracts)
CPIF	Contrato de Costos más Honorarios con Incentivos (Cost Plus Incentive Fee Contracts)
CPFF	Contrato de Costos más Honorarios Fijos (Cost Plus Fixed Fee Contracts)
CPAF	Contrato de Costos más Honorarios por Cumplimiento de Objetivos (Cost Plus Award Fee Contracts)
T&M	Contrato por Tiempos y Materiales (Time and Material Contracts)
COBIT	Objetivos de Control para la Información y Tecnologías Relacionadas (Control Objectives for Information and Related Technology)
PMBOOK	Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos (Project Management Body of Knowledge)
ISACA	Asociación de Auditoría y Control de Sistemas de Información (Information System Audit and Control Association)
TI	Tecnologías de la Información
EY	Ernst and Young
BABOK	Guía sobre los Fundamentos del Conocimiento del Análisis de Negocio (Guide to the Business Analysis Body of Knowledge)
RACI	Matriz de Asignación de Responsables (Responsibility Assignment Matrix)

CMMI	Integración del Modelo de Madurez de Capacidades (Capability Maturity Model Integration)
ISR	Impuesto Sobre la Renta
IMSS	Instituto Mexicano del Seguro Social

Introducción

Los contratos han sido los instrumentos legales para establecer relaciones comerciales entre clientes y proveedores, buscan establecer un mecanismo que permita plasmar los compromisos adquiridos y su correspondiente respaldo ante incumplimientos, sin embargo, el continuo crecimiento de las áreas de negocio, la integración de nuevas tecnologías, y la convivencia de diferentes generaciones en las organizaciones hacen que las actividades de control y gestión de los contratos sea una labor titánica frente a la operación diaria.

Si a lo anterior le sumamos que siguen existiendo brechas de comunicación y entendimiento entre las áreas que centran su responsabilidad en las compras y las áreas que son requisitorias finales de los productos y/o servicios, esto sesga aún más un pleno entendimiento de las verdaderas necesidades que se planean cubrir en la organización.

Abundan las historias de pérdidas multimillonarias en cualquier moneda que se elija nombrar: \$30 billones de dólares por debilidades en los contratos de defensa de los Estados Unidos; \$140 billones de proyectos de software europeos fallidos; \$300 millones de libras esterlinas cada año en contratos de servicios de Gobierno del Reino Unido. Los proyectos cancelados, las iniciativas de desarrollo fallidas, incluso las pérdidas de vidas humanas se atribuyen cada vez más a contratos deficientes (International Association for Contract and Commercial Management, 2013).

De acuerdo con las Diez trampas para evitar la contratación, estudio realizado por la Asociación Internacional para Contratos y Gestión Comercial (IACCM (2015), por sus siglas en inglés), “la necesidad de una revisión significativa de los contratos durante la etapa de ejecución ha incrementado en casi un 40%. Los líderes de las organizaciones reconocen que existe una necesidad de establecer más relaciones y una mejor gestión de las complejas redes de suministro, muchos contratos simplemente no son ‘adecuados a su propósito’. Se necesitan nuevos

modelos para apoyar un mundo que requiere agilidad, cooperación y entrega de valor compartido” (p, 8)

Sin embargo, una gestión exitosa de los contratos es más efectiva si las actividades previas o de adjudicación se llevan a cabo de manera adecuada (R.D. Elsey, 2007), aunada a estas actividades, el servicio de Cumplimiento Contractual provee controles que ayudan a asegurar el cumplimiento de los acuerdos establecidos con el proveedor una vez que se adjudica el contrato.

Con base en el dato y experiencia anterior, este proyecto nace de la necesidad que tienen las organizaciones de generar capacidad operativa interna en la administración de múltiples contrataciones para la adquisición de distintos productos o servicios requeridos en la operación.

El aseguramiento de los acuerdos contractuales está orientado en ejecutar actividades que, en conjunto con los procesos de gestión de proveedores, administración de proyectos y administración de riesgos, garanticen el cumplimiento por parte de los proveedores a los requerimientos pactados en los contratos para la entrega de productos y servicios.

Este proyecto plantea dar respuesta a la siguiente pregunta general: ¿Qué método puede hacer frente a los problemas que se presentan durante las actividades de gestión de contratos, que asegure el cumplimiento de estos de acuerdo con la naturaleza de contratación y, además, se adapte a la operación y giro de la organización?

Considerando que una actividad importante de este proyecto es el monitoreo de los contratos, y que este debe brindar una visión integral, así como generar información que habilite capacidades para una mejor toma de decisiones y selección de proveedores, a partir de criterios de cumplimiento, ampliando, además, la capacidad de las organizaciones para enfocarse en sus actividades principales de negocio, al saber que los proveedores cumplen con lo acordado. El proyecto se orienta por las siguientes preguntas específicas:

- ¿Cómo asegurar el cumplimiento de los términos contractuales acordados?
- ¿Cómo transparentar la entrega de los productos o servicios contratados?
- ¿Qué técnicas de validación implementar y que sean de aplicabilidad a cualquier tipo de contrato?
- ¿Cómo estructurar todos los compromisos celebrados en planes de seguimiento, mediciones, objetivos y métricas para una mejor entrega de valor a la organización?
- ¿Cómo saber qué proveedor o proveedores tienen un mejor comportamiento de cumplimiento a los contratos?

El objetivo central de la gestión de contratos es obtener los servicios acordados en el contrato y lograr una buena relación respecto a calidad-precio. Esto significa optimizar la eficiencia, la eficacia y la economía del servicio o la relación descrita en el contrato, equilibrar los costos con los riesgos y gestionar activamente la relación cliente-proveedor. La gestión del contrato también pueden implicar la mejora continua en el rendimiento durante la vida del contrato (Office of Government Commerc E, 2002).

El enfoque de este proyecto es imparcial, estructurado y plantea generar indicadores que reflejen el aseguramiento del cumplimiento pactado entre cliente-proveedor, garantizando el total apego a las normas y criterios acordados.

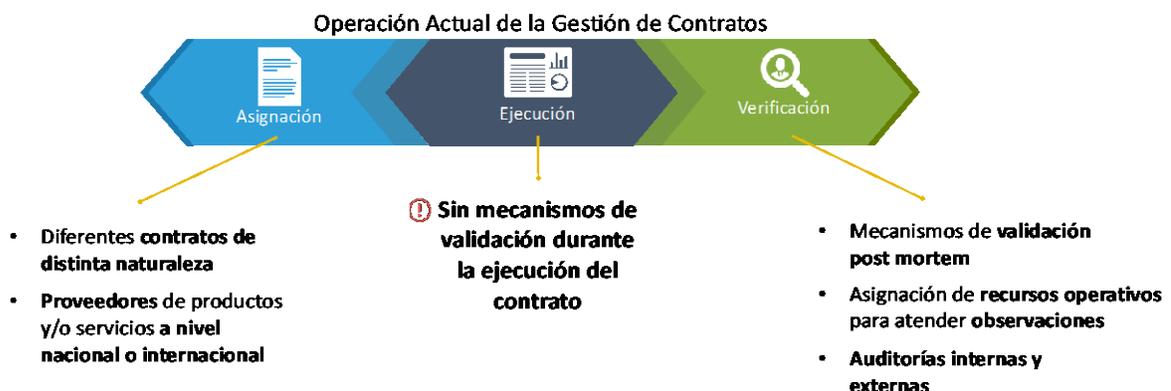


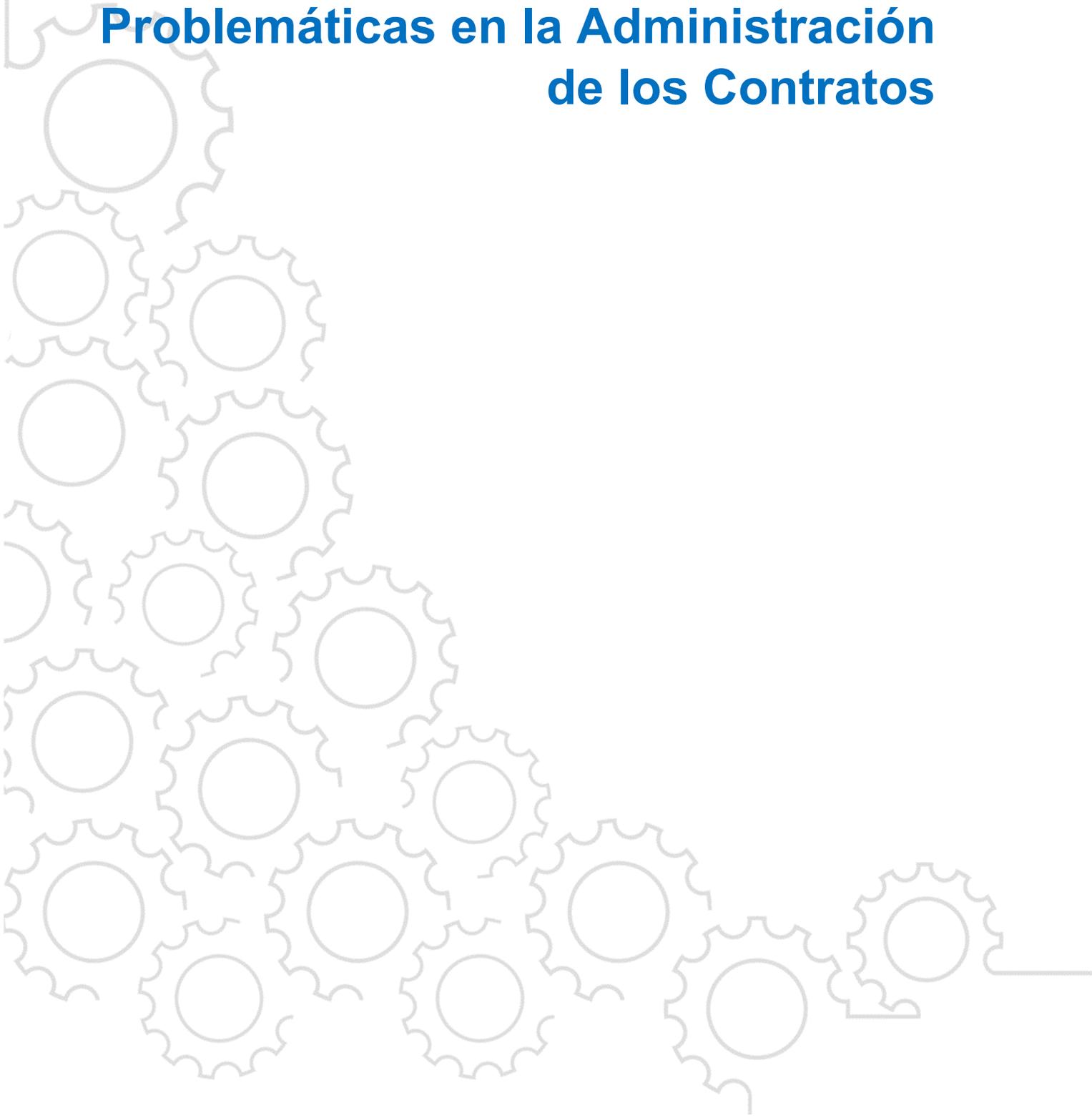
Figura 1 Operación actual en la gestión de contratos

Fuente: Elaboración propia

El trabajo se estructura en cuatro capítulos, además de la introducción y las conclusiones. En el primer capítulo se aborda una visión general de los principales problemas a los que se enfrentan las organizaciones en la gestión del ciclo de vida del contrato. En el segundo capítulo se revisa una serie de soluciones para mitigar algunos de los problemas que se tienen en la gestión del ciclo de vida del contrato. El tercer capítulo se explican las cinco etapas que conforman el servicio de Cumplimiento Contractual y el cuarto capítulo hace referencia al análisis realizado para considerar el servicio de Cumplimiento Contractual como parte del portafolio de servicios de Process Management and Solutions.

Capítulo 1

Problemáticas en la Administración de los Contratos



Capítulo 1. Problemáticas en la Administración de Contratos

Las organizaciones, tanto del sector público como del privado, se enfrentan a una creciente presión para reducir los costos y mejorar el desempeño financiero y operativo. Los nuevos requisitos reglamentarios, la globalización, los aumentos en los volúmenes y la complejidad de los contratos han resultado en un reconocimiento cada vez mayor de la importancia y los beneficios de una gestión efectiva de los contratos (A.D. Allwright, 1997).

El volumen de contratos de bienes y servicios gestionados por las organizaciones para cumplir con las funciones y objetivos establecidos por estas ha ido en aumento, y por lo general se encuentran fuera de su ámbito de especialización; esto hace que las organizaciones se enfrenten a un panorama complejo al no contar con mecanismos, recursos y tiempo necesarios. Lo anterior compele a que las organizaciones destinen personal interno para verificar el cumplimiento de los proveedores, constituyéndose en tareas adicionales a las actividades diarias encomendadas a estos.

De acuerdo con la Oficina Nacional de Auditoría (NAO, por sus siglas en inglés) en su marco de trabajo de buenas prácticas para la gestión del contrato son cuatro los problemas clave que pueden influir en la gestión de contratos, entre los que se encuentran:

1. El personal enfocado en el proceso de gestión de contratos ha participado en la fase de licitación o adjudicación del contrato.
2. La cultura organizacional en la cual la organización contratante enfoque los esfuerzos de manera detallada y orientada al proceso de contratación, mientras que el proveedor cuente con un enfoque más abierto y de alto nivel.
3. Celebrar un contrato que tanto el cliente como el proveedor se sientan en desventaja de acuerdo con los términos y condiciones contractuales, o bien en cuanto a los términos comerciales se refiere.

4. No haber considerado los indicadores de desempeño y niveles de servicio en la fase del diseño del contrato, sino durante el proceso de licitación o adjudicación de este. (Good practice contract management framework, 2008).

Por otra parte, y adicional a los cuatro problemas listados anteriormente, se identifican cuatro principales factores que a nivel organización pueden desencadenar problemáticas durante la gestión del ciclo de vida del contrato:



Figura 2: Principales factores involucrados en la problemática de gestión de contratos

Fuente: Elaboración propia

A continuación, se brinda un mayor contexto de cada uno de los factores ilustrados.

1.1 Planeación Estratégica

Actualmente el término estrategia se utiliza en diferentes ámbitos, en el organizacional, político, educativo, de salud, entre otros; sin embargo, la concepción del término implica no solo el proceso para crear la estrategia en sí de una organización, sino que el alcance puede llegar a impactar las capacidades de las áreas para operar de forma eficiente, el modelo de operación definido en la organización, los procesos que dan soporte al modelo de operación y finalmente,

las adquisiciones que hace la organización para apoyar la consecución de sus metas y objetivos.

El proceso de planeación estratégica requiere que las organizaciones aseguren que las personas responsables de tomar decisiones conozcan y tengan claridad respecto a la estrategia que se implementará, certidumbre respecto a cómo esta tendrá la flexibilidad requerida para dar respuesta a los diversos cambios que puedan presentarse (mercado, social, político, entre otros) y que pudieran afectar la operación (Contreras Sierra, 2013).

Como se mencionaba al principio, otro de los aspectos que se debe considerar durante el proceso de planeación estratégica es la actualización o mejora del modelo de operación organizacional. De acuerdo con el glosario de Gartner (2020), un modelo de operación es “la forma en que se crea y entrega valor al cliente objetivo, un modelo operativo da vida al modelo de negocio y al modelo de tecnologías, el cual representa cómo una organización organiza sus capacidades de TI para lograr sus objetivos estratégicos” (*Operating Model*, s/f).

Así mismo, el modelo de operación está relacionado con las capacidades de la organización las cuales, con base en la definición The Open Group, (2020) “son capacidades que generalmente requieren una combinación de organización, personas, procesos y tecnología para lograrlo” (*Definitions*, s/f).

¿Cómo se relaciona el proceso de planeación estratégica con la gestión de contratos? Si consideramos que el resultado de dicho proceso es dónde se ve la organización en determinado tiempo y el qué quiere lograr, es este resultado el principal promotor para la administración del presupuesto en una organización, dando prioridad a todos aquellos proyectos e iniciativas que estén alineadas a la estrategia de la organización, esto deriva en que las áreas por su parte comienzan a determinar si las capacidades actuales de operación les permiten soportar estos requerimientos, o bien, es necesario desarrollar o adquirir productos y servicios que les brinden estas capacidades para poder cumplir con sus funciones de forma eficiente y estar alineados a la estrategia.

En caso de que el proceso de planeación estratégica tenga áreas de oportunidad en su definición y hasta en la ejecución del mismo, el resultado de este puede afectar las adquisiciones propuestas por las áreas y autorizadas por la organización, ya que estas se encuentran alineadas a los objetivos definidos, es aquí cuando los resultados de los diferentes contratos no están necesariamente relacionados con la estrategia global.

Una razón importante de la falta de acción es que las nuevas estrategias a menudo no son estrategias en absoluto. Una estrategia real implica un conjunto claro de opciones que definen lo que la organización va a hacer y lo que no va a hacer. Muchas estrategias no se implementan, a pesar de los amplios esfuerzos de las personas que trabajan duro, porque no representan un conjunto de opciones claras (Vermeulen, 2017).

1.2 Estructura y Procesos

La estructura organizacional y los procesos son dos factores que, para este fin, no están separados ya que los procesos son operados por las áreas de una organización y a su vez estas están organizadas de acuerdo con la estructura definida de la misma.

Existen diversas clasificaciones y tipologías sobre las estructuras organizacionales. La mayoría de los autores destacan cuatro tipos de estructuras (Fundación Vértice Emprende, 2007):

- Estructura simple: utilizada por organizaciones pequeñas o de reciente creación, la mayor parte del personal está en una línea de mando media y baja, una sola dirección es quien toma las decisiones y rumbo de la organización.
- Estructura burocrática: esta es la típica estructura organizacional que se emplea cuando ya se cuentan con elementos de trabajo definidos, como son: procesos, responsabilidades, funciones, tareas, etc.), bajo este rubro existen dos tipos de burocracias: la maquinal, que se da cuando las operaciones son rutinarias y repetitivas, esta permite el trabajo esté estandarizado, por

ejemplo, las fábricas. Por otro lado, tenemos la burocracia profesional, este tipo se da cuando se debe dar respuesta a un flujo operativo definido, pero con exigencias complejas, tal es el caso de un hospital o una institución educativa.

- Estructura divisionalizada: es una estructura parcial que se emplea para diversificar productos o servicios mediante distintas áreas de negocio por cada línea de productos, dando así libertad de operación a cada una de estas para que la gestión sea centralizada en una sola persona, pero que responda a una centralización mayor que sería una dirección general.
- Adhocracia: en este tipo de estructura los empleados son los que se tienen que adaptar a los cambios del negocio o de las exigencias de los clientes o bien a los cambios dictados por la dirección de la organización, las organizaciones bajo este tipo de estructura cuentan con una flexibilidad que les permite operar de esta forma. (Fundación Vértice Emprende, 2007, p. 13)

Dentro del proceso de adquisiciones y gestión de contratos, tanto la estructura, como los procesos y la comunicación juegan un papel importante, ya que existen casos en que el proceso de adquisiciones lo llevan hasta tres distintas áreas dentro de la organización.

Por lo general el proceso para adquirir productos o servicios está condicionado de acuerdo con cómo la organización administra la asignación presupuestal y el o los procesos operativos definidos para estos fines. Esto puede tener dos principales sentidos, el primero es que las áreas o direcciones tengan presupuesto asignado y lo gestionen de acuerdo con sus necesidades o bien que el presupuesto lo controle un área en específico y sea a esta última a quien le lleguen las requisiciones de compra de productos o servicios. Bajo esta última modalidad la comunicación se vuelve fundamental para poder expresar de forma clara el o los requerimientos que se tienen, así como las particularidades del producto o servicio a contratar.

1.3 Comunicación Organizacional

La comunicación es una manera de establecer contacto con los demás por medio de ideas, hechos, pensamientos y conductas, buscando una reacción al comunicado que se ha enviado, para cerrar así el círculo (Martínez de Velasco & Nosnik, 2015).

La forma como se entiende el proceso de la comunicación en las organizaciones ha ido evolucionando conforme los estilos de liderazgo de los directivos, la cultura de las organizaciones, el ambiente laboral, los efectos de la globalización y los cambios que hayan acontecido paulatinamente (Rebeil Corella, 2011).

Otro aspecto importante es tener identificados de forma clara los diferentes canales de comunicación, tanto para la comunicación externa como para la interna. Durante la ejecución de los contratos es indispensable que los proveedores de servicios sepan a través de qué canales pueden hacer llegar qué tipo de información al cliente sobre todo para comunicar de forma proactiva algún suceso que se presente en la prestación del servicio.

Como lo menciona el manual gerencial de la comunicación organizacional (Martínez de Velasco & Nosnik, 2015), existen diversos tipos de comunicación:

- Comunicación formal: este tipo de comunicación está estrechamente relacionada con la estructura organizacional definida en la organización, por lo general los canales de comunicación formales son medios escritos con acuse de recibo o bien mediante correo electrónico y de forma descendente.
- Aplicación en la gestión de contratos: se da durante todo el ciclo de vida del contrato, desde que se identifica la necesidad del área, se hace la requisición para la asignación de presupuesto, se hace la contratación, se reciben los productos o servicios y hasta el término del contrato, así como evaluar los resultados obtenidos.
- Comunicación descendente: comunicación aplicada de forma descendente en las organizaciones, ocurre cuando los mandos superiores dan

instrucciones al personal para realizar ciertas tareas, indican el cómo se debe hacer, con qué se debe hacer, para cuándo se debe hacer y el resultado esperado. El canal utilizado para esto es el correo electrónico, mensajería instantánea formalizada o en su caso reuniones presenciales o remotas.

- Aplicación en la gestión de contratos: tiene aplicación cuando se da retroalimentación de los productos o servicios que ha proporcionado el proveedor, por lo general tiene un sentido interno más que externo, sirve para que los responsables de las áreas den indicaciones para mejorar los resultados obtenidos.
- Comunicación ascendente: esta comunicación permite al personal de un área expresar inquietudes, hacer requerimientos, entre otros a los responsables de cada área y en sentido contrario, es una herramienta útil para los responsables ya que conocen el clima organizacional de la organización. Los canales utilizados son: el correo electrónico, mensajería instantánea formalizada o bien sesiones presenciales o remotas.
- Aplicación en la gestión de contratos: a diferencia de la comunicación descendente esta comunicación tiene una aplicación para cuando los responsables de los contratos presentan los resultados que se han obtenido como parte de la ejecución del contrato mismo, por lo general este tipo de comunicación se da en sesiones de seguimiento y de presentación de resultados.
- Comunicación horizontal: es la comunicación que se da entre personal del mismo nivel dentro de la organización, esto puede ser entre colegas, entre responsables de área, entre subdirectores, directores, etc. Tiene como objetivo el coordinar e integrar esfuerzos para un fin en común.
- Aplicación en la gestión de contratos: aplica entre las áreas involucradas en la ejecución del contrato para participar en las actividades definidas en el mismo o bien de seguimiento y de presentación de resultados, así como aquellas áreas que tengan relación con la autorización de pagos a proveedores, por lo general es utilizada mediante correo electrónico y sesiones presenciales o remotas.

Como se ha visto en párrafos anteriores, la comunicación es un elemento transversal que se puede utilizar para disminuir los posibles problemas que se presenten durante la gestión del ciclo de vida del contrato, este elemento está estrechamente relacionado con la cultura organizacional y es través de actividades de gestión del cambio con las cuales se puede armonizar y eficientar la gestión contractual.

1.4 Tipos de Contratos

De acuerdo con el Instituto de Administración de Proyectos (Project Management Institute (PMI), por sus siglas en inglés) existe un total de seis tipos de contratos, segmentados en tres grandes categorías: contratos de precio fijo; contratos de costos reembolsables y contrato por tiempo y materiales; a través de los cuales se pactan los acuerdos para la generación del servicio o producto.

Es de suma importancia que la organización tenga formalizado los tipos de contratos bajo los cuales las áreas requisitorias pueden adquirir productos o servicios, ya que una mala decisión en el tipo de contrato puede representar un ganar-perder durante la ejecución de este o bien un perder-perder tanto para el proveedor como para el cliente, lo cual resulta en problemas que terminan en aspectos legales.

