

# EL CONTRATO VIVO: CLAVE OCULTA *del éxito en proyectos EPC*



**Eduardo Hurtado**  
Experto en gestión de contratos

**G**estionar un contrato implica algo más que hacer cumplir cláusulas: requiere alinear a todos los actores del proyecto con los objetivos del negocio, anticipar riesgos y tomar decisiones que impacten positivamente el retorno económico. La diferencia entre un proyecto rentable y uno conflictivo está en cómo se integran la estrategia contractual, la gestión del riesgo y la toma de decisiones operativas.

## **¿Por qué un contrato vigente no siempre garantiza el éxito de un proyecto en infraestructura, energía o construcción?**

Como Contract & Risk Manager especializado en proyectos EPC de infraestruc-

Un contrato vigente puede ser una ilusión de control si no se convierte en una herramienta activa de gestión. En sectores como la infraestructura, energía y Oil & Gas, el éxito de un proyecto no depende solo de lo que se firma, sino de cómo se ejecuta, adapta y gestiona en tiempo real.

tura, Oil & Gas y Energía, he comprobado que un contrato firmado no siempre garantiza el éxito del proyecto. En sectores complejos, el contrato no puede quedarse como un documento legal, debe ser una herramienta viva que alinee decisiones diarias, gestione cambios, anticipe riesgos y los vin-

cule con los objetivos del negocio. Modelos como FIDIC o NEC ofrecen marcos adecuados, pero solo funcionan si se integran al flujo operativo y financiero del proyecto. Un contrato puede estar vigente y, aun así, comprometer los beneficios si no se gestiona desde una visión transver-

sal: técnica, operativa y estratégica.

## **¿Qué significa “medir el pulso” de un proyecto, más allá del cumplimiento contractual?**

Medir el pulso implica cruzar datos técnicos, contractuales y financieros en tiempo real, se trata de identificar cómo las decisiones impactan el EBITDA (utilidad operativa), TIR (Tasa Interna de Retorno) que mide la rentabilidad porcentual del proyecto o el VAN (Valor Actual Neto), que revela si el proyecto genera valor económico. También requiere revisar si se documentan eventos críticos, si el equipo está alineado con el cronograma y si existe un sistema ágil de toma de decisiones. Estable-



cer un War Room, un espacio donde conviven planificación, cronograma, riesgos y contrato, permite actuar con precisión y anticiparse a desviaciones que afectan ejecución y rentabilidad.

### ¿Cuál es el principal error al no establecer indicadores de desempeño desde el inicio del proyecto y como evitarlos?

El error principal es no tener definidos KPIs desde la licitación, sin ellos, no se puede anticipar ni justificar decisiones que afectan la rentabilidad. La matriz de riesgos debe acordarse antes del contrato y actualizarse tras el handover. Herramientas como Value Engineering, RBE (Risk-Based Estimating), y Shared Risk Allocation permiten una gestión equilibrada y estratégica.

Simular escenarios con What-If Analysis ayuda a anticipar impactos financieros; Bow-Tie analiza causas y consecuencias de fallos críticos; SWIFT (Structured What-If Technique) promueve un análisis colaborativo de riesgos hipotéticos, y ERM (Enterprise Risk Management) conecta riesgos con la estrategia global. La metodología Risk Solution define acciones, responsables y plazos ante riesgos concretos. El DRB (Dispute Resolution Board) actúa como árbitro neutral antes de escalar disputas. Y ante una solicitud de EOT (Extension of Time), se necesita un expediente sólido: cronogra-



*"La mayoría de los conflictos en proyectos complejos no surgen por incumplimientos, sino por falta de comunicación y decisiones desalineadas con el negocio"*

ma impactado, análisis técnico, comunicaciones formales y evidencia clara. Sin ello, el reclamo puede ser rechazado, afectando tiempos y finanzas.

Marcos como BATNA (mejor alternativa a un acuerdo negociado) y SOPA (Fortalezas, Oportunidades, Presiones y Alternativas) fortalecen la negociación estratégica, al permitir visualizar con claridad los límites reales y anticipar escenarios de presión. COSO aporta estructura para reforzar trazabilidad y cultura de control.

### ¿Cómo se puede lograr un equilibrio entre métricas duras (costos, plazos) y

### blandas (comunicación, colaboración)?

Controlar costos y plazos es clave, pero si no se fomenta una comunicación fluida, una colaboración transversal y una toma de decisiones coordinada, el contrato pierde fuerza como herramienta de control. Muchas disputas no surgen por incumplimientos, sino por malentendidos o por falta de comunicación oportuna. Por eso, el contrato debe ser comprendido por todas las áreas involucradas, ingeniería, compras, legal, operaciones y dirección, no solo como un documento jurídico, sino como una guía operativa y estratégica. Cuando esto ocurre, las decisiones se alinean

naturalmente con los objetivos del proyecto, se evitan conflictos innecesarios y se fortalece su sostenibilidad. Esta visión no se construye en teoría, sino en la práctica diaria, donde cada decisión afecta simultáneamente lo técnico, lo financiero y lo contractual. En un entorno complejo, cambiante y con alta presión sobre márgenes y cumplimiento, integrar el contrato al corazón operativo del proyecto es clave para alcanzar resultados rentables, sostenibles y bien ejecutados. **N&C**