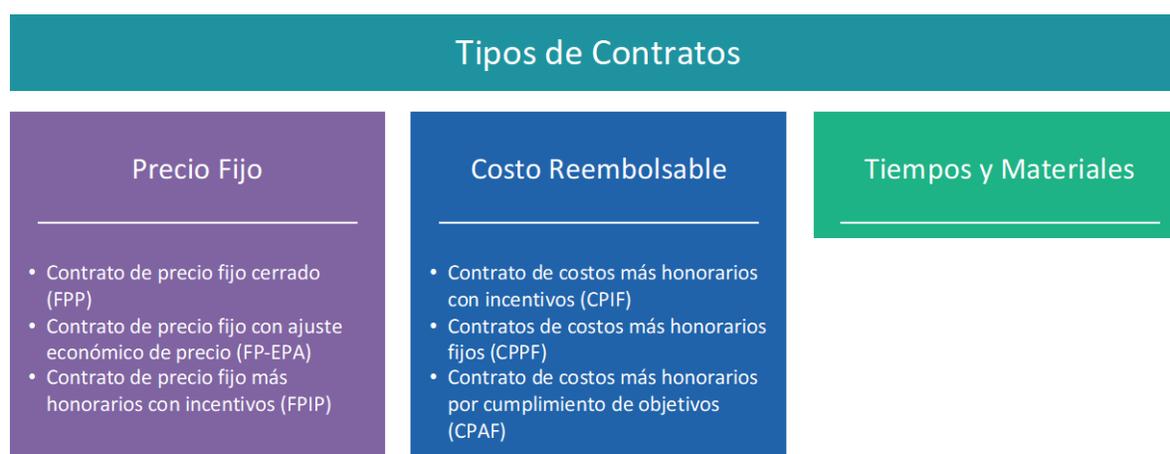


Figura 3: Tipos de contratos de acuerdo con PMI

Fuente: Elaboración propia

1.4.1 Contratos de precio Fijo.

Este tipo de contratos son los más comunes y su objetivo radica en establecer un precio fijo a los productos o servicios que son requeridos por el cliente bajo una serie de condiciones que el proveedor debe cumplir, en caso de que no se cumplan las condiciones acordadas, se procede a ejecutar las penalizaciones acordadas en el mismo; existen tres tipos de contratos en esta categoría (*Guía del PMBOK*, 2013):

- Contrato de precio fijo cerrado (FFP): es el tipo de contrato que prefieren la mayoría de las organizaciones ya que el precio de los productos o servicios se establecen desde el inicio del contrato y solo se modifica en caso de que el alcance de este se vea modificado.
- Contrato de precio fijo con ajuste económico de precio (FP-EPA): este tipo de contratos por lo general lo celebran las organizaciones que dispondrán de los productos o servicios proporcionados por un proveedor durante mucho tiempo, es decir, contratos multianuales. La intención es proteger tanto al cliente como al proveedor de factores externos que pudieran variar el precio del producto o servicios, ya se incrementándolo o disminuyéndolo.
- Contrato de precio fijo más honorarios con incentivos (FPIF): este contrato permite cierta flexibilidad en el precio fijado al producto o servicio, ya que se establecen incentivos al proveedor ligados al cumplimiento de métricas definidas o bien a los plazos acordados en el plan de trabajo inicial, el precio final del contrato se determina tras complementar todo el trabajo sobre los resultados del desempeño del proveedor.

1.4.2 Contratos de costo reembolsable:

Este tipo de contratos están orientados en cubrir al proveedor todos los costos en los cuales incurrió para la entrega de los productos o servicios acordados, así como distintos honorarios que fueron acordados previamente. Al igual que los contratos de costo fijo, también se establecen penalizaciones en caso de que el proveedor no cumpla con los acuerdos contractuales acordados. Estos tipos de contratos proveen de flexibilidad para reorientar al proveedor en el alcance del proyecto en caso de que este no sea definido con precisión en un inicio y se requiere modificarlo o bien

cuando el esfuerzo conlleve riesgos implicados. Existen tres tipos de contratos en esta categoría (*Guía del PMBOK*, 2013):

- Contrato de costo más honorarios con incentivos (CPIF): es un contrato parecido al FPIP, ya que se acuerda pagar al proveedor los costos incurridos para la entrega de los productos o servicios, sin embargo, bajo esta modalidad cuando el costo final exceda o sea inferior al definido en un inicio, la diferencia se comparte en un porcentaje establecido entre el cliente y el proveedor, por ejemplo: el cliente cubre un 40% y el proveedor un 60%.
- Contrato de costo más honorarios fijos (CPFF): bajo este contrato se le pagan todos los costos autorizados al proveedor para la realización del trabajo, adicional a esto se le cubren los honorarios fijos calculados como un porcentaje de los costos del proyecto que fue estimado al inicio, en esta modalidad no hay incentivos al proveedor por cumplimiento de objetivos en tiempo y forma o con base en el plan de trabajo, solo se modificaran los honorarios en caso de que el alcance sea modificado.
- Contrato de costo más honorarios por cumplimiento de objetivos (CPAF): al proveedor se le pagan los costos incurridos para la entrega del producto o servicios, sin embargo, la cobertura de los honorarios está condicionada a la evaluación del desempeño del proveedor en ciertos criterios establecidos por el cliente al inicio del contrato, estos criterios de evaluación son inalterables y son bajo la consideración del cliente solamente.

1.4.3 Contrato por tiempos y materiales (T&M):

Este tipo de contratos son los menos utilizados por las organizaciones debido a que son un híbrido entre los contratos de precio fijo y los de costos reembolsables. Por lo general, son utilizados para la contratación de personal experto en cierto tema o incrementar la plantilla de personal externo para la ejecución de actividades específicas o bien, cualquier tipo de apoyo que requiera la organización, pero no se cuenta con una definición exacta del alcance y objetivos a lograr. Por su naturaleza, los contratos de tiempos y materiales tienden a incrementar el valor total estimado

del contrato, así como incrementar los productos o servicios acordados con el proveedor (*Guía del PMBOK*, 2013).

Es con base en alguno de los contratos antes listados, que las organizaciones adquieren los productos o servicios requeridos por las diferentes áreas para cubrir con las funciones y responsabilidades definidas.

Capítulo 2

Soluciones Actuales en la Administración de Contratos



Capítulo 2. Soluciones Actuales en la Gestión de Contratos

Como se pudo observar en el capítulo anterior, los principales problemas en la gestión del ciclo de vida de los contratos se encuentran inmersos en procesos internos de las organizaciones, es decir, en cómo opera la organización para entender lo que las áreas requieren para un buen funcionamiento y cumplimiento de objetivos, y sobre todo en cómo es que compran los productos y servicios.

Actualmente, y por demanda de la operación, existen soluciones en el mercado que justamente están orientadas en minimizar o erradicar las problemáticas a las cuales se enfrentan las organizaciones.

De acuerdo con dos análisis realizados por Gartner las tendencias para el 2023 en particular para la gestión del ciclo de vida de los contratos tendrán las siguientes tres características:

- “El 50% de todas las implementaciones destinadas al Ciclo de Vida Contractual por primera vez no logrará los beneficios esperados como resultado de una hoja de ruta tecnológica poco realista” (Connaughton, 2019).
- “El 90% de las organizaciones globales multinacionales y el 50% de las organizaciones medianas regionales contarán con soluciones de gestión del ciclo de vida del contrato” (Sommers & Connaughton, 2018).
- “La inteligencia artificial aportará un 30% más de eficiencia a las negociaciones contractuales y al proceso de finalización de documentos en organizaciones que implementan soluciones líderes de gestión del ciclo de vida del contrato” (Sommers & Connaughton, 2018).

Las soluciones y servicios que brindan los proveedores, en su mayoría aún tienen interacción humana y nacen primeramente de definir los procesos para la gestión contractual a partir de estándares, metodologías, buenas prácticas o modelos propios de proveedores.

Estas soluciones tienen como base estándares, metodologías y buenas prácticas, las cuales se ajustan a las operaciones de las organizaciones y tienen como principal objetivo el dotar de guías para hacer eficientes las actividades, definir o ajustar los procesos operativos, así como los documentos involucrados en los mismos.

Las organizaciones dedicadas a servicios profesionales de consultoría tienden a desarrollar modelos o métodos para gestionar contratos con base en su experiencia con clientes de diversas industrias y diversos proyectos, que por lo general también consideran buenas prácticas como COBIT y PMBOOK.

A continuación, se abordan algunas soluciones y su relacionamiento con la gestión del ciclo de vida de los contratos.

2.1 COBIT

Los Objetivos de Control para las Tecnologías de la información (COBIT, por sus siglas en inglés) es un marco de trabajo conocido a nivel global para dotar a las organizaciones de una visión organizacional del gobierno de tecnologías de la información para crear valor al negocio, desarrollado por la Asociación de Auditoría y Control de Sistemas de Información (ISACA, por sus siglas en inglés) y el instituto de Gobierno de TI (IT Governance Institute, en inglés). La primera versión de este marco de trabajo fue lanzada en el año de 1996 (*Objetivos de control para la información y tecnologías relacionadas, s/f*).

COBIT está conformado por una serie de principios y habilitadores. Los cinco principios permiten a las organizaciones construir los elementos necesarios para contar con un gobierno y administración con base en los siete habilitadores, los cuales tiene como objetivo el optimizar la inversión en TI, así como potencializar el beneficio a las áreas de negocio (*COBIT 5 Introducción, 2012*).



Figura 4: Principios de COBIT

Fuente: (COBIT v5, 2012)

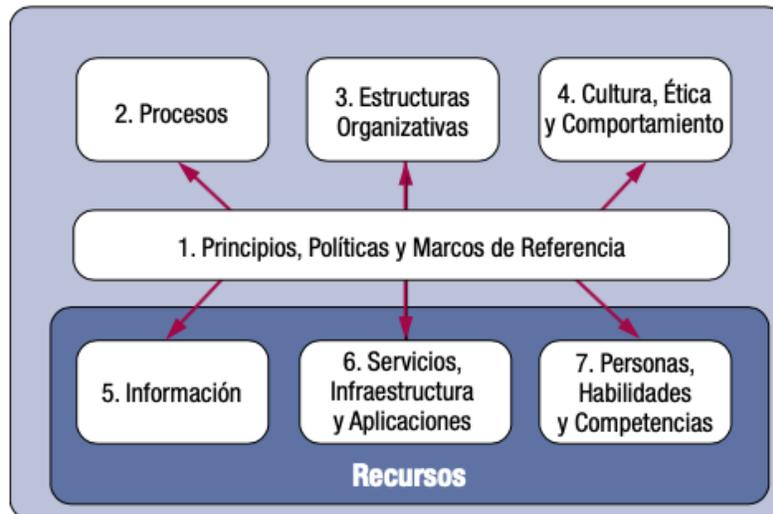


Figura 5: Habilitadores de COBIT

Fuente: (COBIT v5, 2012)

COBIT proporciona “un modelo de referencia de procesos que define y describe en detalle varios procesos de gobierno y de gestión. Esto proporciona un modelo de referencia de procesos que representa todos los procesos encontrados normalmente en una organización respecto a las actividades de IT, ofreciendo un modelo de referencia común entendible para gerentes de operativa de TI y de

negocio. El modelo de procesos propuesto es un modelo completo e integral, pero no constituye el único modelo de procesos posible. Cada organización debe definir su propio conjunto de procesos, teniendo en cuenta una situación particular” (COBIT v5, 2012).

La siguiente ilustración muestra los 37 procesos de gobierno y gestión de COBIT:

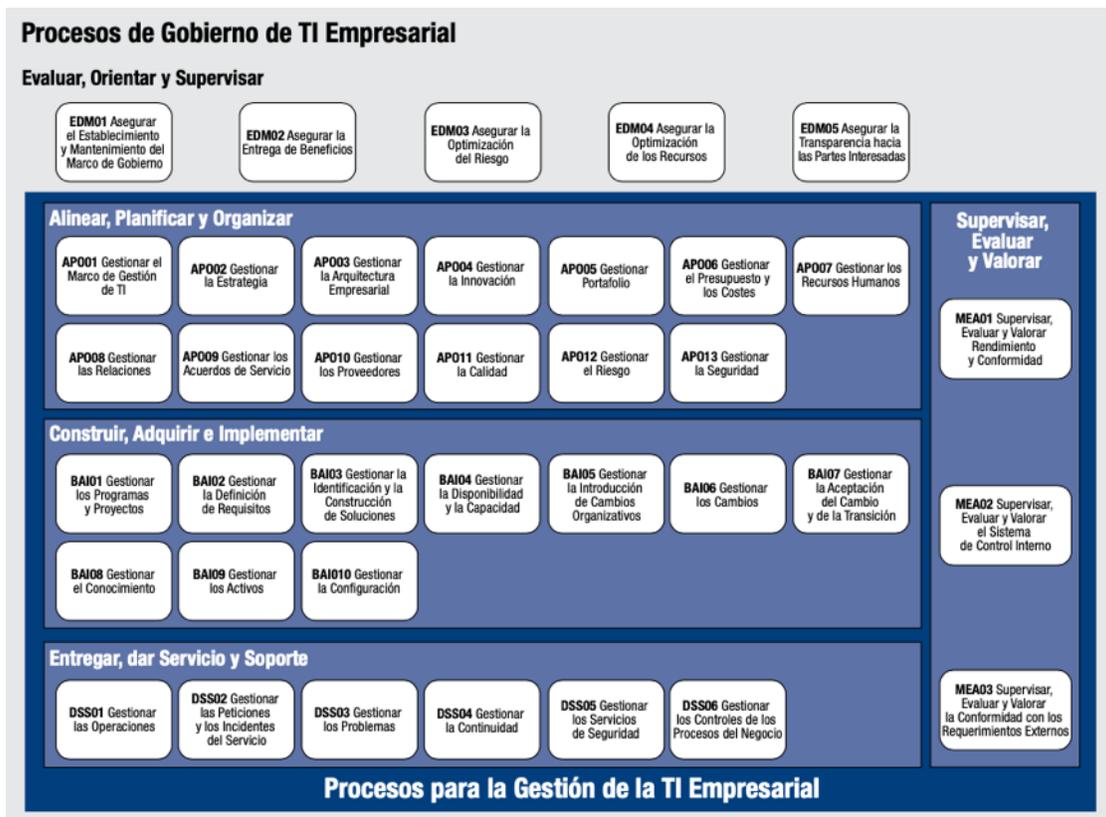


Figura 6: Procesos de gobierno que conforman COBIT

Fuente: (COBIT v5, 2012)

El proceso que tiene relación con la gestión del ciclo de vida de los contratos es el “APO10 Gestionar los Proveedores” situado en la parte de Alinear, Planificar y Organizar, del cual se detalla más información.

El objetivo del APO10 Gestionar los Proveedores es “administrar todos los servicios de TI prestados por todo tipo de proveedores para satisfacer las

necesidades del negocio, incluyendo la selección de los proveedores, la gestión de las relaciones, la gestión de los contratos y la revisión y supervisión del desempeño, para una eficacia y cumplimiento adecuados” (COBIT v5, 2012).

A su vez, este proceso está soportado por cinco procedimientos, los cuales son:



Figura 7: Procedimientos que conforman al APO10 Gestionar los Proveedores

Fuente: Elaboración propia

APO10.01 Identificar y evaluar las relaciones y contratos con proveedores: tiene como principal objetivo “Identificar proveedores y contratos asociados y categorizarlos por tipo, relevancia y criticidad. Establecer un criterio de evaluación de contratos y proveedores y evaluar la cartera general de proveedores y contratos actuales y alternativos” (COBIT v5, 2012)

APO10.02 Seleccionar los proveedores: se encarga de “seleccionar proveedores de acuerdo a prácticas justas y formales que aseguren la selección del que mejor se adapte a los requisitos. Los requisitos deberán estar optimizados con las aportaciones de nuevos proveedores potenciales” (COBIT v5, 2012).

APO10.03 Gestionar contratos y relaciones con proveedores: como su nombre lo indica tiene la responsabilidad de “formalizar y gestionar las relaciones con cada proveedor. Gestionar, mantener y supervisar los contratos y la entrega de servicios. Asegurar que los nuevos contratos o los cambios son conformes a las normas de la organización, las leyes y las regulaciones. Gestionar los conflictos contractuales” (COBIT v5, 2012).

APO10.04 Gestionar el riesgo en el suministro: este procedimiento se enfoca en “identificar y gestionar los riesgos relacionados con la capacidad de los

proveedores de proporcionar de manera continua una entrega del servicio segura, eficaz y eficiente” (COBIT v5, 2012).

APO10.05 Supervisar el cumplimiento y el rendimiento del proveedor: procedimiento encargado de “revisar periódicamente el rendimiento general de los proveedores, el cumplimiento con los requisitos contractuales y el valor de lo pagado y tratar las incidencias identificadas” (COBIT v5, 2012).

Como se puede apreciar a lo largo de la descripción del proceso y los procedimientos, cubren en cierta medida desde la contratación hasta la evaluación de los productos o servicios contratados. Esta operación puede ser integrada a los procesos globales de adquisiciones de una organización, ya que COBIT está orientado en aquellos contratos del área de TI.

2.2 PMBOK

La Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos (PMBOK, por sus siglas en inglés) son normas y guías emitidas por el Instituto de Administración de Proyectos (PMI, por sus siglas en inglés). Esta guía proporciona y promueve un vocabulario común para el uso y la aplicación de los conceptos de la dirección de proyectos dentro de la profesión de la dirección de proyectos (Guía del PMBOK, 2013).

El PMBOK está conformado por siete áreas de conocimiento, los cuales agrupan los 44 procesos para la dirección de proyectos, estas áreas son:



Figura 8: Áreas de conocimiento del PMBOK

Fuente: Elaboración propia

El área de conocimiento relacionada con la gestión de los contratos es el número siete “Gestión de las adquisiciones del proyecto”. Esta área de conocimiento cubre un total de cuatro procesos de los cuarenta y cuatro en total, los cuales son:

Planificar la gestión de las adquisiciones: es el proceso encargado de mantener actualizado el portafolio de las adquisiciones, así como las decisiones que se tomen al respecto, así mismo el identificar los posibles proveedores que pudieran proveer de los producto o servicios.

Efectuar las adquisiciones: este proceso tiene la finalidad de recibir y evaluar las propuestas de los proveedores prospectos, así como adjudicar el contrato correspondiente una vez que se dé el resultado.

Controlar las adquisiciones: es el proceso a través del cual se controlan las relaciones contractuales con los proveedores, también se evalúan la ejecución de los contratos y en caso de aplicar, se evalúan los cambios o correcciones a los mismos.

Cerrar las adquisiciones: mediante este proceso se finaliza la compra de los productos o servicios.

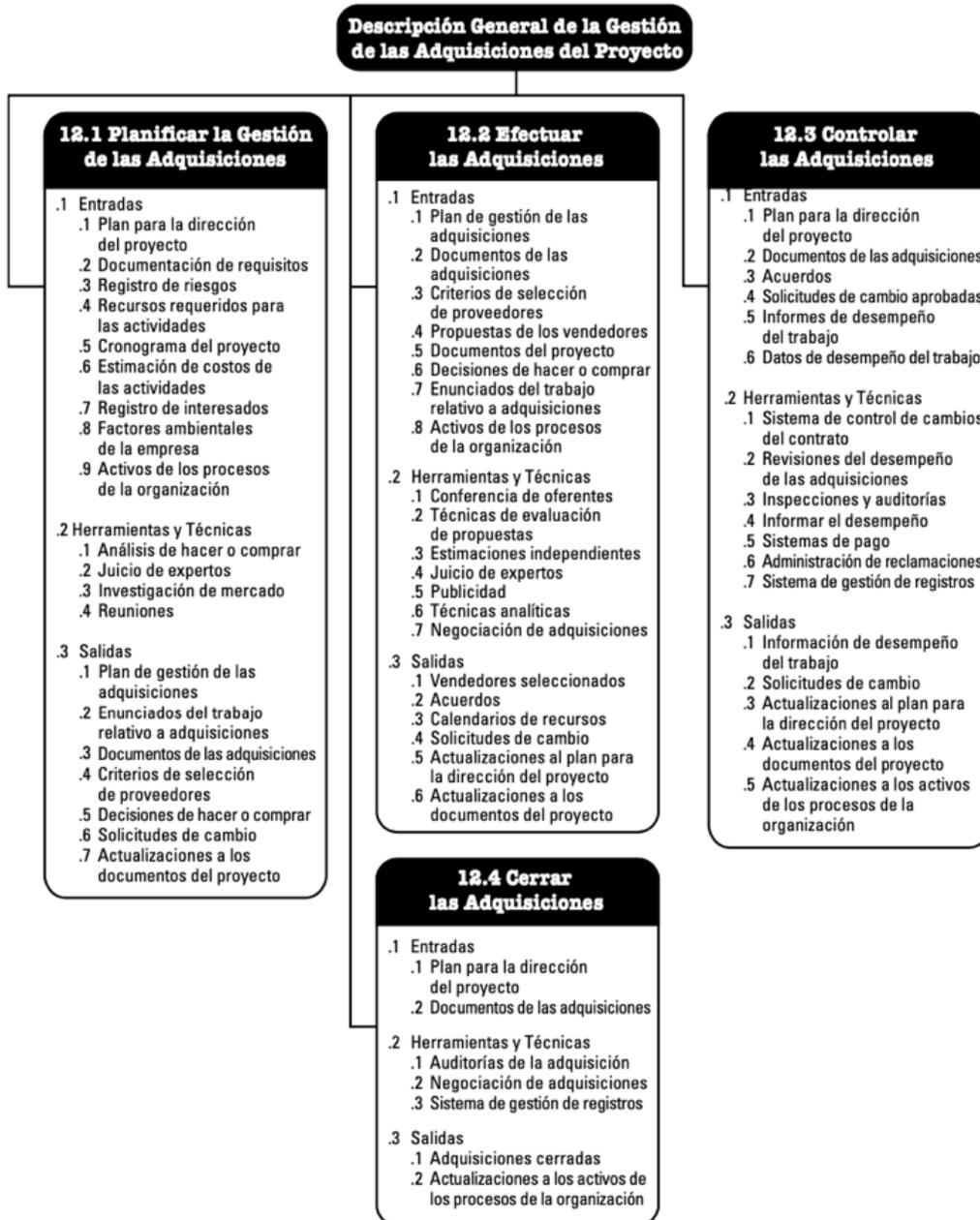


Figura 9: Actividades de los procesos de Gestión de las Adquisiciones del Proyecto

Fuente: (Guía del PMBOK, 2013)

Las diferentes actividades involucradas en los procesos de Gestión de las Adquisiciones del Proyecto conforman el ciclo de vida de un acuerdo. Mediante la gestión activa del ciclo de vida del acuerdo y la redacción cuidadosa de los términos y condiciones de una adquisición, algunos de los riesgos identificables del proyecto se pueden compartir o transferir a un vendedor. Establecer un acuerdo sobre productos o servicios es un método para asignar la responsabilidad de gestionar o compartir riesgos potenciales (*Guía del PMBOK*, 2013)

A diferencia de COBIT, para la parte de gestión de contratos, el PMBOK se tiene un alcance más amplio, es decir, se pueden gestionar las adquisiciones de toda la organización como tal, no solo las de un área en específico.

2.3 Modelo Accenture

Accenture plc, estilizada como accenture, es una compañía multinacional de servicios profesionales con domicilio en Irlanda que brinda servicios de estrategia, consultoría, digital, tecnología y operaciones.¹

“Hoy en día, las empresas en industrias que van desde el petróleo y el gas hasta la minería, los productos químicos y las empresas de servicios públicos dependen más que nunca de proveedores externos para actualizar y mantener sus instalaciones y activos de producción críticos. Este enfoque ayuda a reducir los costos laborales internos fijos, pero puede generar otros problemas. Con demasiada frecuencia, las empresas han reducido los recursos internos hasta el punto en que no tienen las personas y las habilidades necesarias para administrar de manera efectiva la creciente fuerza laboral de contratistas, una fuerza laboral que desempeña un papel más importante en el mantenimiento de las operaciones en funcionamiento” (*Building Contractor Management Excellence*, 2014).

¹ Accenture forma parte del Fortune Global 500 desde el 1 de septiembre de 2009. En 2019, la compañía reportó ingresos netos de \$ 43.2 mil millones de dólares, con más de 492,000 empleados que atienden a clientes en más de 200 ciudades en 120 países. En 2015, la compañía tenía alrededor de 150,000 empleados en India, 48,000 en los EE. UU y 50,000 en Filipinas. Los clientes actuales de Accenture incluyen 92 de Fortune Global 100 y más de las tres cuartas partes de Fortune Global 500 (“Accenture”, 2020).

Con base en lo anterior, Accenture ha desarrollado el siguiente marco de trabajo para una gestión de contratos.



Source: Accenture analysis, 2014.

Figura 10: Marco de trabajo de Accenture para la gestión de contratos

Fuente: (Building Contractor Management Excellence, 2014)

Este marco de trabajo cuenta con tres principales áreas:

Estrategia: esta área es la encargada de definir el motivo de porqué se requiere la contratación, así como identificar de forma correcta el alcance del trabajo a desarrollar y la manera en que se evaluarán las capacidades de los proveedores prospectos para realizar el trabajo, así como la contratación misma.

Planeación: esta área del marco de trabajo inicia actividades una vez que se ha realizado la contratación correspondiente, y como su nombre lo indica, es la responsable de asegurar que la planificación que entregan los proveedores se cumpla en tiempo y forma, dar el banderazo de inicio al proyecto a los involucrados en el mismo, y en caso de aplicar revisar y definir si es necesario realizar cambios al contrato correspondiente.

Ejecución: una vez que se ha realizado la contratación del producto o servicio, así como la definición del alcance y actividades que abarcarán durante el ciclo de vida de este, se procede a la ejecución. Esta área del marco de trabajo tiene por objetivo la gestión de las relaciones con el proveedor y la evaluación de los resultados obtenidos en los productos o servicios contratados.

2.4 Modelo Deloitte

Deloitte Touche Tohmatsu Limited, es una red multinacional de servicios profesionales.²

Como parte de su portafolio de servicios, Deloitte ofrece un servicio orientado a la gestión contractual el cual tiene por nombre “Servicios de gestión y revisión de contratos organizacionales. A través de este servicio, Deloitte no solo ayuda a las organizaciones a la revisión y gestión de los contratos, sino que tiene participación desde la creación de estos, todo lo anterior enfocado en que la organización cuente con un repositorio centralizado con los contratos e información de estos, lo cual habilita la explotación de información para una mejor toma de decisiones.

² Esta empresa es considerada dentro de las “big four” y como la red de servicios más grande del mundo por sus ingresos, y número de profesionales con sede en Londres, Reino Unido. Deloitte ofrece servicios de auditoría, impuestos, consultoría, riesgos empresariales y asesoría financiera con aproximadamente 312,000 profesionales en todo el mundo. En el año fiscal 2019, la red obtuvo un record de \$46.2 mil millones de dólares de ingresos agregados. A partir del 2017, Deloitte es la cuarta compañía privada más grande de los Estados Unidos (“Deloitte”, 2020).

Este modelo cuenta con seis principales fases.

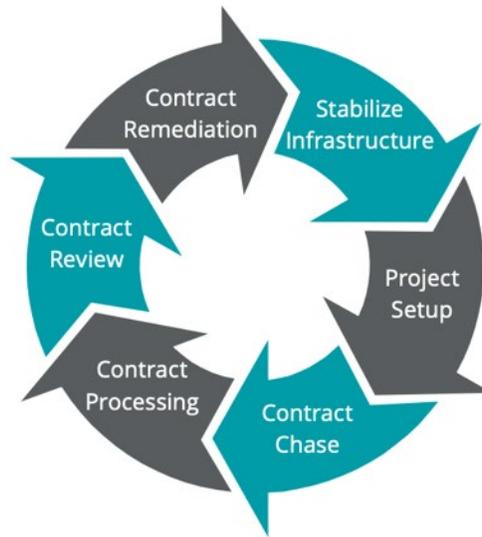


Figura 11: Fases del modelo de gestión contractual Deloitte

Fuente: (Enterprise Contract Management and Review Services, 2017)

Project setup (configuración del proyecto): fase a través de la cual se define el programa de gestión de contratos y su alineación a los objetivos estratégicos, esta fase tiene por objetivo la segmentación de los contratos que han sido celebrados por las diversas áreas de la organización y poder determinar así el nivel de riesgo por cada una.

Contract chase (centralización de contratos): en esta fase se centralizan todos los contratos en un repositorio único de información, se realizan actividades transversales entre las diversas áreas para localizar fuentes de información que estén relacionadas con los contratos celebrados e identificar aquellos contratos faltantes.

Contract processing (procesamiento de contratos): fase en la cual se definen y aplican modelos analíticos de información al repositorio en el cual se centran todos los contratos de la organización, esto habilita la búsqueda de información de una manera más rápida y eficiente, por ejemplo: tipos de contratos,

fecha de inicio, fecha de vencimiento, términos comerciales, gastos comprometidos, etc.

Contract review (revisión de contratos): en esta fase se conforman los diferentes equipos de trabajo de acuerdo con la complejidad del contrato a ser gestionado, el monto de contratación; una vez que se han asignado los contratos a los diferentes equipos, estos tienen sesiones de entendimiento para revisar los mismos. Se elaboran informes y se revisan en conjunto los contratos con las partes interesadas del mismo.

Contract remediation (remediación de contratos): fase en la cual se evalúan los costos de los contratos y la situación de cumplimiento de cada uno de ellos para determinar si se asumen, se rechazan o se negocian los términos, así como aquellos que están próximos a su fecha de término.

Stabilize infrastructure (estabilizar la infraestructura): se realiza una revisión a las capacidades tecnológicas, los procesos, las políticas y los estándares formalizados en la organización para la gestión de los contratos. Se define un plan de acción futuro para la gestión de los contratos con base en los riesgos, capacidades organizacionales y requisitos reglamentarios para la gestión contractual.

A través, de este servicio las organizaciones no solo pueden identificar los contratos de forma más rápida, sino que también pueden facilitar la aplicación de sus derechos, renegociar contratos e identificar áreas de ingresos perdidos o costos varados. Puede ayudar a las organizaciones a cumplir los requisitos legales y reglamentarios de manera oportuna y ayudar a protegerlos contra los riesgos de cumplimiento (*Enterprise Contract Management and Review Services, 2017*)

2.5 Modelo Ernst & Young

Ernst & Young Global Limited, comúnmente conocida como Ernst & Young o simplemente EY, es una firma multinacional de servicios profesionales con sede en Londres, Inglaterra. EY es una de las organizaciones de servicios profesionales más

grande del mundo, junto con Deloitte, KPMG y Pricewaterhouse Coopers, es considerada una de las cuatro grandes firmas contables. Principalmente proporciona aseguramiento (que incluye auditoría financiera), impuestos, consultoría y servicios de asesoramiento a sus clientes. Al igual que muchas de las firmas contables más grandes de los últimos años EY se ha expandido a mercados adyacentes a la contabilidad, incluida la consultoría de estrategia, operaciones, recursos humanos, tecnología y servicios financieros. EY opera como una red de firmas miembro que están estructuradas como entidades legales separadas en una sociedad, que cuenta con más de 270,000 empleados en más de 700 oficinas en 150 países de todo el mundo. En 2019, EY fue la séptima organización privada más grande de los Estados Unidos, EY ha sido continuamente clasificada en la lista de la revista Fortune de las 100 mejores compañías para trabajar durante los últimos 21 años, más que cualquier otra firma de contabilidad (“Ernst & Young”, 2020).

EY dentro de su portafolio de servicios, ofrece a sus clientes y prospectos la revisión de los contratos con un enfoque digital, considerando tres aspectos esenciales para la digitalización de los procesos que gestionan el ciclo de vida de los contratos: los procesos, las personas y la tecnología.

Bajo este enfoque, EY considera en su marco de trabajo el uso de la inteligencia artificial y técnicas de aprendizaje automatizado para la identificación de información importante en los contratos como lo son: términos contractuales, precios de adquisición, fechas de inicio, término y renovación, entre otros; toda esta información se convierte en datos estructurados para su posterior explotación. Mediante la combinación de los tres principales aspectos (personas, procesos y tecnología) EY propone lograr con éxito la transformación de los programas de gestión contractual hoy en día.

El marco de trabajo abarca un total de cuatro grandes fases:

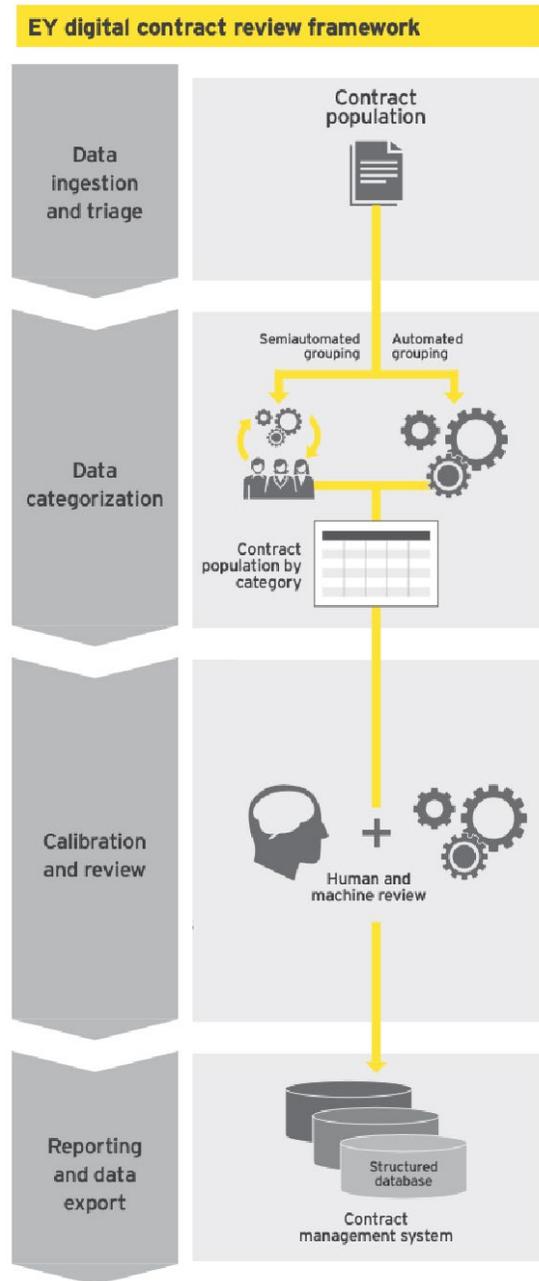


Figura 12: Marco de trabajo de EY para la revisión de contratos

Fuente: (EY Digital Contract Review, 2018)

Data ingestion and triage (ingreso de datos y clasificación): mediante la integración de tecnologías de aprendizaje automatizado se identifica el nivel de

automatización que tienen los contratos en la organización y se procede a su categorización en función de dos principales temas: complejidad y costos.

Data categorización (categorización de datos): se personalizan algoritmos de acuerdo con la operación y consideraciones de la organización, esto para la extracción de texto y metadatos de los contratos, lo anterior facilita el aprendizaje iterativo del o los algoritmos desarrollados. En esta fase hay intervención humana para corroborar que los resultados de la ejecución de los algoritmos sean acordes a la organización.

Calibration and review (calibración y revisión): en este punto y con base en la ejecución de las fases anteriores, es posible contar con una base de conocimiento respecto de las cláusulas contractuales establecidas en los diversos contratos, así como realizar revisiones de la información a partir de la extracción de los datos. Se determina qué información es considerada como clave para extraerla del universo de contratos mediante los algoritmos definidos y se realizan ajustes a los flujos de trabajo correspondientes para la interacción tecnología-personas.

Reporting and data export (informes y exportación de datos): se generan reportes con información estructurada que requiera la organización y de acuerdo con el foro correspondiente. Se actualizan de forma periódica los estatus de los diversos contratos y con esto se pueden definir tableros de información para una gestión más eficiente de los contratos.

EY apuesta a que “a través de nuestro conocimiento en minería de datos, inteligencia artificial y análisis de documentos, brindemos servicios de extremo a extremo para facilitar los esfuerzos de digitalización de contratos en las organizaciones. Nuestro enfoque se centra en el uso de tecnologías avanzadas de inteligencia artificial para lograr la automatización y la eficiencia. Sin embargo, también incorporamos la validación humana en los flujos de trabajo para validar los datos y completar la abstracción, mejorando así la precisión y la calidad del producto final” (*EY Digital Contract Review, 2018*).

2.6 Comparativa de las soluciones actuales

Con base en el alcance y la descripción de las soluciones antes mencionadas, se presenta un cuadro comparativo enunciando los pros y contras de cada una.

Solución	Pros	Contras
COBIT	<p>Más de 15 años desde que se lanzó su primera versión (1996). Modelo de referencia base para definir la operación de cualquier área de TI. Cuenta con procesos y procedimientos definidos lo cual orienta a las áreas en la adecuación de estos. Identificación de involucrados en cada proceso y procedimientos. Considera un proceso dedicado a la gestión de proveedores. Cobertura desde la contratación hasta la evaluación de productos o servicios.</p>	<p>Enfocado en la operación de las áreas de TI. El área de TI debe hacer esfuerzos culturales por adoptar COBIT. No proporciona artefactos (documentos) para el llenado de información. Comportamiento reactivo ante incumplimientos en la entrega de los productos o servicios.</p>
PMBOK	<p>Más de 25 años desde que se lanzo su primera versión (1987). Utilizada a nivel mundial para estandarizar la gestión de proyectos en las organizaciones. Alcance de implementación a todas las áreas de una organización. Cuenta con áreas de conocimiento y procesos definidos.</p>	<p>Orientado a verificar el cumplimiento desde un punto de vista de administración de proyectos. Mayor enfoque en temas financieros del proyecto más que cumplimiento puntual de los productos o servicios de acuerdo con su objetivo. No se declaran los roles o involucrados en los procesos definidos.</p>

Solución	Pros	Contras
	<p>Un área de conocimiento cubre cierta parte de la gestión de contratos (Gestión de las Adquisiciones del Proyecto).</p>	<p>No proporciona artefactos (documentos) para el llenado de información.</p> <p>Comportamiento reactivo ante incumplimientos en la entrega de los productos o servicios</p>
<p>Modelo Accenture</p>	<p>Organización con más de 25 años de experiencia en el mercado de servicios de consultoría.</p> <p>Modelo enfocado en identificar la necesidad de la contratación y delimitación correcta del alcance.</p> <p>Considera la gestión de las relaciones con el proveedor y la evaluación de los resultados obtenidos en los productos o servicios.</p> <p>Implementación del marco en contratos de todas las áreas de la organización.</p> <p>Enfocado en disminuir la carga operativa interna de la organización en temas de gestión de contratos.</p> <p>Enfoque proactivo ante incumplimientos por parte de los proveedores.</p>	<p>Mayor experiencia en servicios de tecnología.</p> <p>Considerar los costos que implica la contratación de los servicios.</p> <p>Por lo general los artefactos de seguimiento son propiedad intelectual del proveedor.</p>
<p>Modelo Deloitte</p>	<p>Organización con más de 50 de experiencia en servicios de consultoría.</p>	<p>Mayor experiencia en temas de contabilidad, aunque diversifico las líneas de negocio a otras industrias y sectores.</p>

Solución	Pros	Contras
	<p>Participación desde la creación del contrato mismo para la adquisición de productos o servicios.</p> <p>Considera la asignación de personal especializado de acuerdo con la naturaleza de los contratos.</p> <p>Habilitación de un repositorio centralizado con información de los contratos.</p> <p>Centraliza la gestión de todos los contratos de un área o de diversas áreas de la organización.</p> <p>Enfoque proactivo ante incumplimientos por parte de los proveedores.</p>	<p>Al ser una de las organizaciones “big four” los costos de los servicios pueden ser altos.</p> <p>Por lo general los artefactos de seguimiento son propiedad intelectual del proveedor.</p>
<p>Modelo Ernst & Young</p>	<p>Organización con más de 20 años de experiencia en el mercado de servicios de aseguramiento.</p> <p>Uso de inteligencia artificial y técnicas de aprendizaje para la gestión de contratos.</p> <p>Considera aspectos como procesos, personas y tecnología para la gestión contractual.</p> <p>Habilitación de toma de decisiones mediante análisis de datos.</p>	<p>Al ser una de las organizaciones “big four” los costos de los servicios pueden ser altos.</p> <p>Mayor experiencia en servicios de aseguramiento (contabilidad, auditoría, entre otros).</p> <p>No se asigna personal especializado en cada naturaleza del contrato.</p> <p>Por lo general los artefactos de seguimiento son propiedad intelectual del proveedor.</p>

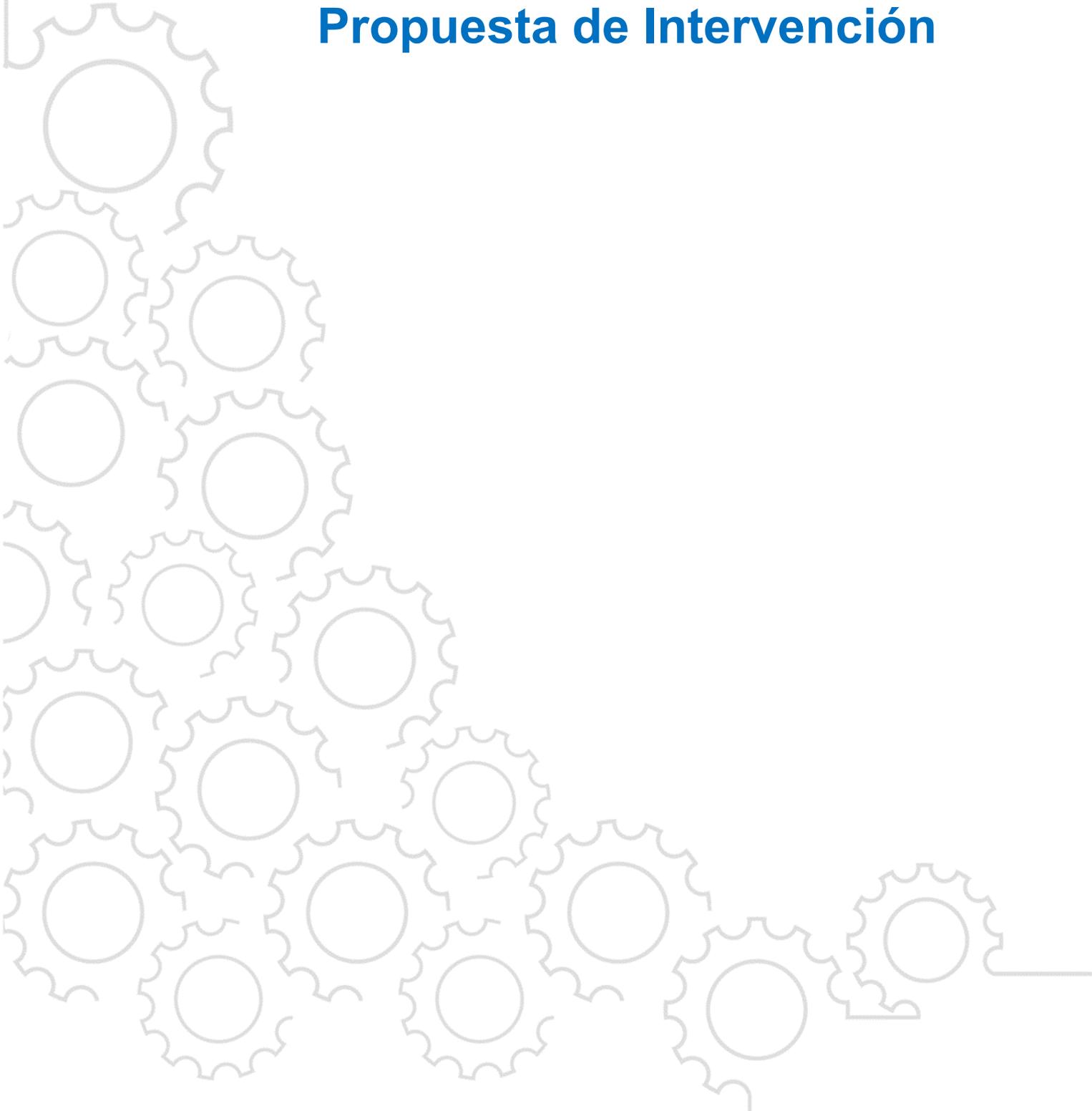
Solución	Pros	Contras
	Habilitación de un repositorio de información para la generación de reportes.	

Cuadro 1: Comparativa de soluciones actuales

Fuente: Elaboración propia

Capítulo 3

Propuesta de Intervención



Capítulo 3. Propuesta de Intervención

A diferencia de las soluciones analizadas en el capítulo 2, el servicio de Cumplimiento Contractual es una propuesta que tiene un alcance mayor en cuanto a amplitud (áreas de la organización, número de contratos, personas, etc.) y de profundidad (información de contrato, análisis de los productos o servicios, especialistas en la materia, etc.) lo cual permite una flexibilidad mayor a la hora de implementarlo ya que es adaptable de acuerdo al modelo de operación del cliente, así como contar con un enfoque imparcial respecto a la selección de proveedores, anteponiendo los criterios de selección utilizados por la organización.

El diseño del proyecto parte de dos aspectos que permiten un mejor entendimiento de la conformación del servicio, y una correcta ejecución de las etapas y fases que lo conforman.

- Método para el Cumplimiento Contractual (Etapas).
- Modelo de Operación del Cumplimiento Contractual (Fases).

La ejecución del servicio de Cumplimiento Contractual es la aplicación de un conjunto de procesos y procedimientos que tienen por objetivo garantizar la entrega de productos o servicios por parte de los proveedores, con base en los acuerdos pactados y que respondan a necesidades específicas.

A continuación, se brinda mayor detalle del método y del modelo de operación:

3.1. Método para el Cumplimiento Contractual (Etapas)

De acuerdo con el Diccionario de la lengua española, la definición de método es el “Modo de decir o hacer con orden” y el “Modo de obrar o proceder, hábito o costumbre que cada uno tiene y observa”.

Considerando la definición anterior, el Método de Cumplimiento Contractual consta de cinco etapas (procesos), que van desde el entendimiento de la organización contratante, hasta la generación de informes de cumplimiento.

Un proceso es un conjunto de actividades definidas o actividades cooperativas secuenciales realizadas de manera repetible por una organización. Los procesos son activados por eventos que pueden tener múltiples resultados posibles. Un resultado exitoso de un proceso entregará valor a uno o más interesados (Guía BABOK, 2015).

A continuación, se presentan las etapas (procesos) que soporta el método para el monitoreo de los contratos.



Figura 13: Etapas que conforman el método de Cumplimiento Contractual

Fuente: Elaboración Propia

Cada una de las etapas considera la ejecución de procesos con base en los estándares para la gestión de: proyectos, contratos, proveedores, servicios de TI, entre otros, esto permite flexibilidad para monitorear cualquier tipo de contrato. Es por ello que “la gestión contractual debe considerarse como una herramienta estratégica dentro de la gestión de proyectos. Las razones son varias y trataremos algunas de ellas a continuación:

- Los contratos establecen y definen los derechos y obligaciones de las partes (contratante y contratado) en función de un determinado alcance.
- Los contratos establecen claramente las reglas operativas, es decir, la manera de cómo las partes se relacionarán durante la ejecución del alcance definido para el contrato.
- Los contratos definen el nivel o grado de riesgo que tiene cada una de las partes en relación con un determinado proyecto.

- Definen claramente los tiempos y cronogramas que deben regir la ejecución de los trabajos por parte del contratista.
- Definen el precio (o precios) a los que debe ser remunerado el contratista y las condiciones y reglas de evaluación para modificar estos.
- Definen y establecen los marcos legales aplicables a la implementación del contrato y su interpretación” (Porrás Fernández, 2016).

A continuación, se presentan cada una de las etapas.

Etapa 1: Entendimiento Organizacional

La ejecución de la primera etapa inicia una vez que se ha formalizado la contratación de los productos o servicios por parte del cliente con el proveedor en cuestión, esto significa que ha pasado por un proceso de aprobación, asignación de presupuesto y definición de las necesidades a cubrir.



Figura 14: Etapa de entendimiento organizacional

Fuente: Elaboración Propia

Esta etapa tiene como objetivo obtener un entendimiento de la organización, que permita iniciar la ejecución del servicio de Cumplimiento Contractual al número de contratos acordados, así como las áreas, los proveedores involucrados, la estructura organizacional que opera y la estrategia de comunicación.

El Entendimiento Organizacional inicia con la obtención de un acercamiento y dimensionamiento del trabajo a desarrollar, a partir de:

- Panorama general de la organización (estructura organizacional, industria, misión y visión, objetivos estratégicos, etc.).

- Número y tipo de contratos a monitorear.
- Áreas de negocio contratantes.
- Proveedores involucrados.
- Estrategia de comunicación organizacional formalizada.

La etapa de Entendimiento Organizacional tiene como resultado principal un artefacto (documento) Portafolio de Monitoreo de Contratos.

- El Portafolio de Monitoreo de Contratos (ver Anexo 1): tiene como propósito contener el conjunto de contratos que se acordaron para aplicar el servicio de Cumplimiento Contractual, con lo cual se logrará una mejor administración de estos.

A través de estos contratos se procede a identificar las áreas involucradas, la vigencia, los proveedores contratados, las adhesiones al contrato (en caso de aplicar), los responsables de validar la calidad del producto o servicio, entre otros.

Las fases operativas que considera esta etapa son:

- Conocimiento de la organización.
- Gestión de la demanda.

Etapa 2: Solicitud Documental

Una vez que se ha generado el Portafolio de Monitoreo de Contratos y se ha establecido la forma en que se gestionará la demanda, se inicia la etapa de Solicitud Documental. Esta etapa tiene como objetivo definir y obtener la documentación referente a cada contrato que será monitoreado; mediante esta información se determinarán los mecanismos de comunicación a ejecutar en cada área contratante.



Figura 15: Etapa de solicitud documental

Fuente: Elaboración Propia

La Solicitud Documental toma como base la información contenida en el Portafolio de Monitoreo de Contratos, con esta información se identificarán las áreas involucradas, mismas con quienes se realizarán sesiones de trabajo a fin de desarrollar una Estrategia de Comunicación y generar un Expediente de Monitoreo de cada contrato.

La etapa de Solicitud Documental tiene como resultado tres principales artefactos (documentos) de trabajo: Estrategia de Comunicación, Matriz de Solicitud Documental y Expediente de Monitoreo.

- La Estrategia de Comunicación (ver Anexo 2): permite un adecuado uso de los diferentes canales de comunicación formalizados con el cliente, así como una correcta conducción de estos. Esta estrategia facilitará el avance de las etapas, un mayor control del tiempo, un apropiado alertamiento ante la detección de incumplimientos, así como una apropiada utilización de los recursos asignados.
- La Matriz de Solicitud Documental (ver Anexo 3): es el documento donde se listará la información inicial solicitada al responsable del contrato por parte del cliente para tener un mayor contexto de este.

El Expediente de Monitoreo: contendrá todos los documentos derivados de las actividades de monitoreo y seguimiento al contrato, este expediente tiene la finalidad de fungir como evidencia del cumplimiento a los acuerdos contractuales (cliente-proveedor).

De cada área identificada en los contratos, se considerará la siguiente información:

- El organigrama.
- Los objetivos y metas definidos.
- Los indicadores o métricas de desempeño y organización.
- Normativa jurídica y de administración organizacional.
- Manuales de procedimientos.
- Información obtenida en la etapa de entendimiento organizacional.
- Cuestionarios para generar la estrategia de comunicación.
- Contrato.

Las fases operativas que consideran esta etapa son:

1. Creación de estrategia por contrato.
2. Solicitud de documentación.

Etapa 3: Ejecución y Técnicas de Monitoreo.

Esta etapa tiene como objetivo ejecutar las actividades de monitoreo a cada contrato definido en el Portafolio de Monitoreo de Contratos acorde a su objetivo y requerimientos, plasmando la información resultante del comportamiento de cada uno en el tablero de control, a través de métricas acordadas por el área contratante.



Figura 16: Etapa de técnicas de monitoreo

Fuente: Elaboración Propia

Las actividades de esta etapa dan inicio con el desglose de cada contrato para identificar las partes legales mínimas requeridas, y mediante el cual se logra la comprensión e identificación integral de los requerimientos y riesgos del producto y/o servicio contratado, tanto implícitos como explícitos. La información que se obtiene en el desglose del contrato sirve de base para la generación de un plan de trabajo con actividades a ejecutar por el equipo consultor mediante alguno de los siguientes mecanismos de revisión:

- Encuestas y cuestionarios.
- Observación.
- Comparación.
- Revisión selectiva (auditoría).
- Rastreo.
- Comprobación.
- Análisis.

La etapa de Ejecución y Técnicas de Monitoreo tienen como resultado diferentes artefactos de trabajo que complementarán el Expediente de Monitoreo, los cuales muestran el comportamiento de la entrega del producto o servicio, así como cumplimiento o no a los requerimientos acordados. Estos artefactos son:

- **Matriz de desglose de contrato (ver Anexo 4):** identifica cada sección del contrato con base en los requerimientos mínimos legales como: proemio, cuerpo, cláusulas comunes, cláusulas especiales, cláusulas excepcionales, multas y sanciones. El resultado de esta matriz puede derivar en recomendaciones legales que generen acuerdos modificatorios o minutas.
- **Matriz de riesgos (ver Anexo 5):** tipificación de los riesgos identificados en el desglose de contrato. Los riesgos son clasificados en cuatro principales rubros: operativo, legal, tecnológico y financiero.
- **Plan de trabajo (ver Anexo 6):** determina las actividades para realizar el monitoreo del cumplimiento a cada contrato de acuerdo con los mecanismos

de revisión acordado. Se elabora un Plan de Trabajo por cada contrato objeto del monitoreo.

- **Matriz de revisión selectiva (ver Anexo 7):** identifica los tipos de revisiones a utilizar para cada una de las variaciones encontradas en la entrega del producto y servicio a partir de los mecanismos de revisión que apliquen a cada contrato.
- **Matriz de revisión de entregables (ver Anexo 8):** verifica que los entregables acordados en el contrato se encuentren completos y cumplan con los acuerdos establecidos, así como con los criterios de aceptación pactados.
- **Formato de Comunicación de Variables (ver Anexo 9):** artefacto utilizado para comunicar al cliente por correo electrónico o el medio formal acordado, el grado de cumplimiento que tiene el proveedor con los productos y servicios contratados, así como con los tiempos de entrega acordados.
- **Tablero de control:** brinda información visual del cumplimiento que tienen los proveedores de acuerdo con el plan de trabajo definido, los productos y servicios acordados, lo anterior con base en las métricas definidas.
- **Informe de Monitoreo y Seguimiento:** en este documento se exponen cada uno de los puntos monitoreados del contrato. Este tiene que ser revisado con cada área involucrada con el fin de obtener un entendimiento homologado del resultado.

Las fases operativas que consideran esta etapa son:

- Análisis de contrato.
- Determinación de actividades de validación.
- Monitoreo del servicio contratado.
- Gestión del tablero de control.

Etapa 4: Cierre de Monitoreo de Contrato.

Esta etapa tiene como objetivo preparar la documentación obtenida en las fases anteriores por cada contrato monitoreado, para su verificación por parte del área contratante y finalizar las actividades de monitoreo y seguimiento del contrato.



Figura 17: Etapa de cierre de monitoreo

Fuente: Elaboración Propia

En esta etapa se formalizan todos los artefactos (documentos) obtenidos en las etapas anteriores y se integran en el Expediente de Monitoreo. Esta etapa permite identificar el grado de cumplimiento y resultados obtenidos por el proveedor en la entrega del producto o servicio, además de contar con las evidencias y documentos que ayuden a transparentar la ejecución del contrato ante una posterior auditoría e iniciar así con el proceso de liberación de las garantías provistas en el contrato.

La etapa de Cierre de Monitoreo tiene como resultado los siguientes artefactos (documentos) de trabajo:

- Expediente de Monitoreo Cerrado: conjunto de artefactos derivados de las actividades de monitoreo que cuenta con la previa revisión y validación del responsable del contrato por parte del cliente.
- Lista de Revisión (Anexo 10): checklist de los artefactos que debieron ser generados como parte del servicio de Cumplimiento Contractual a cada contrato, asegurando así la correcta ejecución de las etapas y fases correspondientes.

Las fases operativas que consideran esta etapa son:

1. Cierre del expediente de monitoreo y seguimiento.
2. Formalización de cierre por contrato.

Etapa 5: Informe y Despliegue de Monitoreo

Esta etapa tiene como objetivo presentar un informe final del servicio, que es el artefacto (documento) final del servicio de Cumplimiento Contractual a todos los contratos que fueron objeto de las actividades de monitoreo. Este informe expone observaciones preventivas, recomendaciones y conclusiones de manera veraz, objetiva y clara.

El informe debe incluir suficiente información, que proporcione una perspectiva apropiada de la temática evaluada y que permite habilitar las capacidades al cliente sobre una evaluación a los proveedores contratados.



Figura 18: Etapa de informe de monitoreo

Fuente: Elaboración Propia

La etapa de Informes de Monitoreo tiene como resultado un artefacto (documento) de trabajo:

Informe Final del Servicio: documento que se entrega al responsable del área de los contratos objeto de monitoreo, este informe puede contener información de uno o más contratos monitoreados.

El informe final del servicio debe ser de fácil entendimiento para los usuarios involucrados y promover la aplicación de las acciones preventivas pertinentes.

Las características del informe final del servicio son:

- Utilidad y oportunidad.
- Objetividad, perspectiva y concisión.
- Precisión y razonabilidad.
- Respaldo adecuado.
- Tono constructivo.

Las fases operativas que considera esta etapa son:

1. Generación de informe final del servicio.

3.2. Modelo de operación del Cumplimiento Contractual (Fases)

De acuerdo con el Modelo de Referencia de Negocio (BRM, por sus siglas en inglés) y definido por The Open Group (2014), un “Modelo de Operación hace referencia a todos aquellos recursos a disposición de la organización y requeridos para generar una propuesta de valor, esto abarca procesos, procedimientos, actividades, tecnología, etc. Estos elementos están relacionados entre sí de forma ordenada, la ejecución secuencial de estos tiene como resultado el producto o servicio definido” (p.10).

Partiendo de la definición anterior, el Modelo de Operación para el Cumplimiento Contractual se centra en identificar los elementos requeridos para implementar las etapas y fases (procedimientos) que lo componen, a través de las cuales se ejecutan diversas actividades, se utilizan los diversos artefactos que permiten un aseguramiento contractual integral y proporcionan capacidad al cliente, para conocer paso a paso el comportamiento de cada contrato.

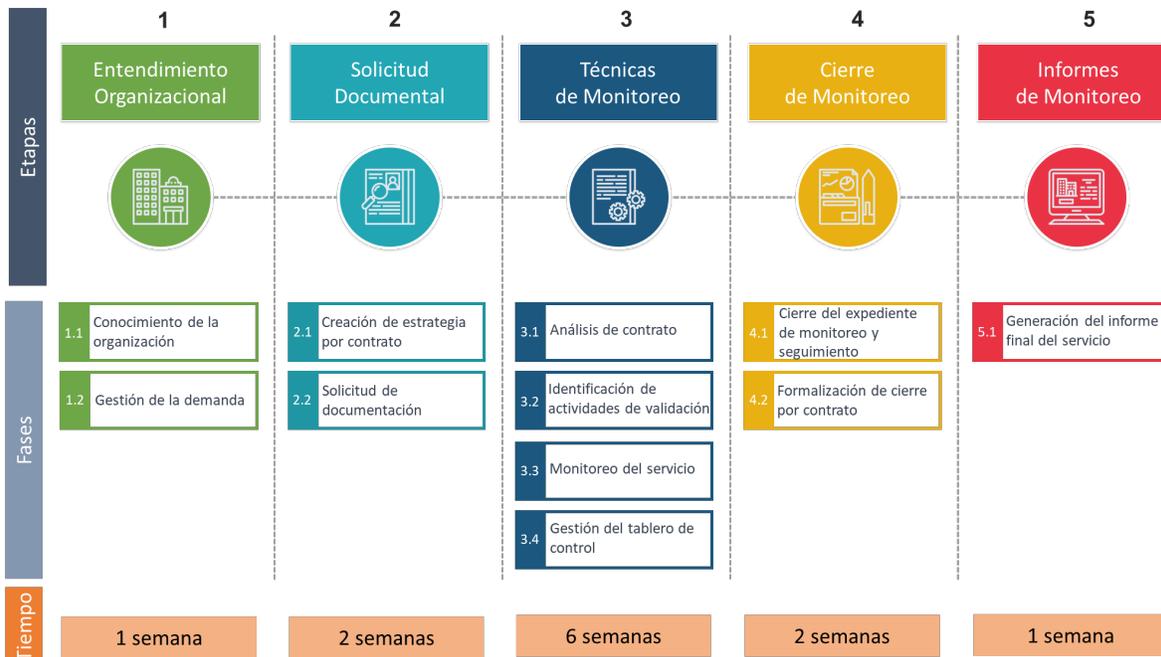


Figura 19: Fases que conforman cada etapa

Fuente: Elaboración Propia

Para una mejor comprensión de la práctica, cada fase considera brindar la siguiente información:

- Objetivo de la fase.
- Alcance de la fase.
- Lineamientos de ejecución.
- Descripción de las actividades.
- Matriz RACI.

3.2.1. Etapa 1. Entendimiento Organizacional

Entendimiento Organizacional es la primera etapa del método de Cumplimiento Contractual, en la cual se obtiene el conocimiento sobre la misión, visión, objetivo, estructura organizacional e información que corresponden a la organización que adquiere el servicio, ayudando a identificar los medios de comunicación con el Grupo de Administradores del Contrato (ver apartado 8) y brindar una mejor ejecución.

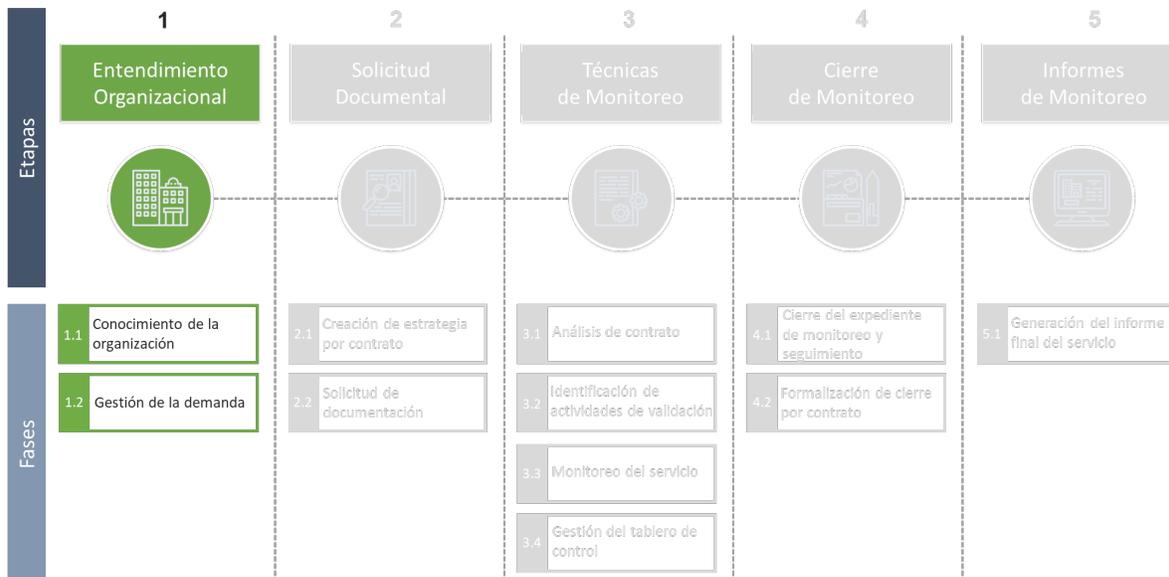


Figura 20: Fases que conforman la etapa de entendimiento organizacional

Fuente: Elaboración Propia

Esta etapa está conformada por dos fases que se enfocan en obtener el entendimiento de la organización y acordar el esquema de atención para la gestión de la demanda. La gestión de la demanda se realiza para gestionar de forma adecuada los recursos humanos, tecnológicos y de logística necesarios para atender los nuevos contratos que serán objetos de las actividades de monitoreo.

A continuación, se describen las actividades de cada una de las fases correspondientes a esta, así como la asignación de los roles que se mostrarán en la Matriz RACI.

Fase 1. Conocimiento de la Organización

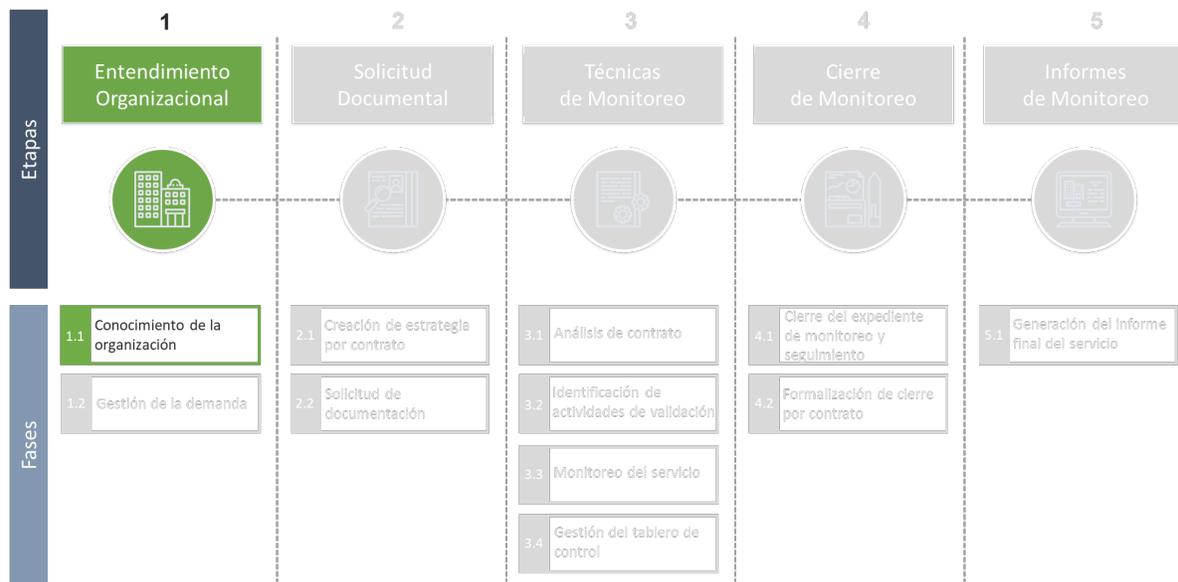


Figura 21: Fase de conocimiento de la organización

Fuente: Elaboración Propia

Objetivo de la fase

Obtener la información necesaria para entender el enfoque de negocio de la organización en la que se aplicará el servicio de Cumplimiento Contractual.

Alcance de la fase

Inicia desde solicitar y buscar información (física o digital) de la organización como visión, misión, industria, planeación estratégica, entre otros.

Lineamientos de ejecución

- Previo a la ejecución del Servicio de Monitoreo Contractual se debe establecer un Grupo de Administradores de contrato para revisar los hallazgos e indicadores para la toma de decisiones.
- El Equipo de Monitoreo de Contrato debe alinearse al gobierno corporativo del cliente, siempre y cuando este así lo requiera, de lo contrario, se debe observar la reglamentación para ejecución.
- El Equipo de Monitoreo de Contrato debe establecer comunicación con el administrador del contrato, para la información, ejecución del monitoreo e informes.

- Se debe asegurar que la entrega y cierre de la documentación física y digital generada durante la ejecución del servicio de Monitoreo de Contrato cumpla con las políticas de confidencialidad de información.
- Para lograr un entendimiento adecuado de la organización debe enfocarse en un panorama general de la misma (estructura organizacional, industria, misión, visión, y objetivos estratégicos), así como en las áreas de negocio contratantes.
- Recolectar (física o digital) la documentación que se considere necesaria, para lograr un entendimiento de la organización.

Descripción de actividades de la fase

Actividad	Descripción
Obtener conocimiento de la organización	Con la información recabada y proporcionada por el Grupo de Administradores del Contrato, el Equipo de Monitoreo de Contrato analiza el contexto organizacional y el negocio del cliente.
Acordar comunicación con el Grupo de Administradores de Contrato	<p>El Gerente del Proyecto acuerda los puntos de control e información para la comunicación con el Grupo de Administradores del Contrato y establece la dinámica de la reunión de Kick off con las áreas involucradas, los canales de información, horarios, reuniones para el seguimiento del servicio de monitoreo, también acuerdan el formato de comunicación de variables.</p> <p>El Gerente de Proyecto solicitará a los miembros del Grupo de Administradores del Contrato los contratos en forma documental.</p>

Cuadro 2: Actividades de la fase de conocimiento de la organización

Fuente: Elaboración propia

Matriz RACI de la fase

Actividad / Recurso	Consultor	Consultor Líder	Gerente del Proyecto	Cliente
Obtener conocimiento de la Organización	R	A	I	I, C
Acordar comunicación con el Grupo de Administradores del Contrato	I	I	R	A, C

R: Responsable A: Encargado C: Consultado I: Informado

Cuadro 3: RACI de la fase de conocimiento de la organización
Fuente: Elaboración propia

Fase 2. Gestión de la Demanda

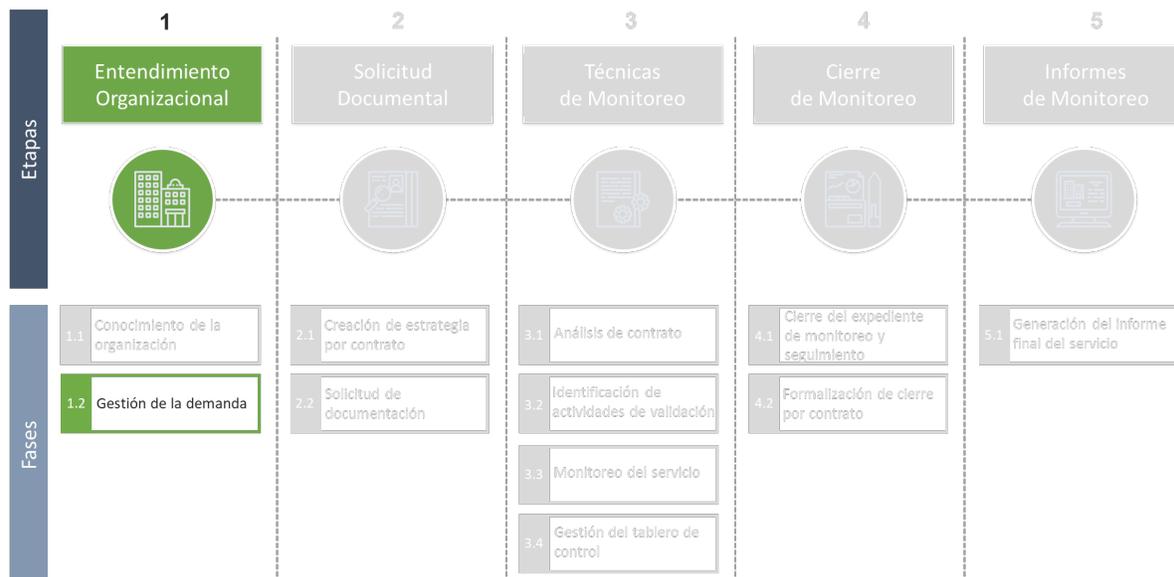


Figura 22: Fase de gestión de la demanda
Fuente: Elaboración Propia

Objetivo de la fase

Gestionar y controlar la demanda de los contratos acordados para el servicio de Cumplimiento Contractual.

Alcance de la fase

Parte desde la identificación de la cantidad de contratos que serán monitoreados aplicando el método de Cumplimiento Contractual, hasta su registro en el Portafolio de Monitoreo de Contratos.

Lineamientos de ejecución

- A. El Portafolio de Monitoreo de Contrato debe contener la cantidad, el tipo y vigencia de cada contrato a monitorear para su mejor administración.
- B. La solicitud de incorporación de contratos adicionales que realice el cliente en cualquier etapa del servicio de Cumplimiento Contractual debe informarse de inmediato para acordar su integración al Portafolio de Monitoreo de Contratos.

Descripción actividades de la fase

Actividad	Descripción
Acordar contratos a monitorear	El Consultor Líder concreta con el cliente el número de contratos que se monitorearán. Crea en el Portafolio de Monitoreo Contratos el concentrado de los contratos a monitorear. En caso de haber más contratos solicitados por el cliente en el transcurso de la prestación del servicio de Monitoreo de Contrato, se evaluarán para adicionarlos definiendo su alcance.

Cuadro 4: Actividades de la fase de gestión de la demanda

Fuente: Elaboración propia

Matiz RACI de la fase

Actividad / Recurso	Consultor	Consultor Líder	Gerente del Proyecto	Cliente
Acordar contratos a monitorear	I	R	A	C, I

R: Responsable A: Encargado C: Consultado I: Informado

Cuadro 5: RACI de la fase de gestión de la demanda

Fuente: Elaboración propia

3.2.2. Etapa 2. Solicitud Documental

La Solicitud Documental es la segunda etapa del método de Cumplimiento Contractual, en esta se identifican las áreas involucradas por contrato con base en la información obtenida durante la fase de Gestión de la Demanda, correspondiente a la primera etapa Entendimiento Organizacional.

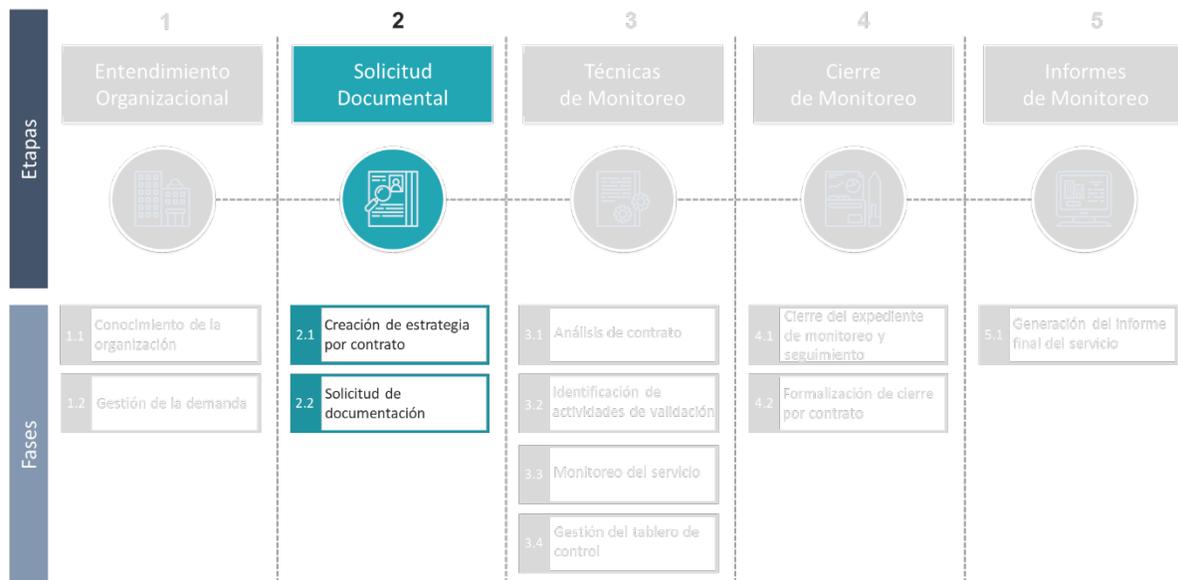


Figura 23: Fases de la etapa solicitud documental

Fuente: Elaboración Propia

Esta etapa se conforma por dos fases, la primera está dirigida a identificar aquellas áreas involucradas en el contrato, para establecer una reunión de arranque

o *Kick Off*, y la segunda, está dirigida a transmitir de forma adecuada la petición de información, previo a la ejecución del análisis del contrato.

A continuación, se describen las actividades de cada una de las fases correspondientes a esta etapa, así como la asignación de los roles que se mostrarán en la Matriz RACI.

Fase 1. Creación de estrategia por contrato

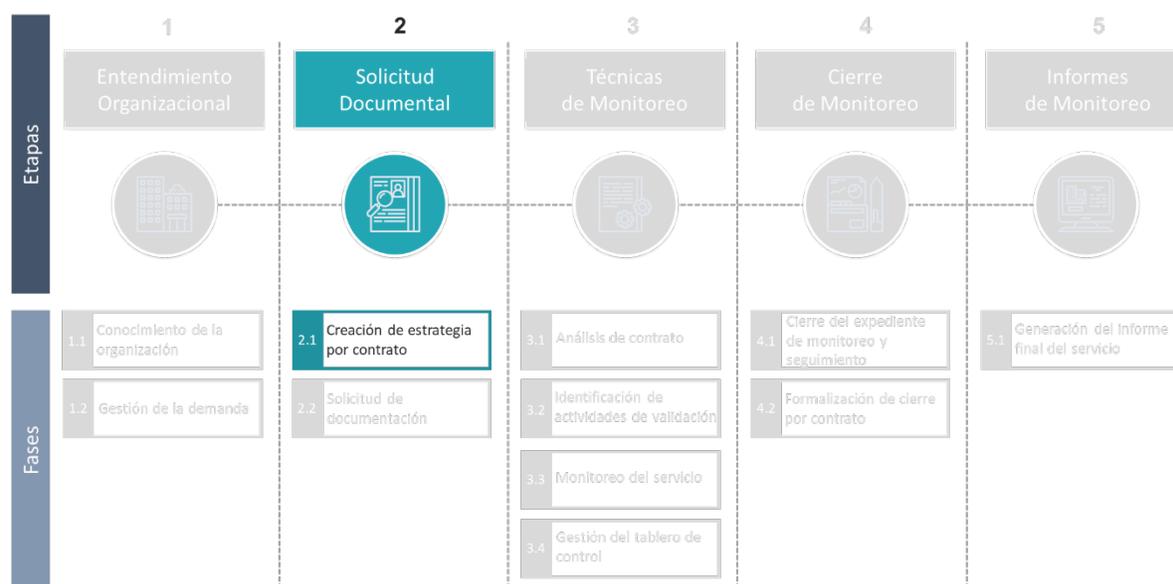


Figura 24: Fase de creación de estrategia por contrato

Fuente: Elaboración Propia

Objetivo de la fase

Definir las líneas de acción con las áreas involucradas, a través de las estrategias acordadas por contrato, con el fin de establecer la comunicación, transparencia y facilitar la ejecución del monitoreo contractual.

Alcance de la fase

Comprende desde la identificación de las áreas involucradas en cada contrato, hasta el establecimiento de la línea de comunicación con cada una, así como complementar el Expediente de Monitoreo con los documentos que se generen como parte de la fase.

Lineamientos de ejecución

- A. La identificación de áreas involucradas se debe realizar por contrato, para facilitar el desarrollo de la Estrategia de Comunicación con las mismas.
- B. El desarrollo de la estrategia de comunicación debe ser clara, específica y contener las áreas involucradas en el contrato.
- C. La Estrategia de Comunicación Organizacional debe contener el detalle de los canales de información entre el cliente (Grupo de Administradores del Contrato y las áreas involucradas en cada contrato) y el equipo de Monitoreo de Contrato.
- D. El Expediente de Monitoreo, debe ser complementado cuando se genere u obtenga documentos referentes al contrato, en cualquier etapa del Modelo de Monitoreo de Contrato.

Descripción de actividades de la fase

Actividad	Descripción
Identificar áreas involucradas por contrato	El consultor identifica y documenta en el Portafolio de Monitoreo de Contratos, las áreas de negocio del Cliente (técnicas, usuarias o contratantes) que se encuentran involucradas e informa al Consultor Líder.
Desarrollar Estrategia de Comunicación	El Consultor Líder desarrolla la Estrategia de Comunicación por cada contrato acordado para monitorear, tomando como fuente la identificación que realizó el Consultor sobre el Portafolio de Monitoreo de Contratos y la siguiente información: <ul style="list-style-type: none">• Organigrama del área involucrada.• Objetivos y metas definidas de las áreas involucradas.• Indicadores de desempeño de las áreas involucradas y la organización.• Normativa jurídica y de administración organizacional.

Actividad	Descripción
	<ul style="list-style-type: none"> • Manuales de procedimientos. • Información obtenida en la etapa de entendimiento organizacional.

Cuadro 6: Actividades de la fase de creación de estrategia por contrato

Fuente: Elaboración propia

Matriz RACI de la fase

Actividad / Recurso	Consultor	Consultor Líder	Gerente del Proyecto	Cliente
Identificar áreas involucradas por Contrato	R	A	I	C
Desarrollar la estrategia de comunicación		R	A	C, I

R: Responsable A: Encargado C: Consultado I: Informado

Cuadro 7: RACI de la fase de creación de estrategia por contrato

Fuente: Elaboración propia

Fase 2. Solicitud de Documentación

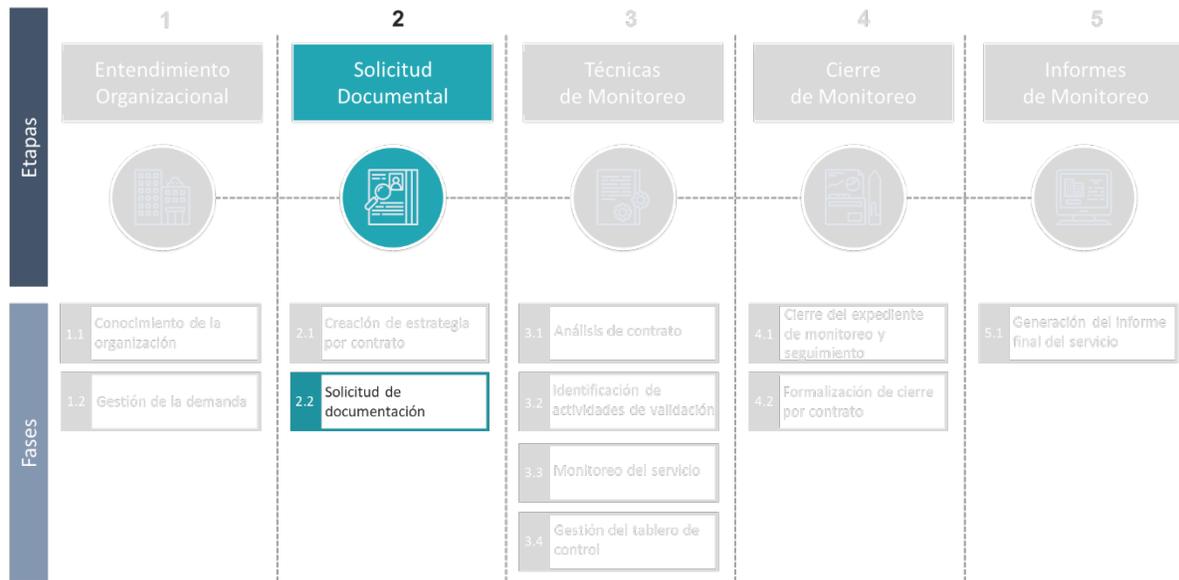


Figura 25: Fase de solicitud de documentación

Fuente: Elaboración Propia

Objetivo de la fase

Solicitar toda la documentación y los elementos que proporcionen información necesaria para brindar el soporte al monitoreo de contratos integrados en el Portafolio de Monitoreo de Contratos.

Alcance de la fase

Comprende desde la solicitud de la documentación relacionada con el contrato, o que sea complementaria al mismo, hasta la integración de la información de apoyo que soporte la ejecución del monitoreo.

Lineamientos de ejecución

- A. Los documentos deben ser solicitados por las personas autorizadas de acuerdo con la Estrategia de Comunicación.
- B. La generación de petición documental debe realizarse por contrato y especificando a las áreas involucradas, además, debe plasmarse en la Matriz de Solicitud Documental.

C. Las medidas de seguridad en la transferencia de la información (digital o física) para el monitoreo de contratos debe apegarse a los lineamientos del cliente para este aspecto.

Descripción de actividades de la fase

Actividad	Descripción
Solicitar Documentos	<p>El consultor documenta la solicitud de información que brinde soporte al monitoreo del contrato, así como a la estrategia de comunicación organizacional.</p> <p>El consultor líder solicita a las áreas involucradas los documentos complementarios de acuerdo con la Matriz de Solicitud Documental por el consultor, e integra la documentación solicitada en el Expediente de Monitoreo.</p>

Cuadro 8: Actividades de la fase de solicitud de documentación

Fuente: Elaboración propia

Matriz RACI de la fase

Actividad / Recurso	Consultor	Consultor Líder	Gerente del Proyecto	Cliente
Solicitar Documentos	I	R	A	C

R: Responsable A: Encargado C: Consultado I: Informado

Cuadro 9: RACI de la fase de solicitud de documentación

Fuente: Elaboración propia

3.2.3. Etapa 3. Ejecución y Técnicas de Monitoreo

La Ejecución y Técnicas de Monitoreo es la tercera etapa del método de Cumplimiento Contractual, en esta etapa se desarrollan las principales actividades del seguimiento al monitoreo de los contratos a través de las actividades

consideradas en el Plan de Trabajo, la información resultante brindará información oportuna y clara para la toma de decisiones sobre los servicios contratados.

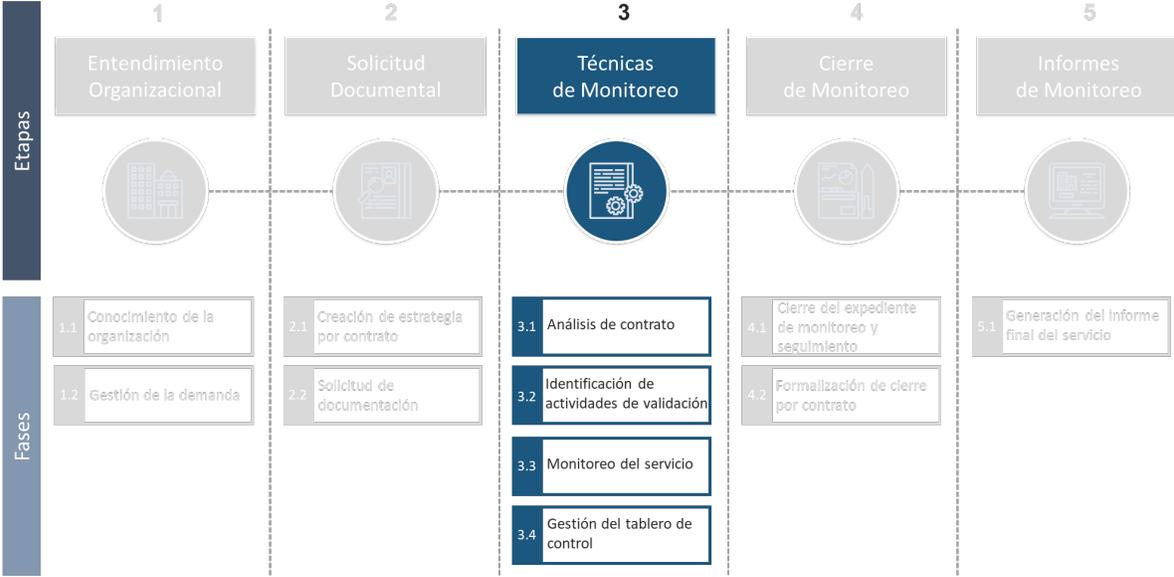


Figura 26: Fases de la etapa técnicas de monitoreo

Fuente: Elaboración Propia

Esta etapa está conformada por cuatro fases que se enfocan en iniciar el desglose legal del contrato, que es la base para identificar los riesgos y las acciones de validación que se ejercerán para verificar que lo entregado por el proveedor cumple contra lo acordado en el contrato. Toda la información resultante de los análisis y validaciones se reflejarán en el Tablero de Control.

A continuación, se describen las actividades de cada una de las fases correspondientes a esta etapa, así como la asignación de los roles que se mostrarán en la Matriz RACI.

Fase 1. Análisis de Contrato

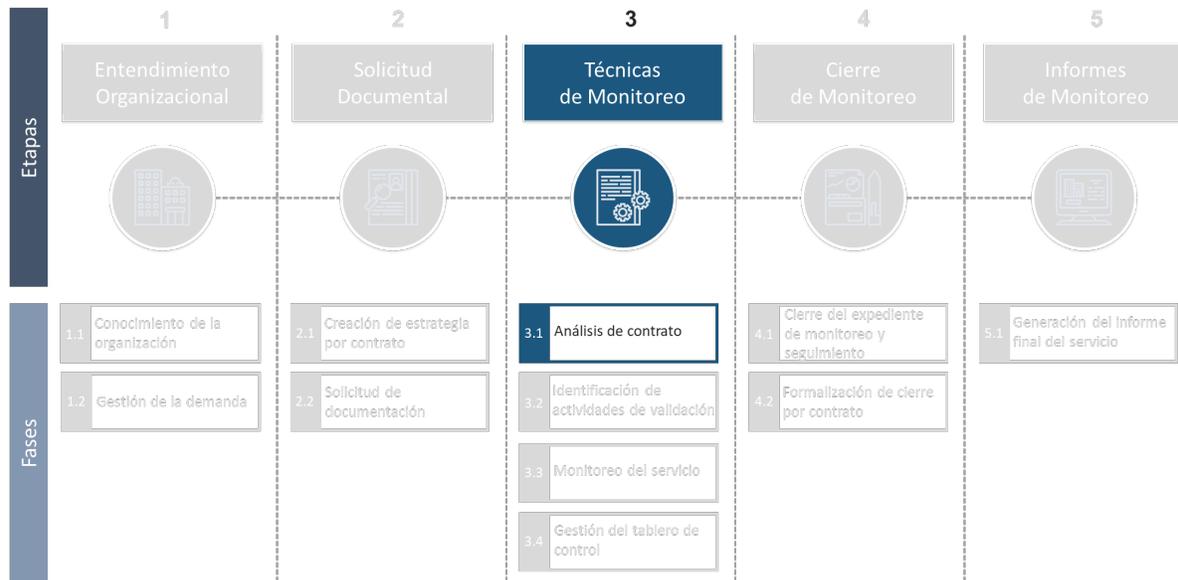


Figura 27: Fase de análisis de contrato

Fuente: Elaboración Propia

Objetivo de la fase

Analizar el contrato para identificar los requerimientos y posibles riesgos, tanto implícitos como explícitos, que pudieran materializarse y perjudicar el cumplimiento de los productos o servicios que el cliente adquiere, lo anterior mediante un análisis integral del contenido del contrato, con la finalidad de hacer cumplir las cláusulas contractuales celebradas.

Alcance de la fase

Comprende desde la identificación de requerimientos y riesgos en cada contrato, hasta la elaboración del Plan de Trabajo con las actividades requeridas para monitorear el cumplimiento de estos.

Lineamientos de ejecución

- A. Se debe verificar en el artefacto la Matriz Desglose del Contrato en materia legal y enfocarse a solventar la necesidad por la cual se solicita el servicio y producto.
- B. Todos los riesgos identificados durante el análisis del contrato deben documentarse en la Matriz de Riesgos.

- C. La información contenida en la Matriz de Riesgos debe ser conciliada en materia legal y especialidad del contrato.
- D. La elaboración del Plan de Trabajo debe ser de acuerdo con las actividades de certificación de riesgos definida, así como con la Matriz de Revisión de Entregables.

Descripción de Actividades de Análisis de contrato

Actividad	Descripción
Verificar Expediente de Monitoreo	<p>El consultor legal identifica en el Expediente de Monitoreo los siguientes documentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Estrategia de comunicación. • Portafolio de Monitoreo de Contratos. • Contratos y convenios modificatorios.
Documentar el Desglose del Contrato	<p>El consultor legal desglosa el contrato y documenta en la Matriz de Desglose y en la Matriz de Entregables los siguientes puntos:</p> <p>Matriz de Desglose:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Convocatoria o invitación. • Declaración de las partes. • Clausulado del contrato (Clausulas comunes, especiales o especializadas). • Penalizaciones (convencionales y deducciones). • Sanciones por incumplimiento. • Anexos y adhesiones al contrato. • Tipo de contrato, de acuerdo con la contratación aplicable. <p>Matriz de Entregables:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nombre del entregable. • Periodicidad.

Actividad	Descripción
	<ul style="list-style-type: none"> • Fechas de entrega. • Costo (IVA incluido). • Comentarios.
Identificar Riesgos por Contrato	<p>El consultor legal identifica los riesgos que conlleven a una afectación contractual, identificando el impacto negativo para el cliente. Los riesgos se tipifican en los siguientes rubros:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tecnológicos. • Operativos. • Financieros. • Legales. <p>El consultor legal documenta los riesgos en la Matriz de Riesgos por contrato correspondiente.</p>
Elaborar el Plan de Trabajo	<p>El consultor líder analiza la información contenida en la Matriz de Riesgos, en la Matriz de Entregables y en la Matriz de Desglose de Contrato para elaborar el Plan de Trabajo, además, considera los siguientes puntos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Alcance de la revisión: local o nacional. • Actividades de revisión de acuerdo con el tipo de requerimiento contractual asociado. • Perfiles requeridos. • Fechas programadas de revisión. <p>La gerente de proyecto valida el plan de trabajo.</p>
Comunicar el Plan de Trabajo	<p>El consultor líder comunica al cliente el plan de trabajo generado, con base en la estrategia de comunicación.</p>

Cuadro 10: Actividades de la fase de análisis de contrato

Fuente: Elaboración propia

Matriz RACI de la fase

Actividad / Recurso	Consultor	Consultor Legal	Consultor Líder	Gerente del Proyecto	Cliente
Verificar Expediente de Monitoreo	C	R	A	I	C
Documentar el desglose del contrato	C	R	A	I	C
Identificar riesgos por contrato		R	A	I	C, I
Elaborar el Plan de Trabajo		C	R	A, I	
Comunicar el Plan de Trabajo			R	A	C, I

R: Responsable A: Encargado C: Consultado I: Informado

Cuadro 11: RACI de la fase de análisis de contrato

Fuente: Elaboración propia

Fase 2. Determinación de Acciones de Validación

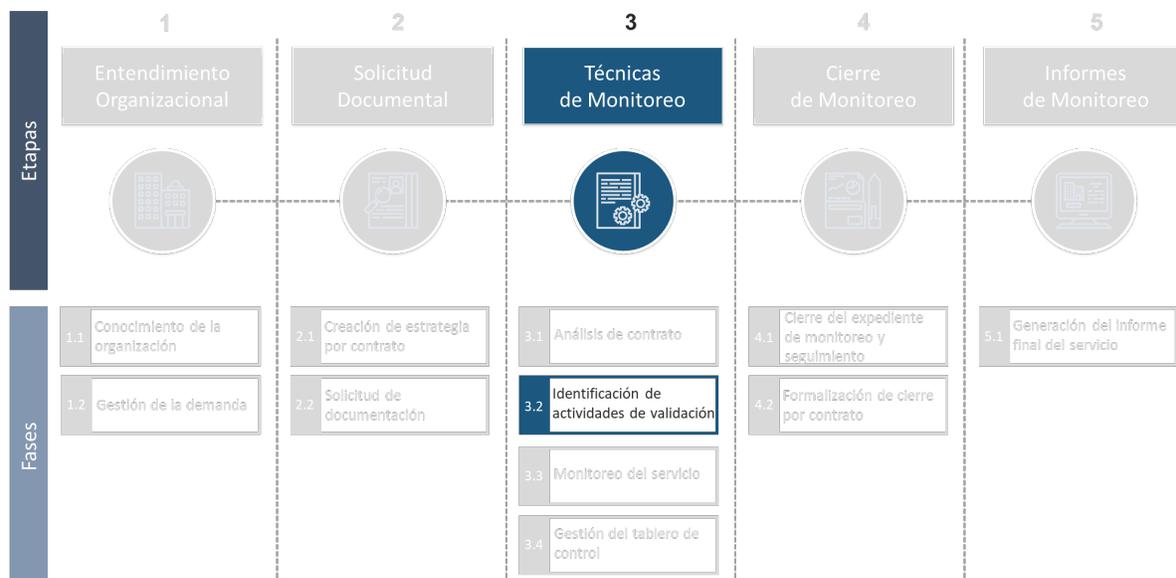


Figura 28: Fase de identificación de actividades de validación

Fuente: Elaboración Propia

Objetivo de la fase

Establecer las actividades de validación para efectuar el monitoreo del servicio, mediante criterios de aceptación de acuerdo con la naturaleza y alcance del contrato para su cumplimiento.

Alcance de la fase

Comprende desde determinar las acciones de validación, hasta verificar los criterios de los entregables acordados en el contrato contra lo entregado por el proveedor, teniendo como resultado la documentación de las variaciones detectadas que se le informarán al cliente.

Lineamientos de ejecución

- A. La Matriz de Riesgos es el documento en el cual se deben identificar los riesgos contractuales y operativos, se indica el tipo de riesgo, impacto, nivel de riesgo y prioridad, así como la asignación de acciones de validación.
- B. El equipo de trabajo será formado con consultores con experiencia y conocimiento en las acciones de revisión selectiva, riesgos detectados y naturaleza del contrato.
- C. Las revisiones que se lleven a cabo son determinadas de acuerdo con el resultado de la Matriz de Riesgos.

Descripción de actividades de la fase

Actividad	Descripción
Formar el equipo de Monitoreo de Contrato	El consultor líder verifica el perfil requerido y evalúa de acuerdo con la naturaleza del contrato, la matriz de revisión selectiva y riesgos, detectados en la matriz de riesgos. Selecciona a los consultores requeridos de acuerdo con la complejidad, cobertura, naturaleza y habilidades necesarias para garantizar el monitoreo y seguimiento al contrato.

Actividad	Descripción
	<p>Registra el perfil del equipo de acuerdo con su especialidad para su asignación. Asigna las actividades definidas en el Plan de Trabajo al equipo de Monitoreo Contractual.</p> <p>El gerente del proyecto valida la selección de los consultores.</p>
Priorizar Riesgos del Contrato	El consultor líder en conjunto con el equipo de consultores prioriza los riesgos identificados por el consultor legal, para generar un mayor impacto al cumplimiento del contrato, soportando la definición de acciones de validación en la Matriz de Riesgos.
Determinar las acciones de validación	El consultor líder define las acciones de validación a ejecutar por el equipo de especialistas, con base en el entregable, los riesgos y su priorización de acuerdo con la naturaleza del contrato.

Cuadro 12: Actividades de la fase de identificación de actividades de validación

Fuente: Elaboración propia

Matriz RACI de la fase

Recurso/ Actividad	Consultor	Consultor Legal	Equipo de Especiali stas	Consult or Líder	Gerente del Proyecto	Clien te
Formar el equipo de Monitoreo de Contrato	C	C		R	A	I
Priorizar riesgos del contrato			C	R	A	I

Recurso/ Actividad	Consultor	Consultor Legal	Equipo de Especiali stas	Consult or Líder	Gerente del Proyecto	Clien te
Determinar las acciones de validación	I	C	C	R	A	

R: Responsable A: Encargado C: Consultado I: Informado

Cuadro 13: RACI de la fase de identificación de actividades de validación

Fuente: Elaboración propia

Fase 3. Monitoreo del Servicio

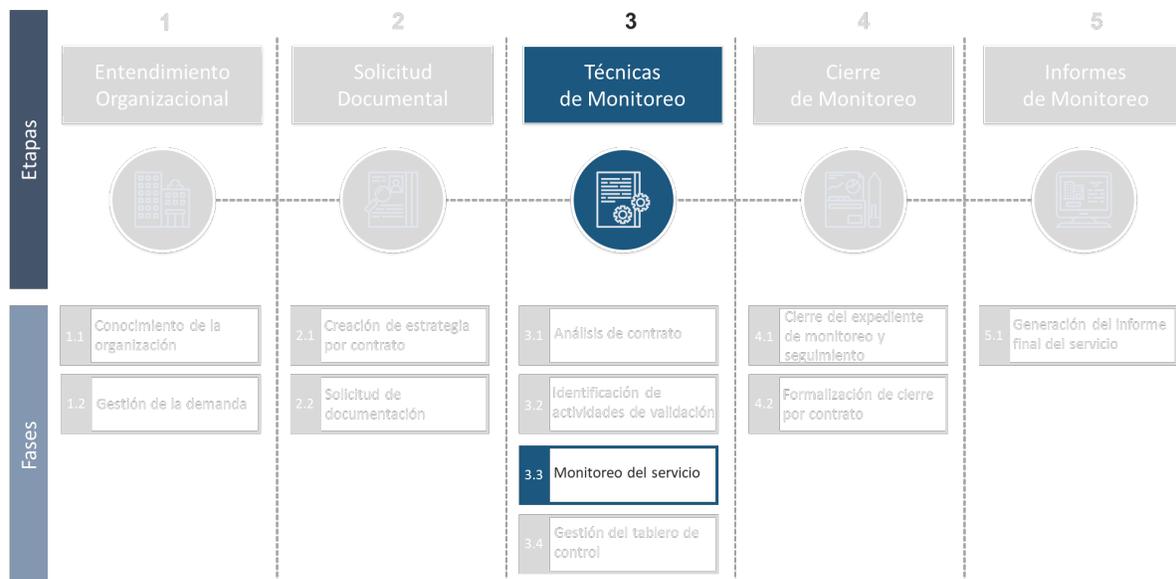


Figura 29: Fase de monitoreo del servicio

Fuente: Elaboración Propia

Objetivo de la fase

Monitorear el desempeño y cumplimiento del contrato, a fin de informar oportunamente la detección de las variaciones en las revisiones, mediante la correlación de los entregables con los criterios de aceptación.

Alcance de la fase

Comprende desde la ejecución de las acciones de validación con base en el Plan de Trabajo para que su resultado sea verificado con lo entregado por el proveedor, hasta documentar el resultado y posteriormente ser comunicadas al cliente.

Lineamientos de ejecución

- A. Las variaciones encontradas deben registrarse en el Formato de Comunicación de Variables.
- B. El formato de Comunicación de Variables debe entregarse al cliente de acuerdo con la Estrategia de Comunicación.
- C. La Matriz de Desglose, la Matriz de Riesgos y la Matriz de Revisión Selectiva debe generar y actualizar la información reflejada en el Tablero de Control que se implementa en la siguiente fase.

Descripción de actividades de la fase

Actividad	Descripción
Ejecutar Acciones de Validación	<p>El equipo de especialistas ejecuta las acciones de validación con base en el Plan de Trabajo tomando en cuenta los criterios y estrategias de muestreo a seguir y considerando los siguientes puntos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dependencias de productos y servicios; estos pueden ser posibles sub-servicios que se requieran para cumplir los acuerdos contractuales. • Universo de revisión para determinar criterios y rangos de aceptación. • Técnicas de muestreo. <p>Identifica las áreas de oportunidad a tomar en cuenta para la definición de indicadores de desempeño en la fase de monitoreo y certifica los riesgos.</p>

Actividad	Descripción
Verificar cumplimiento contra criterios de aceptación	El equipo de Monitoreo de Contrato verifica que cada producto y servicio cuente con las especificaciones y los criterios de aceptación contractuales.
Documentar variaciones de cumplimiento	<p>El consultor documenta las observaciones identificadas por el equipo de especialistas en la Matriz de Entregables y en la Matriz de Riesgos</p> <p>El equipo de especialistas y el consultor legal analizan las observaciones recopiladas y su evidencia</p>
Comunicar las variaciones identificadas	<p>El consultor líder revisa la documentación de las variaciones detectadas por el equipo de especialistas y el consultor legal considerando que la información sea:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Coherente. • Útil. • Objetiva. • Evidenciable. <p>El consultor líder comunica a los involucrados los resultados de las variaciones en el Formato de Comunicación de Variables.</p>

Cuadro 14: Actividades de la fase de monitoreo del servicio

Fuente: Elaboración propia

Matriz RACI de la fase

Recurso / Actividad	Consultor	Equipo de Especialistas	Consultor Legal	Consultor Líder	Gerente del Proyecto	Cliente
Ejecutar acciones de validación	R	R		A	I	C

Recurso / Actividad	Consultor	Equipo de Especialistas	Consultor Legal	Consultor Líder	Gerente del Proyecto	Cliente
Verificar cumplimiento contra criterios de aceptación	R	R	I	A, C	I	
Documentar variaciones de cumplimiento	R	R	C	A	I	
Comunicar las variaciones identificadas	C	C	C	R	A	I

R: Responsable A: Encargado C: Consultado I: Informado

Cuadro 15: RACI de la fase de monitoreo del servicio

Fuente: Elaboración propia

Fase 4. Gestión del Tablero de Control

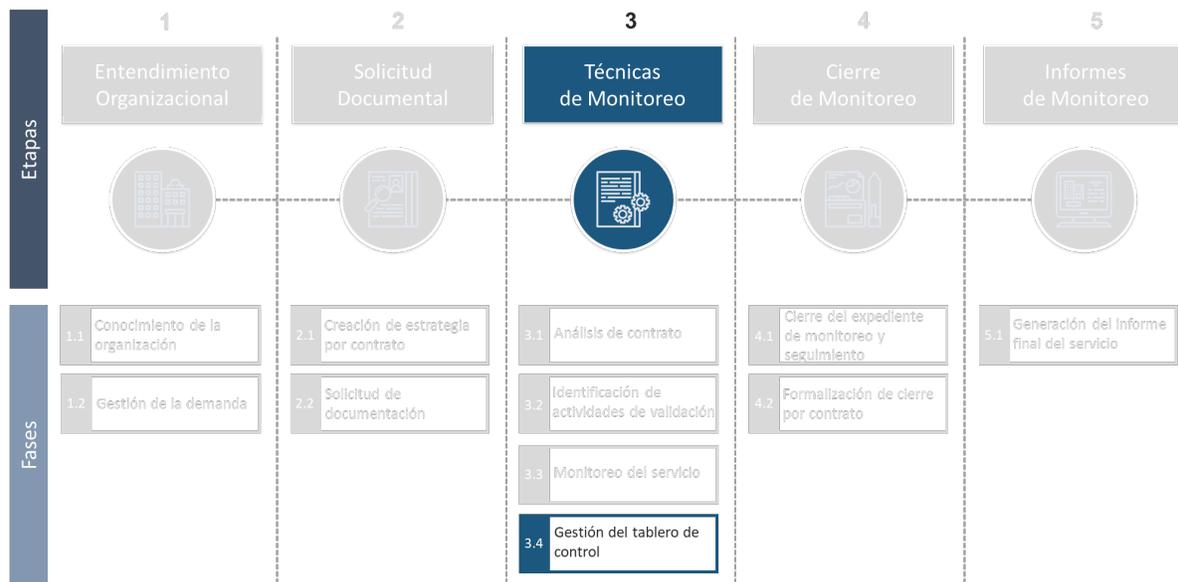


Figura 30: Fase de gestión del tablero de control

Fuente: Elaboración Propia

Objetivo de la fase

Integrar y gestionar la operación contractual a través de un tablero de control que refleje el desempeño del cumplimiento de los contratos, permitiendo generar estrategias para la toma de decisiones con el fin de brindar cobertura a las necesidades encontradas en el monitoreo, las cuales pudieran poner en riesgo los intereses de la organización.

Alcance de la fase

Comprende desde la selección de las métricas y el diseño personalizado del Tablero de Control con información del cumplimiento contractual monitoreado, hasta la generación del Informe de Monitoreo y Seguimiento.

Lineamientos de ejecución

- A. La gestión del desempeño del Tablero de Control debe estar de acuerdo con la periodicidad definida con el cliente y documentada en el Plan de Trabajo.
- B. Las métricas deben ser las acordadas con el cliente.
- C. Las métricas deben identificarse con base en los resultados obtenido del monitoreo realizado.

D. El Informe de Monitoreo y Seguimiento debe de evidenciar el resultado del monitoreo del servicio determinando las observaciones, mejoras y hallazgos.

Descripción de actividades de la fase

Actividad	Descripción
Validar métricas de cumplimiento	<p>El equipo de especialistas identifica la necesidad al inicio del monitoreo y debe de seleccionar la métrica que más se acople al monitoreo y brinde información útil a los responsables del contrato, tomando en cuenta los siguientes criterios:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Oportunidad y calidad del servicio. • Estatus financiero del contrato. • Estatus de entregables acordados. • Oportunidad de entrega del servicio. <p>El equipo de Monitoreo de Contrato documenta las métricas seleccionadas y acordadas con el cliente.</p>
Autorizar métricas de cumplimiento	<p>El consultor líder verifica que las métricas aporten información vital al monitoreo contractual y sea de provecho para la toma de decisiones.</p>
Diseñar Tablero de Control	<p>El consultor líder y el equipo de especialistas diseñan el tablero de gestión en conjunto con los involucrados, considerando información general y útil del contrato.</p> <p>El equipo de especialistas administra la información referente a las métricas, los cuales muestran el desempeño al cumplimiento contractual.</p>
Generar Informe de Monitoreo	<p>El consultor genera el Informe de Monitoreo y Seguimiento respecto del desempeño al cumplimiento contractual, tomando en cuenta las siguientes premisas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Indicar acciones correctivas y preventivas. • Ser de utilidad y oportuno.

	<ul style="list-style-type: none"> • Tener respaldo documental de los trabajos realizados. • Contener redacción en sentido constructivo. <p>El consultor líder comunica a los involucrados el Informe de Monitoreo.</p>
--	---

Cuadro 16: Actividades de la fase de gestión del tablero de control

Fuente: Elaboración propia

Matriz RACI de la fase

Recurso / Actividad	Consultor	Equipo de Especialistas	Legal	Consultor Líder	Gerente del Proyecto	Cliente
Validar métricas de cumplimiento		R	C	A	I	C
Autorizar métricas de cumplimiento		C		R	A	I
Diseñar Tablero de Control		R		A	I	C
Generar Informe de Monitoreo	R	C		A	I	I

R: Responsable A: Encargado C: Consultado I: Informado

Cuadro 17: RACI de la fase de gestión del tablero de control

Fuente: Elaboración propia

3.2.4. Etapa 4. Cierre de Monitoreo del Contrato

La etapa de Cierre de Monitoreo del Contrato es la cuarta etapa del modelo de Monitoreo de Contrato, esta tiene como resultado generar un informe de cierre por contrato, mismo que contiene observaciones, mejoras y hallazgos derivados de la ejecución de las actividades de monitoreo de los contratos.

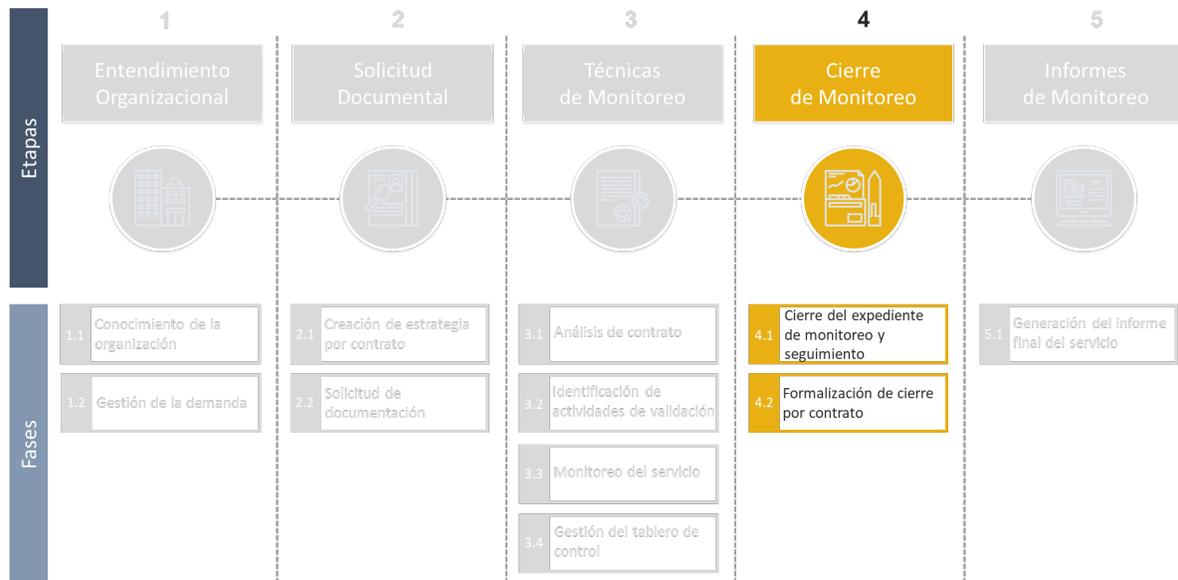


Figura 31: Fases de la etapa cierre de monitoreo

Fuente: Elaboración Propia

Esta etapa está conformada por dos fases, las cuales se encuentran enfocadas a realizar el cierre de las actividades del monitoreo por cada contrato a partir de la validación del contenido del Expediente de Monitoreo de cada contrato, así como la elaboración y autorización de su correspondiente lista de revisión.

Posteriormente se procede a formalizar el cumplimiento de los acuerdos contractuales para dar inicio al proceso de liberación de las garantías y la validación de los documentos correspondientes con los involucrados de parte del cliente.

A continuación, se describen las actividades de cada una de las fases correspondientes a esta etapa, así como la asignación de los roles que se mostrarán en la Matriz RACI.

Fase 1. Cierre del Expediente de Monitoreo y Seguimiento

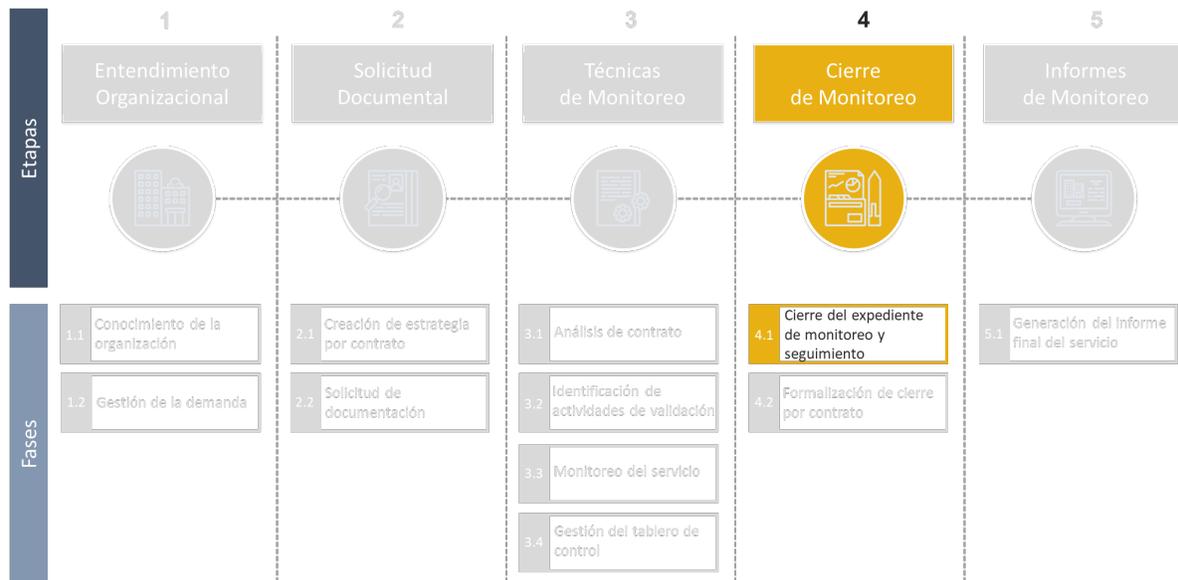


Figura 32: Fase de cierre del expediente de monitoreo y seguimiento

Fuente: Elaboración Propia

Objetivo de la fase

Integrar la documentación para el expediente de cierre del monitoreo del contrato, mediante la validación de la Lista de Revisión, con el fin de informar las observaciones, mejoras y hallazgos del contrato.

Alcance de la fase

Comprende desde la validación de la documentación para generar la Lista de Revisión, hasta la validación por el consultor líder.

Lineamientos de ejecución

- A. El Informe de Cierre de Contrato debe contener los entregables completos y las obligaciones contractuales del proveedor.
- B. El Expediente de Monitoreo se debe cerrar con cada uno de los artefactos completos y firmados.

Descripción de actividades de la fase

Actividad	Descripción
<p>Verificar completitud del Expediente de Monitoreo</p>	<p>El consultor legal verifica que el expediente de monitoreo y seguimiento cuente con la información completa de los siguientes artefactos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Portafolio de monitoreo de contratos. • Estrategia de comunicación. • Matriz de desglose Contrato. • Matriz de revisión. • Formato de comunicación de variables. • Informe de monitoreo y seguimiento. • Estructura del equipo de trabajo. • Matriz de revisión selectiva. • Matriz de riesgos. • Plan de trabajo. <p>Revisa que los requerimientos y obligaciones contractuales se hayan cumplido.</p>
<p>Elaborar la Lista de Revisión</p>	<p>El consultor legal realiza la Lista de Revisión para el cierre de Expediente de Monitoreo y seguimiento, tomando en cuenta la Matriz de Revisión de Entregables, para informar si procede iniciar el proceso de la liberación de garantías.</p>
<p>Validar la Lista de Revisión</p>	<p>El consultor líder verifica que la información contenida en el Expediente de Monitoreo cuente con la información requerida para la liberación de la garantía.</p> <p>El consultor líder verifica con las áreas involucradas que el Expediente de Monitoreo cuente con el visto bueno emitido por el Administrador del Contrato.</p> <p>Autoriza la Lista de Revisión contractual y entrega al Consultor, para informar si procede iniciar el trámite de la liberación de garantías.</p>

Cuadro 18: Actividades de la fase de cierre del expediente de monitoreo y seguimiento

Fuente: Elaboración propia

Matriz RACI de la fase

Actividad / Recurso	Consultor	Legal	Consultor Líder	Gerente de Proyecto
Verificar completitud del Expediente de Monitoreo	C	R	A	I
Elaborar la Lista de Revisión	C	R	A	I
Validar la Lista de Revisión	I	I	R	C, A

R: Responsable A: Encargado C: Consultado I: Informado

Cuadro 19: RACI de la fase de cierre del expediente de monitoreo y seguimiento

Fuente: Elaboración propia

Fase 2. Formalización del Cierre por Contrato

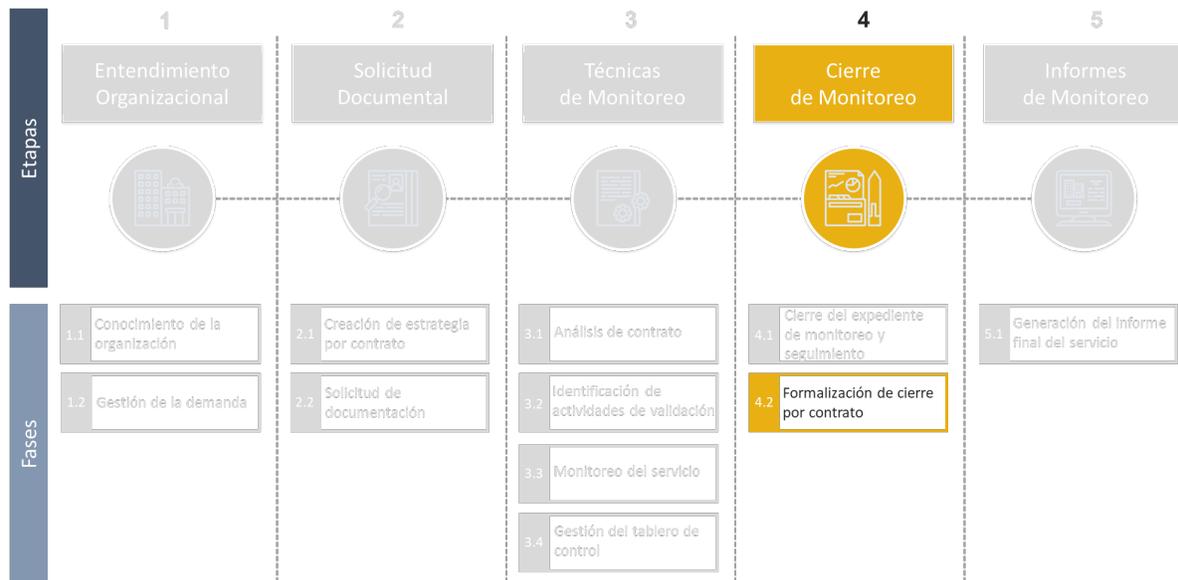


Figura 33: Fase de formalización de cierre por contrato

Fuente: Elaboración Propia

Objetivo de la fase

Validar con el área usuaria del contrato el inicio del proceso para la liberación de la garantía de acuerdo con las observaciones, acciones correctivas, preventivas y hallazgos, lo anterior con el propósito de incrementar el control de los contratos.

Alcance de la fase

Comprende desde el informe que da pauta para iniciar el proceso de liberación de garantías, hasta la validación del informe de monitoreo y seguimiento por contrato con las áreas involucradas.

Lineamientos de ejecución

- A. El informe para iniciar el proceso de liberación de garantías debe realizarse una vez identificado el cumplimiento del contrato.

Descripción de actividades de la fase

Actividad	Descripción
Identificar cumplimiento para iniciar liberación de garantía	El consultor líder identifica el estatus de los entregables y el cumplimiento de los requerimientos y obligaciones contractuales. Informa si procede iniciar el trámite de la liberación de garantías.
Validar la documentación con involucrados	El consultor líder y el consultor validan en reunión con el área usuaria del contrato el estatus de la Liberación de la Garantía, y formalizan el cierre Expediente de Monitoreo y Seguimiento por contrato con los artefactos necesarios para su justificación.

Cuadro 20: Actividades de la fase de formalización de cierre por contrato

Fuente: Elaboración propia

Matriz RACI de la fase

Actividad / Recurso	Consultor	Consultor Líder	Gerente de Proyecto	Cliente
Identificar cumplimiento para iniciar liberación de garantía	R	R	A, I	C
Validar la documentación con involucrados	C	R	A	I

R: Responsable A: Encargado C: Consultado I: Informado

Cuadro 21: RACI de la fase de formalización de cierre por contrato

Fuente: Elaboración propia

3.2.5. Etapa 5. Informe y Despliegue del Monitoreo

La etapa de Informe y Despliegue del Monitoreo es la quinta y última etapa del método de Cumplimiento Contractual, la cual da como resultado un informe de cierre del servicio de Cumplimiento Contractual a todos los contratos acordados con el cliente.

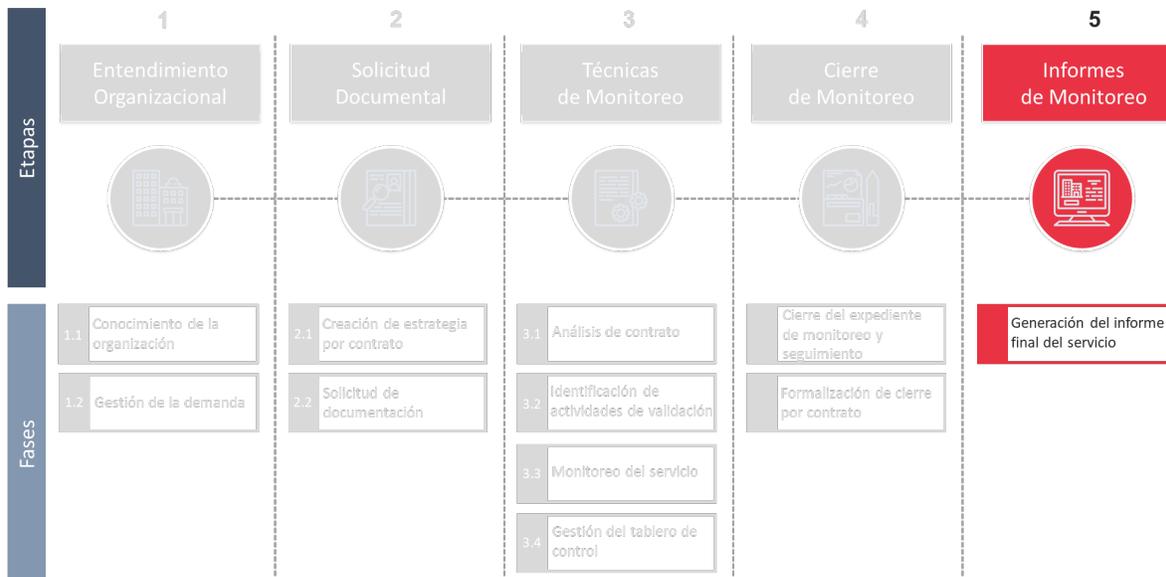


Figura 34: Fase de la etapa informe de monitoreo

Fuente: Elaboración Propia

Esta etapa presenta el cierre final del servicio de Monitoreo de Contratos, donde se prepara y se presenta el Informe Final del Servicio, con la recopilación de todos los contratos que fueron objeto de las actividades de monitoreo.

A continuación, se describen las actividades de cada una de las fases correspondientes a esta etapa, así como la asignación de los roles que se mostrarán en la Matriz RACI.

Fase 1. Generación del Informe Final del Servicio

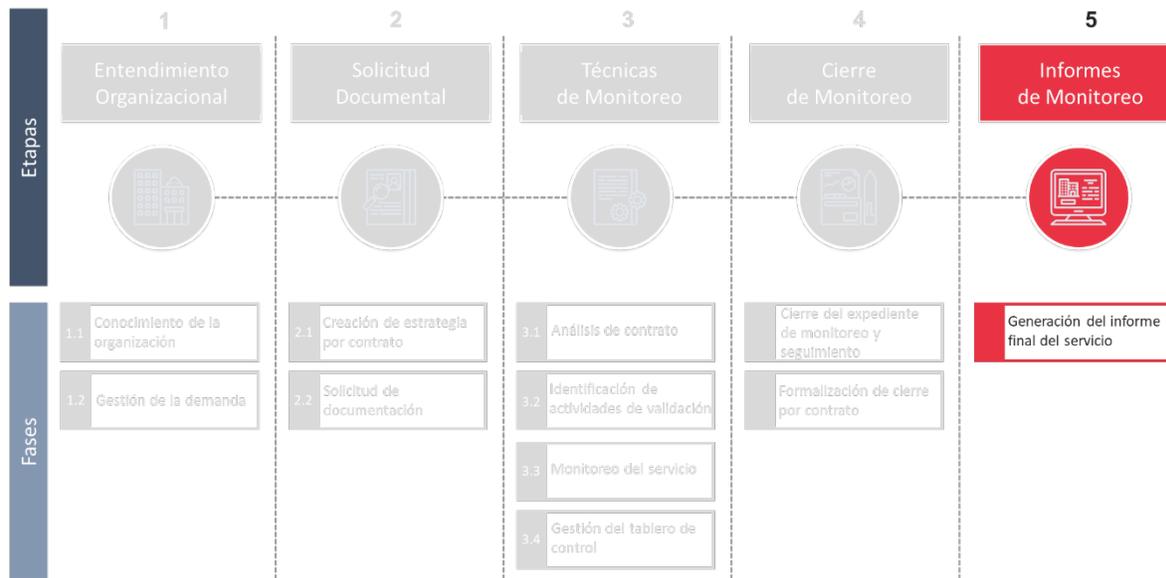


Figura 35: Fase de generación del informe final del servicio

Fuente: Elaboración Propia

Objetivo de la fase

Generar el informe final del servicio, tomando como base los informes de monitoreo y seguimiento de cada contrato que fue objeto de las actividades de monitoreo, con el fin de comunicar el estado general de los contratos.

Alcance de la fase

Abarca desde la integración de los resultados del informe de monitoreo y seguimiento por contrato, hasta la generación del informe final del servicio.

Lineamientos de ejecución

- A. El Informe Final del Servicio debe mostrar y describir las actividades más relevantes durante el servicio de monitoreo (incluye todo el contrato aplicable al servicio).
- B. La Información contenida en el informe final del servicio debe ser clara y objetiva, además de basarse en los resultados del servicio.

Descripción de actividades de la fase

Actividad	Descripción
Elaborar Informe Final del Servicio	<p>El consultor líder revisa los canales de comunicación en la estrategia de comunicación organizacional para entregar el informe final del servicio, el cual está basado en el contenido del expediente de monitoreo y seguimiento, además del comportamiento y ejecución del servicio de monitoreo de Monitoreo de Contrato.</p> <p>Elabora el Informe Final del Servicio tomando en cuenta los siguientes puntos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Utilidad y oportunidad. • Objetividad, perspectiva y concisión. • Precisión y razonabilidad. • Respaldo adecuado. • Redacción constructiva. <p>El consultor líder incluye toda la información para proporcionar la estadística de la temática evaluada, informando de manera veraz, objetiva y clara.</p>
Presentar Informe Final del Servicio	<p>El gerente del proyecto valida y aprueba el Informe Final del Servicio y presenta los resultados de la ejecución global del servicio, así como su desglose por contrato ante el Grupo de Administradores del Contrato</p>

Cuadro 22: Actividades de la fase de generación del informe final del servicio

Fuente: Elaboración propia

Matriz RACI de la fase

Actividad / Recurso	Consultor	Consultor Líder	Gerente de Proyecto	Cliente
Elaborar el Informe Final del Servicio	C	R	A	I
Presentar el Informe Final del Servicio	C	C	R, A	I

R: Responsable A: Encargado C: Consultado I: Informado

Cuadro 23: RACI de la fase de generación del informe final del servicio

Fuente: Elaboración propia

3.3. Cronograma de implementación

En la siguiente ilustración se muestra la secuencia de cada etapa que conforma el método para el Cumplimiento Contractual, así como los tiempos de ejecución mínimos recomendados por cada una.

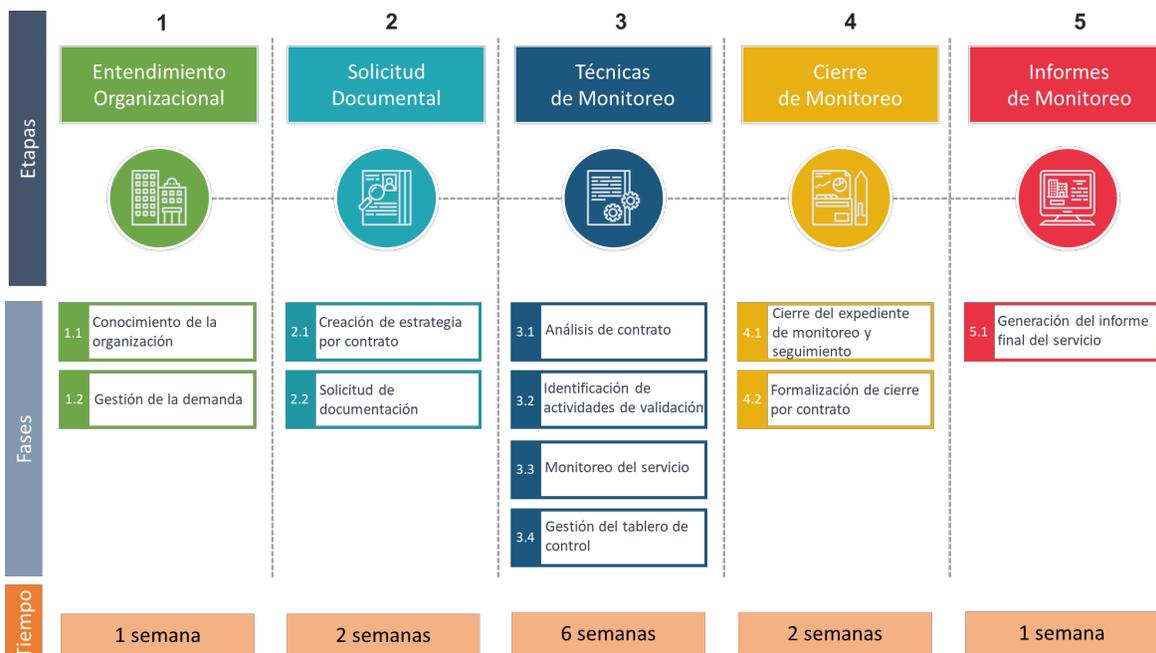


Figura 36: Tiempo mínimo estimado por etapa de ejecución

Fuente: Elaboración Propia

El tiempo total de duración para la implementación del servicio es de 12 semanas mínimo (3 meses), tiempo en el cual se pueden obtener los elementos base necesarios para establecer a través de los diferentes artefactos el grado de riesgo que tiene el contrato, los diferentes mecanismos de monitoreo y la situación actual del mismo.

3.4 Recursos humanos y materiales para operar el proyecto

El equipo mínimo requerido para ejecutar los servicios está conformado por cinco consultores que desempeñan diferentes roles de acuerdo con las responsabilidades y actividades marcadas en las matrices RACI, y acorde con las fases y etapas de la metodología.

A continuación, se describen las funciones mínimas a desempeñar por cada rol, estas funciones son de carácter enunciativo más no limitativo en la intervención y participación clave para la ejecución del servicio de Cumplimiento Contractual.

Rol	Función
Gerente de Proyecto	<ul style="list-style-type: none"> • Gestionar el Proyecto. • Asignar Recursos al Proyecto. • Comunicar al cliente avances, riesgos y necesidades del proyecto. • Proponer el Equipo de Control de Monitoreo de Contrato. • Formar parte de la Junta de Control de Monitoreo de Contrato con voz y sin voto.
Consultor Líder	<ul style="list-style-type: none"> • Coordinar a los consultores, consultor legal y equipo de especialistas. • Integrar y validar la documentación. • Interacción y mediación entre frentes de trabajo y con el gerente del proyecto. • Analizar integralmente la información generada en el proyecto.

Rol	Función
	<ul style="list-style-type: none"> • Asegurar que el equipo de Monitoreo de Contrato observe las reglas de confidencialidad sobre la información del cliente.
Consultor Legal	<ul style="list-style-type: none"> • Analizar el contrato. • Marco Legal: analizar el cumplimiento regulatorio y jurídico. • Identificar riesgos contractuales.
Especialista	<ul style="list-style-type: none"> • Analizar de forma particular y técnica la información documentada en el servicio. • Analizar los riesgos contractuales. • Integrar la información obtenida en los artefactos adecuados. • Identificar acciones de mejora. • Identificar riesgos operativos.
Consultor	<ul style="list-style-type: none"> • Integrar la información obtenida en los artefactos adecuados. • Documentar acciones de mejora y hallazgos. • Interactuar con consultor líder y usuarios involucrados.

Cuadro 24: Recursos humanos y materiales para operar el proyecto

Fuente: Elaboración propia

3.4.1 Grupo de Administradores del Contrato

A continuación, se muestran las funciones y roles para la administración del contrato, este grupo es conformado por personal del cliente y son los responsables de la ejecución y administración de los contratos que serán monitoreados.

Rol	Función
Directores, subdirectores, gerentes y jefes de área	<ul style="list-style-type: none"> • Tomar decisiones ante variaciones e incidencias. • Establecer los puntos de control de ejecución del servicio. • Establecer las medidas de seguridad para la transferencia de la información (digital o física) necesaria para el monitoreo de contratos. • Establecer la periodicidad de la comunicación con el equipo de Monitoreo de Contrato.
Gerente del Proyecto	<ul style="list-style-type: none"> • Mediador de la información entregada y la comunicación entre el cliente y el equipo de Monitoreo de Contrato. • Notificar de forma activa las variaciones, incidencias y estatus durante la ejecución del monitoreo de contratos.

Cuadro 25: Administradores de contrato

Fuente: Elaboración propia

Para la ejecución de las actividades asignada, cada integrante del equipo de trabajo tendrá asignado un equipo de cómputo el cual debe entregársele al inicio de su relación laboral con la organización.

Este equipo de cómputo tendrá las características necesarias de operación para poder dar respuesta a las responsabilidades otorgadas a lo largo de las diferentes fases y etapas.

3.5. Propuesta de evaluación del proyecto

La evaluación del proyecto se hará con base en métricas de desempeño establecidas por la dirección de consultoría, y son de aplicabilidad para todos los proyectos que conforman el área buscando estandarizar la información proporcionada a la dirección.

A continuación, se listan las métricas de evaluación del proyecto:

1. Porcentaje de cumplimiento de facturación.
2. Porcentaje de utilidad.
3. Porcentaje de satisfacción del cliente.
4. Porcentaje de cumplimiento al plan de trabajo.
5. Porcentaje de capacidad proyectada.
6. Porcentaje de disponibilidad.
7. Porcentaje de cumplimiento del entregable.

Estas métricas están orientadas en dos sentidos, el primero es dar cumplimiento a las premisas de CMMI para brindar información estandarizada, con esta se busca tener el histórico del comportamiento de los proyectos, para mejorar los indicadores o bien crear nuevos que permitan brindar mejores servicios al cliente, el segundo es tener las bases de información que den capacidad de proyección respecto del comportamiento de los proyectos en diferentes escenarios.

La evaluación del proyecto se hará con base en el proceso de medición y análisis del CMMI v1.3, el cual tiene como objetivo el desarrollar y mantener una competencia de medición que se utiliza para dar soporte a las necesidades de información de los servicios. Las actividades que corresponden a este proceso son:

- Se establece el objetivo de la medición.
- Se especifican las métricas a utilizar.
- Se especifican los procedimientos de recolección de datos.
- Se establece el procedimiento de análisis.

3.6 Factibilidad del Proyecto

La factibilidad de este proyecto radica en que los aspectos de organización, recursos humanos, experiencia y servicios constituyen la fortaleza de Process Management and Solutions (PMS), lo cual hacen posible la creación e implementación de este.

Experiencia: A lo largo de más de 10 años de experiencia de PMS se han ejecutado diversos proyectos para clientes de diversas industrias a nivel municipal,

estatal y federal, así como en sector privado. Esto ha permitido consolidar y madurar las capacidades de atención y solución del portafolio de servicios, con ello se ha logrado definir trabajos que respondan a necesidades específicas de los clientes. Esto incrementa la posibilidad de monitorear cualquier contrato que el o los clientes designen.

Organización: Debido a la creciente demanda de brindar servicios con una mayor calidad, recientemente PMS se ha certificado en Capability Maturity Model® integration (CMMI por sus siglas en inglés), Servicios nivel 3; lo anterior con el objetivo de proveer servicios de calidad a clientes y usuarios finales. Los procesos considerados en esta propuesta metodológica se incorporarían a los resultados de la certificación, lo cual permitiría cumplir los requerimientos correspondientes.

Servicios: El portafolio actual de servicios de PMS considera un total de 30 servicios segregados en cuatro grandes rubros: soluciones TI, consultoría, aseguramiento e infraestructura. Estos son el resultado de los años de experiencia en la ejecución de proyectos, así mismo, este proyecto podría considerarse como un servicio adicional a ejecutarse en clientes potenciales o bien como módulo de valor agregado en los proyectos futuros, lo cual daría un seguimiento y monitoreo integral del mismo.

Recursos Humanos: Actualmente la capacidad operativa de PMS para brindar los diferentes servicios es de aproximadamente 250 consultores con experiencia en tecnologías, procesos y análisis de negocio. Lo anterior, aunado al Modelo de Plan de Carrera, el cual proporciona una visión de las categorías y niveles en la organización; este plan ayuda a tener una visión clara de los requisitos clave en cada una de las categorías, así como considerar desde un inicio aspectos relacionados con la administración de proyectos y consultoría. Esta capacidad operativa permite crear equipos multidisciplinarios con conocimiento y experiencia en diferentes servicios, y así implementar este proyecto.

3.7 Viabilidad del Proyecto

El servicio de Cumplimiento Contractual consiste en ejecutar un método, en etapas o procesos, y un modelo de operación, soportado por fases (procedimientos) los cuales tienen por objetivo monitorear el cumplimiento a los contratos suscritos por los clientes. La celebración de dichos contratos cubre la necesidad de contar con bienes y servicios especializados que ayuden a desempeñar las funciones y lograr los objetivos de los clientes.

La ejecución de este servicio tiene un enfoque imparcial, estructurado y planteado para generar una serie de métricas que muestran el comportamiento de cada contrato para asegurar su cumplimiento.

Así mismo y como se mencionó anteriormente, tanto los servicios como los recursos humanos que ejecutan los diferentes servicios de PMS, tienen como base el uso de las mejores prácticas para la gestión de proyectos, gestión de contratos, identificación y evaluación de riesgos, así como la experiencia de haber participado en diferentes proyectos de industrias como: la financiera, farmacéutica, el sector hipotecario, entre otros.

Este proyecto considera la aplicación de buenas prácticas definidas por entidades internacionales quienes, a través de procesos o guías, dan pauta a flexibilizar y estandarizar las actividades de este servicio.

La ejecución del servicio de Cumplimiento Contractual considera guías definidas en la Guía del PMBOK® elaborada por el Instituto de Administración de Proyectos (PMI, por sus siglas en inglés). Esta guía contiene el estándar reconocido a nivel mundial y la guía para la dirección de proyectos. Por estándar se entiende el documento formal que describe las normas, métodos, procesos y prácticas establecidos (Guía del PMBOK, 2013).

Las principales guías del PMBOK relacionadas con este servicio son:

- Gestión de los costos del proyecto: incluye los procesos relacionados con planificar, estimar, presupuestar, financiar, obtener financiamiento, gestionar

y controlar los costos, de modo que se complete el proyecto dentro del presupuesto aprobado.

- Gestión de los riesgos del proyecto: incluye los procesos para llevar a cabo la planificación de la gestión de riesgos, así como la identificación, análisis, planificación de respuesta y control de los riesgos en el proyecto.
- Gestión de las adquisiciones del proyecto: incluye los procesos necesarios para comprar o adquirir productos, servicios o resultados que es preciso obtener fuera del equipo de administración del proyecto.
- Gestión de los interesados del proyecto: incluye los procesos necesarios para identificar personas, grupos u organizaciones que pueden afectar o ser afectados por el proyecto, para analizar las expectativas de los interesados y su impacto en el proyecto, para desarrollar estrategias de gestión adecuadas.

Así mismo, se consideran también aspectos en la gestión de proveedores considerados en los Objetivos de Control para la Información y Tecnologías Relacionadas (COBIT, por sus siglas en inglés). Este proceso llamado “Gestionar los Proveedores” está enfocado en administrar todos los servicios de TI prestados por todo tipo de proveedores para satisfacer las necesidades del negocio, incluyendo la selección de los proveedores, la gestión de las relaciones, la gestión de los contratos y la revisión y supervisión del desempeño, para una eficacia y cumplimiento adecuados (COBIT v5, 2012).

3.8 Costos del Proyecto

El análisis de los costos que con lleva la ejecución de este servicio, tiene como premisa considerar el equipo mínimo requerido para la realización de las actividades. Dependiendo del número de contratos que se acuerde con el cliente para ejecutar el servicio, el número de consultores asignados a las actividades debe crecer, esto para contar con la capacidad operativa necesaria que cubra las actividades de monitoreo a los diversos contratos.

Cabe mencionar que la información sobre los sueldos es ilustrativa, ya que este tipo de información es considerada como confidencial por el área de Recursos Humanos de PMS, sin embargo, la información que a continuación se presenta brinda un panorama de las erogaciones que representa la puesta en marcha de este servicio.

A continuación, se presenta el desglose mensual de los sueldos considerando el Impuesto Sobre la Renta (ISR) y el seguro social (IMSS).

PERFIL	SUELDO NETO	ISR	IMSS	SUELDO BRUTO
Gerente de Proyecto	\$ 33,756.32	\$ 9,209.43	\$ 2,034.25	\$ 45,000.00
Consultor Líder	\$ 23,434.53	\$ 5,209.31	\$ 1,356.16	\$ 30,000.00
Consultor Legal	\$ 27,058.50	\$ 6,359.31	\$ 1,582.19	\$ 35,000.00
Especialista	\$ 25,971.31	\$ 6,014.31	\$ 1,514.38	\$ 33,500.00
Consultor	\$ 19,810.56	\$ 4,059.31	\$ 1,130.14	\$ 25,000.00
			Total Mensual	\$ 168,500.00

Cuadro 26: Sueldos mensuales del equipo base de ejecución

Fuente: Elaboración Propia

El cálculo de la tarifa mensual del ISR es con base en el Artículo 96 del Capítulo 1 de los ingresos por salarios y en general por la prestación de un servicio personal subordinado, de la Ley del Impuesto Sobre la Renta, el cual establece que “quienes hagan pagos por los conceptos a que se refiere este capítulo están obligados a efectuar retenciones y enteros mensuales que tendrán el carácter de pagos provisionales a cuenta del impuesto anual. No se efectuarán retención a las personas que en el mes únicamente perciban un salario mínimo general correspondiente al área geográfica del contribuyente” (Ley del Impuesto Sobre la Renta, 2013).

Así mismo, el cálculo del Seguro Social (IMSS) considera los artículos II, III, IV y V que conforman el Título Tercero Condiciones de Trabajo de la Ley Federal del Trabajo (Ley Federal del Trabajo, 2019), los cuales establecen las siguientes condiciones mínimas para el trabajador:

- 365 días al año
- 15 días de aguinaldo

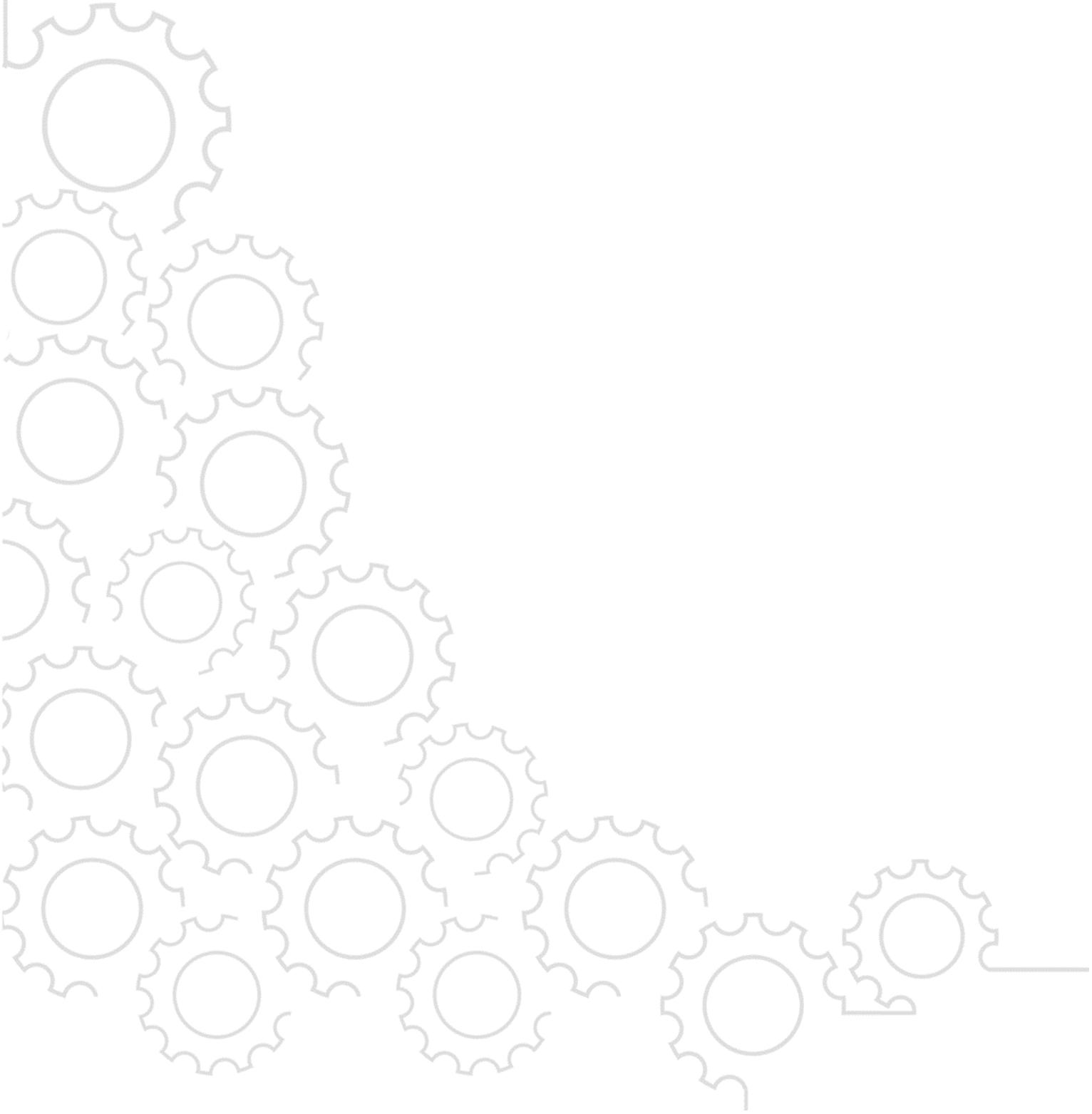
- 6 días de vacaciones y hasta 12 días a partir de quinto año.
- 25% prima vacacional.

Como se aprecia en la tabla anterior, el costo mensual del equipo asciende a \$168,500.00 mensuales, esto no representa costos fijos a PMS ya que el equipo se encuentra operando en las instalaciones del cliente.

Considerando el costo mensual del equipo de trabajo y el porcentaje de ganancia del servicio establecido por la consultora, se puede definir el monto total que debe ser devengado al cliente, esto bajo la modalidad de un porcentaje del total del monto del contrato a partir del mes de ejecución de las actividades de monitoreo y hasta la culminación de este. El monto total debe estar compuesto por el porcentaje de uno o varios contratos acordados y que serán objeto del servicio.

Otro aspecto a considerar es que como parte de la certificación CMMI Servicios Nivel 3 a la cual PMS accedió en el 2018, se estableció un proceso que tiene por objetivo el innovar los servicios que conforman el Portafolio de Servicios de la consultora, es por esta razón que al menos por un periodo de tiempo establecido (seis meses por ejemplo) se considera como inversión la ejecución del servicio, ya que al lograr innovar los servicios actuales y considerar la conformación de equipos multidisciplinarios para la ejecución de las actividades, se puede obtener una mayor calidad en la entrega de los estos.

Conclusiones



Conclusiones

Como se pudo observar en el capítulo 2 “Soluciones actuales en la gestión de contratos”, las opciones que se analizaron tienen como base primaria el uso de estándares o buenas prácticas como COBIT y PMBOOK, tanto los proveedores de servicios profesionales y hasta este trabajo inclusive, consideran ciertos aspectos de éstos para gestionar de forma eficiente el ciclo de vida de los contratos. El diferenciador está en qué se integra a cada propuesta, qué fases la componen, el alcance que tiene o el valor agregado que se da.

Si bien la propuesta presentada no es un marco de trabajo automatizado en cuanto al uso de herramientas, los aspectos de flexibilidad e imparcialidad, así como contar con productos de trabajo por cada fase, pueden hacer posible el desarrollo de un sistema que automatice ciertas actividades y flujos de trabajo propuestos.

Otros aspectos que diferencian cada una de las propuestas analizadas radican en el alcance, las herramientas y sobre todo la experiencia que cada proveedor que se adentre a brindar servicios de gestión contractual tenga al respecto. Otro aspecto importante es el objetivo de la organización sobre este tema, es decir, puede querer solamente un panorama general de los contratos celebrados, orientando así un enfoque más reactivo en caso de que se presenten incumplimiento por parte de los proveedores y hasta el pago de los mismos, aun cuando no se haya hecho en tiempo y forma; o bien optar por un enfoque proactivo, el cual a través del análisis de información y comportamiento de los proveedores en la entrega de los productos y servicios, se desarrolle una capacidad previsor, cuidando en todo momento los intereses de la organización.

Algunos de los beneficios que obtienen los clientes de la ejecución del servicio de Cumplimiento Contractual son:

- Blindaje del cumplimiento durante la ejecución del contrato, que propicia la transparencia y rendición de cuentas.

- Prevención de afectaciones a la imagen de la organización ante eventos de incumplimiento por parte de los proveedores.
- Uso eficiente y transparente de los recursos financieros de la organización ejercidos en la contratación de productos o servicios.
- Integración de evidencia del cumplimiento de los objetivos de los contratos celebrados con terceros.
- Información oportuna e inmediata de la ejecución de los contratos en un tablero de control.
- Información referente al cumplimiento por parte de los proveedores de productos o servicios, lo cual mejora el proceso de evaluación de estos.
- Establecimiento de un panorama permanentemente actualizado sobre el nivel de cumplimiento respecto a temas normativos y contractuales.
- Conocimiento sobre el número de proveedores que cumplen con los requisitos acordados, así como el número de penalizaciones a causa del incumplimiento por proveedores.

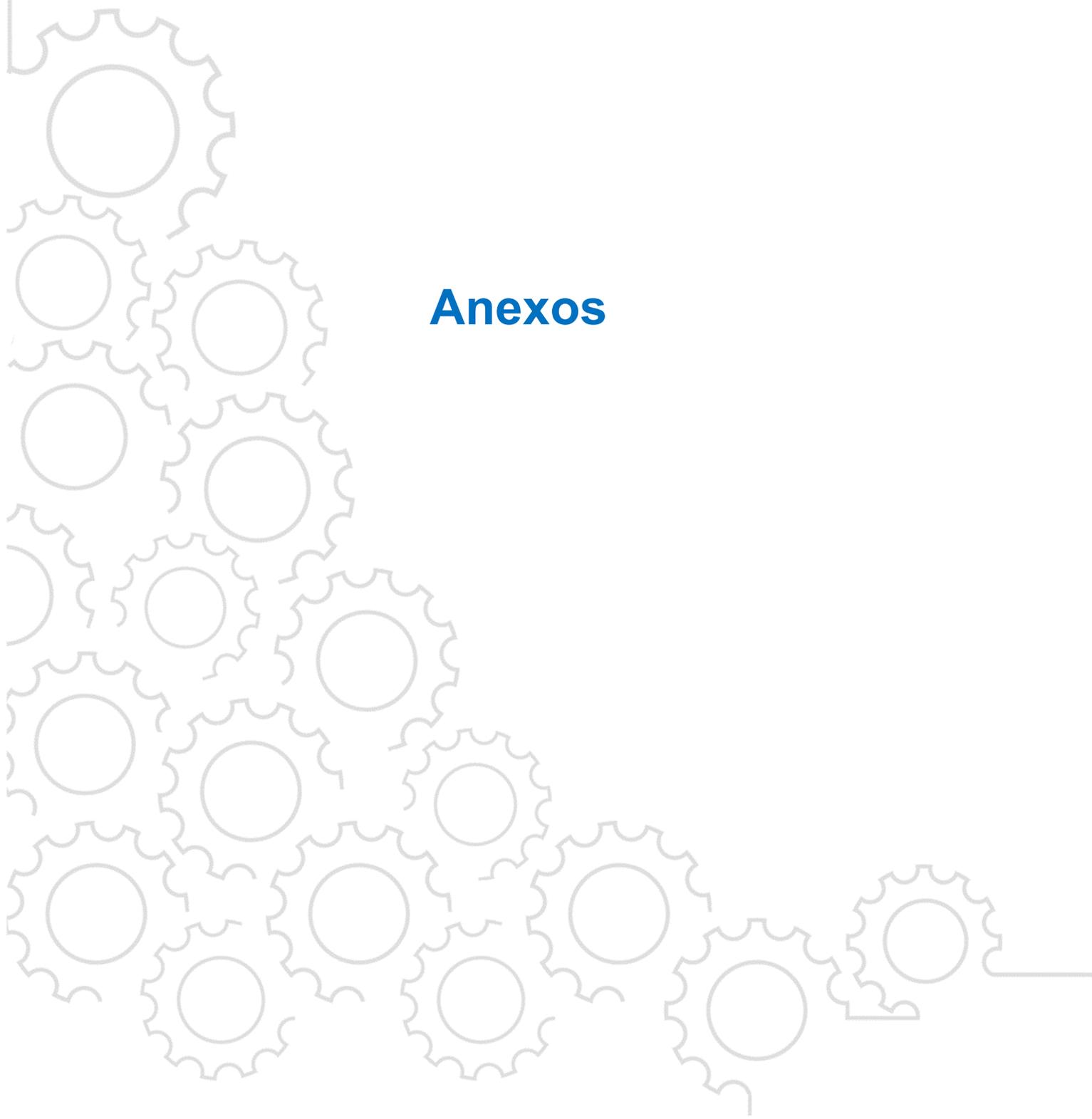
Bibliografía

- A guide to the business analysis body of knowledge*. (3a ed.). (2015). International Institute of Business Analysis.
- Accenture. (2020). En *Wikipedia*.
<https://en.wikipedia.org/w/index.php?title=Accenture&oldid=936055906>
(Recuperado: 17 de enero de 2020)
- A.D. Allwright, R. W. O. (1997). *Buying Goods and Services: Professional Guide to Contracting Including Model Conditions* (2da ed.). Chartered Institute of Purchasing & Supply.
- Building Contractor Management Excellence*. (2014). Accenture.
https://www.accenture.com/ch-en/~media/Accenture/Conversion-Assets/DotCom/Documents/Global/PDF/Industries_8/Accenture-Building-Contractor-Management-Excellence.pdf (Recuperado: 18 de enero 2020)
- COBIT 5 Introducción*. (2012). ISACA Capítulo Panamá.
<https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=2ahUKEwiewYTNvNfoAhVQeawKHWNKDK8QFjAAegQIARAB&url=https%3A%2F%2Fcs.uns.edu.ar%2F~mc%2FADS%2Fdownloads%2Fclases%2FCOBIT5-Introduction-Spanish.odp&usg=AOvVaw2Sc0HQnflSH05puck7YuKU8> (Recuperado: 7 de abril de 2020)
- COBIT 5: Procesos Catalizadores*. (2012). Isaca.
- Connaughton, P. (2019). *2019 Strategic roadmap for deploying Contract life Cycle Management Applications—It's ok not to be cutting edge!* Gartner.
<https://www.gartner.com/guest/purchase/registration?resId=3902463>
(Recuperado: 16 de enero de 2020)
- Contreras Sierra, E. R. (2013). El concepto de estrategia como fundamento de la planeación estratégica. *Pensamiento & Gestión*, 35, 152–181. Redalyc.
- Definitions*. (s/f). https://pubs.opengroup.org/architecture/togaf91-doc/arch/chap03.html#tag_03_26 (Recuperado: 8 de enero de 2020)

- Deloitte. (2020). En *Wikipedia*.
<https://en.wikipedia.org/w/index.php?title=Deloitte&oldid=937331686>
 (Recuperado: 24 de enero de 2020)
- Enterprise Contract Management and Review Services*. (2017). Deloitte.
<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/us/Documents/finance/us-fas-enterprise-contract-management-and-review-services-112917.pdf>
 (Recuperado: 29 de enero de 2020)
- Ernst & Young. (2020). En *Wikipedia*.
https://en.wikipedia.org/w/index.php?title=Ernst_%26_Young&oldid=937594156 (Recuperado: 31 de enero de 2020)
- EY Digital Contract Review*. (2018). https://assets.ey.com/content/dam/ey-sites/ey-com/en_gl/topics/assurance/assurance-pdfs/ey-digital-contract-review-improve-compliance-effectiveness-and-enhance-operational-efficiency.pdf
 (Recuperado: 31 de enero de 2020)
- Fundación Vértice Emprende. (2007). *Estructuras organizativas (Recursos humanos)* (2da ed.). Vertice.
- Good practice contract management framework*. (2008). National Audit Office.
- Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos* (5ta ed.). (2013). Project Management Institute.
- International Association for Contract and Commercial Management. (2013). *Fundamentals of Contract and Commercial Management*. Van Haren Publishing.
- Ley del Impuesto Sobre la Renta*. (2013). Diario Oficial de la Federación.
- Ley Federal del Trabajo*. (2019). Diario Oficial de la Federación.
- Martínez de Velasco, A., & Nosnik, A. (2015). *Comunicación organizacional práctica: Manual gerencial* (2da. edición). Trillas.
- Objetivos de control para la información y tecnologías relacionadas*. (s/f). *Wikipedia*.
https://es.wikipedia.org/wiki/Objetivos_de_control_para_la_informaci%C3%ADn_y_tecnolog%C3%ADas_relacionadas (Recuperado: 7 de abril de 2020)
- Office of Government Commerce. (2002). *Contract Management Guidelines*.

- Operating Model*. (s/f). Gartner. Recuperado el 8 de enero de 2020, de <https://www.gartner.com/en/information-technology/glossary/operating-model> (Recuperado: 8 de enero de 2020)
- Porras Fernández, E. (2016, mayo 8). *La importancia del Contract Management en la gestión de proyectos*. LinkedIn. <https://www.linkedin.com/pulse/la-importancia-del-contract-management-en-gestión-de-eduardo> (Recuperado: 18 de junio de 2020)
- R.D. Elsey. (2007). *Contract Management Guide*. CISP.
- Rebeil Corella, Ma. A. (2011). *Comunicación estratégica en las organizaciones* (1ra ed.). Trillas.
- Sommers, K., & Connaughton, P. (2018). *Market Guide for Contract Life Cycle Management*. Gartner. <https://www.gartner.com/en/documents/3895881/market-guide-for-contract-life-cycle-management> (Recuperado: 7 de abril de 2020)
- Vermeulen, F. (2017, noviembre 8). Many Strategies Fail Because They're Not Actually Strategies. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2017/11/many-strategies-fail-because-theyre-not-actually-strategies>

Anexos



Anexos

A continuación, se listan los documentos (artefactos) que son utilizados a lo largo de la ejecución de las diferentes fases y etapas.

Etapa	Anexo	Artefactos
1. Entendimiento Organizacional	Anexo I	Portafolio de Monitoreo
2. Solicitud Documental	Anexo II	Estrategia de Comunicación
	Anexo III	Matriz de Solicitud Documental
3. Ejecución y Técnica de Monitoreo	Anexo IV	Matriz de Desglose de Contrato
	Anexo V	Matriz de Riesgos
	Anexo VI	Plan de Trabajo
	Anexo VII	Matriz de Revisión Selectiva
	Anexo VIII	Matriz de Revisión de Entregables
	Anexo IX	Formato de Comunicación de Variables
4. Cierre de Monitoreo de Contrato	Anexo X	Lista de Revisión

Fuente: Elaboración propia

Anexo II Estrategia de Comunicación

Estrategia de Comunicación Organizacional						
Estrategia de Comunicación Organizacional						
No Fuente de Información	Responsable	Mensaje	Audiencia/Periodicidad	Código	Canal	Destinatario
1						
2						
3						
4						
5						

Directorio de Participantes						
Nombre del cliente (Directorio de personas involucradas)						
No	Nombre completo	Puesto	Ubicación	Tipo Audiencia	Teléfono	Extensión
1						
2						
3						
4						
5						

Directorio de los ejecutores a cargo del monitoreo						
No	Nombre completo	Puesto	Ubicación	Teléfono	Extensión	Correo electrónico
1						
2						
3						
4						
5						

Fuente: Elaboración Propia

Anexo III Matriz de Solicitud Documental

MATRIZ DE SOLICITUD DOCUMENTAL							
Documentación							
No.	Documento	Área responsable	Consultor	Fecha de Solicitud	Fecha de Entrega	Entrega Física/Digital	Observaciones
1							
2							
3							
4							
5							
6							

Sesiones							
No.	Objetivo de Sesión	Área Involucrada	Consultor	Hora-Fecha programada	Correo Electrónico	Asistentes	Observaciones

Fuente: Elaboración Propia

Anexo IV Matriz de Desglose de Contrato

MATRIZ DE DESGLOSE DE CONTRATO		
#	REQUISITOS CON LOS QUE DEBE CUMPLIR EL CONTRATO	SI / NO N/A
1	¿En el contrato se señala el nombre, denominación o razón social de la dependencia o entidad contratante? <i>(Premio del contrato)</i>	
2	¿En las declaraciones del cliente, se señala el tipo de procedimiento conforme al cual se llevó a cabo la adjudicación del contrato? <i>(Declaraciones de la contratante)</i>	
3	¿En las declaraciones del cliente, se señalan los datos relativos a la autorización presupuestal para cubrir los pagos correspondientes al contrato? <i>(Declaraciones de la contratante)</i>	
4	¿En las declaraciones de la empresa o persona física contratada, se acredita su existencia y personalidad, así como las de su representante legal? <i>(Declaraciones del proveedor)</i>	
5	¿Los bienes, arrendamientos o servicios objeto del contrato se encuentran descritos de forma pormenorizada? <i>(Cláusula de Objeto del Contrato)</i>	
6	¿En el contrato se encuentra especificado el precio unitario y el importe a pagar por los bienes, arrendamientos o servicios? O bien, ¿se encuentra especificada la forma en que se determinará el importe total del contrato? <i>(Cláusula de Monto del Contrato o Contraprestación)</i>	
7	¿En el contrato se precisa si el precio es fijo o sujeto a ajustes? En caso de estar sujeto a ajustes, ¿se señala la fórmula o condición en que se hará y calculará el ajuste, determinando expresamente el o los indicadores o medios oficiales que se utilizarán en dicha fórmula? <i>(Cláusula de Precio Fijo)</i>	
8	Si el contrato es un contrato de arrendamiento, ¿se indica si el arrendamiento es con o sin opción a compra?	
9	¿El contrato contempla anticipos? En caso de que así sea, ¿se señalan los porcentajes de anticipos que en su caso se otorgarán u otorgaron? <i>(Cláusula de anticipos)</i>	
10	En caso de que se contemplen anticipos, ¿los mismos se encuentran por debajo del cincuenta por ciento del monto total del contrato? <i>(Cláusula de anticipos)</i>	
11	En caso de que se contemplen anticipos ¿se señala el porcentaje, número y fechas o plazo de las exhibiciones y amortización de los anticipos? <i>(Cláusula de anticipos)</i>	
12	En caso de que se contemplen anticipos ¿El contrato señala la forma términos y porcentaje para garantizar los anticipos? <i>(Cláusula de garantía de anticipo)</i>	
13	En caso de que se contemplen anticipos ¿El contrato indica que los anticipos deberán amortizarse proporcionalmente en cada uno de los pagos y que su garantía deberá constituirse por el importe total del anticipo otorgado, en la misma moneda en la que se otorgue el anticipo de acuerdo con las disposiciones legales aplicables, y que la garantía de anticipo se cancelará hasta que se haya realizado la amortización total? <i>(Cláusula de garantía de anticipo)</i>	
14	¿El contrato señala la forma términos y porcentaje para garantizar el cumplimiento del contrato? <i>(Cláusula de garantía de cumplimiento)</i>	
15	¿En el contrato se señala que la garantía de cumplimiento se hará efectiva por el monto total de la obligación garantizada? <i>(Cláusula de garantía de cumplimiento)</i>	
16	¿En el contrato se señala que una vez cumplidas las obligaciones del proveedor a satisfacción del cliente, el servidor público facultado procederá inmediatamente a extender la constancia de cumplimiento de las obligaciones contractuales, para que se dé inicio a los trámites para la cancelación de las garantías de anticipo y cumplimiento del contrato? <i>(Cláusula de garantía de cumplimiento y de garantía de anticipo)</i>	
17	¿En el contrato se señalan las fechas o plazo, lugar y condiciones de entrega de los bienes, o de prestación de los servicios? <i>(Cláusula de fecha, plazo y forma de entrega de los bienes o prestación de los servicios)</i>	
18	¿En el contrato se establece que el proveedor será el responsable de entregar los bienes? En caso de ser de procedencia extranjera, ¿se indica cuál de las partes asumirá la responsabilidad de efectuar los trámites de importación y pagar los impuestos y derechos que se generen con motivo de la misma? <i>(Cláusula de forma de entrega de los bienes)</i>	
19	¿En el contrato se señala la moneda en que se cotizó y se efectuará el pago respectivo? La moneda en que se cotizó y efectuará el pago, podrá ser en pesos mexicanos o moneda extranjera. <i>(Cláusula de forma de pago)</i>	
20	¿En el contrato se señala el plazo y las condiciones del pago por los bienes, arrendamientos o servicios? En caso de que así sea, ¿se señala el momento en que se hace exigible dicho pago? <i>(Cláusula de forma de pago)</i>	
21	¿En el contrato se señalan los casos en que podrán otorgarse prórrogas para el cumplimiento de las obligaciones establecidas en el contrato? De ser así, ¿se señalan los requisitos que se deben cumplir para que se otorguen las prórrogas? <i>(Cláusula de prórrogas)</i>	
22	¿En el contrato se señalan las causas por las que se podría rescindir el contrato? <i>(Cláusula de Causales de Rescisión)</i>	
23	¿En el contrato se señalan las previsiones relativas a los términos y condiciones a las que se sujetará la devolución y reposición de bienes, por motivos de fallas de calidad o cumplimiento de especificaciones originalmente convenidas, sin que las sustituciones impliquen su modificación? <i>(Cláusula de Calidad de los Bienes o Servicios)</i>	
24	¿En el contrato se señalan las licencias, autorizaciones y permisos que conforme a otras disposiciones sea necesario contar para la adquisición o arrendamiento de bienes y prestación de los servicios correspondientes? <i>(Cláusula de Licencias, Autorizaciones y Permisos)</i>	
25	¿En el contrato se señalan Penas Convencionales? <i>(Cláusula de Penas Convencionales)</i>	
26	En caso de que el contrato señale Penas Convencionales, ¿se indican las condiciones, términos y procedimiento para aplicar las penas convencionales por atraso en la entrega de los bienes, arrendamientos o servicios, por causas imputables a los proveedores? <i>(Cláusula de Penas Convencionales)</i>	
27	¿El contrato incluye la indicación de que en caso de violaciones en materia de derechos inherentes a la propiedad intelectual, la responsabilidad estará a cargo del licitante o proveedor según sea el caso? <i>(Cláusula de Propiedad Intelectual)</i>	
28	¿El contrato incluye una cláusula de confidencialidad, que obligue al proveedor a proteger la información confidencial que le entregue el cliente? <i>(Cláusula de Confidencialidad)</i>	
29	Si se trata de un contrato para la prestación de servicios de consultorías, asesorías, estudios e investigaciones ¿En el contrato se incluye la estipulación de que los derechos inherentes a la propiedad intelectual, invariablemente se constituirán a favor de la dependencia o de la entidad, en términos de las disposiciones legales aplicables? <i>(Cláusula de Propiedad Intelectual)</i>	
30	¿El contrato señala los procedimientos para resolución de controversias, distintos al procedimiento de conciliación previsto en la Ley de Adquisiciones, Arrendamientos y Servicios del Sector Público? <i>(Cláusula de Solución de Controversias)</i>	
31	¿En el contrato se prevé que en caso de discrepancia entre la convocatoria a la licitación pública, la invitación a cuando menos tres personas o la solicitud de cotización y el modelo de contrato, prevalecerá lo establecido en la convocatoria, invitación o solicitud respectiva? <i>(Cláusula de Prevalencia)</i>	
32	¿El contrato fue firmado por los representantes legales de las partes? De ser así, ¿los firmantes coinciden con los que fueron señalados en el premio del contrato? <i>(Sección de firmas del contrato)</i>	

Fuente: Elaboración Propia

Anexo V Matriz de Riesgos

Matriz de Riesgo									
Referencia	Obligaciones contenidas en el Contrato	Lista de Riesgos Identificados	Categorización de Riesgo	Probabilidad	Impacto	Prioridad	Acciones de Certificación	Resultados de Acciones de Certificación	
1									
2									
3									
4									
5									
6									
7									
8									

Fuente: Elaboración Propia

Anexo VII Matriz de Revisión Selectiva

		MATRÍZ DE REVISIÓN SELECTIVA																													
		Díario							Semanas				Meses																		
Concepto	Servicios	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	S1	S2	S3	S4	M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7	M8	M9	M10	M11	M12									
					</																										

Anexo VIII Matriz de Revisión de Entregables

Matriz de Revisión de Entregables										
NO.	ENTREGABLE	PÁGINA	PERIODICIDAD	COSTO (VA INCLUIDO)	Proyecto (Abierto/Cerrad)	Documento (soporte de entrega)	Estatus documento	COMENTARIOS		
1										
2										
3										
4										
5										
6										
7										
8										
9										
10										
11										
ELABORADO			Fecha de elaboración							
VO. BO.										

Fuente: Elaboración Propia

Anexo IX Formato de Comunicación de Variables

FORMATO DE COMUNICACIÓN DE VARIABLES	
Entregable	Periodo
Hallazgos del Monitoreo	
<hr/> <hr/> <hr/> <hr/>	
Alertas	
<hr/> <hr/> <hr/> <hr/>	
Entregable	Periodo
Hallazgos del Monitoreo	
<hr/> <hr/> <hr/> <hr/>	
Alertas	
<hr/> <hr/> <hr/> <hr/>	
Elaborado	
<hr/>	

Fuente: Elaboración Propia

Anexo X Lista de Revisión

LISTA DE REVISIÓN				
N°	Documento evidencia	Responsable de elaboración	Estatus	Comentarios
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				
9				

Responsable de la entrega	
Nombre del Gerente de proyecto	

Firma de VoBo del Gerente de Proyecto

Fuente: Elaboración Propia