



PONTIFICIA
UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE CHILE

Centro de Políticas Públicas UC

Modernización de los marcos contractuales en el sector público: una mirada desde los contratos relacionales

HARRISON MESA H.

Escuela de Construcción Civil UC

YBES CHAVARRO A.

CATHERINE CUMMING

VÍCTOR RÍOS

MARCOS BRITO

FABIOLA GARCÍA



TEMAS DE LA AGENDA PÚBLICA

Año 21 / N° 195 / Septiembre 2026

ISSN 0718-9745

Modernización de los marcos contractuales en el sector público: una mirada desde los contratos relacionales

HARRISON MESA H.
Escuela de Construcción Civil UC

YBES CHAVARRO A.
CATHERINE CUMMING
VÍCTOR RÍOS
MARCOS BRITO
FABIOLA GARCÍA

1. Introducción

En la industria de la construcción persisten problemas de desempeño, expresados en baja productividad y dificultades para cumplir con los objetivos de costo, plazo y calidad. Estudios recientes revelan que estos problemas se generan, en parte, por las deficiencias de gestión contractual debido a la falta de cooperación, la confianza limitada y las comunicaciones ineficaces en los proyectos de construcción (El-adaway, Abotaleb y Eteifa, 2017). La modalidad tradicional de contratación Diseño-Licitación-Construcción (DBB, por sus siglas en inglés) ha sido el método de ejecución de proyectos más utilizado, principalmente dadas las políticas de contratación pública vigentes desde la década de 1940 (Pishdad, 2017). En este método, las partes del proyecto trabajan por separado y se centran en objetivos individuales en lugar de los objetivos del proyecto, existe una alta transferencia del riesgo, fragmentación del conocimiento entre las etapas y cooperación inadecuada, dando lugar a reclamaciones, disputas y relaciones conflictivas, lo que produce un desempeño deficiente de los proyectos (El-adaway, Abotaleb y Eteifa, 2018; Gransberg y Jeong, 2019).

Aunque estos problemas suelen atribuirse a factores técnicos, en realidad, una fracción importante de ellos se debe al diseño de la relación contractual y comercial del proyecto. Los proyectos necesitan interacción temprana, coordinación constante, intercambio de información, adaptación ante contingencias y toma de decisiones con-

juntas. Sin embargo, las modalidades tradicionales de contratación fueron pensadas con otra lógica: separación de actores, responsabilidades rígidas, transferencia de riesgos, individualismo y resguardo contractual frente al conflicto. Por esta razón, se presenta la brecha entre lo necesario para lograr un buen desempeño y lo que permiten o incentivan las modalidades tradicionales. En otras palabras, aunque los proyectos requieren integración y colaboración, los contratos tradicionales promueven más la fragmentación.

En Chile, esta problemática adquiere especial relevancia, porque la contratación pública se apoya en decretos y reglamentos que no solo ordenan procedimientos, sino que también estructuran la forma en que el mandante público se relaciona con las empresas, así como los incentivos y la distribución de riesgos entre las partes. La Comisión Nacional de Evaluación y Productividad (CNEP) documenta que Chile es uno de los países de la OCDE que más tarda en adjudicar contratos públicos, donde las ineficiencias aparecen en todas las etapas (CNEP, 2020). La Cámara Chilena de la Construcción (CCHC) reconoce que muchos proyectos se licitan con ingeniería incompleta, desactualizada o con normas antiguas, y que la normativa no regula bien las modificaciones de obra (CCHC, 2022). El marco legal chileno asume que el diseño incluye todas las especificaciones necesarias y suficientes para estimar los precios unitarios y las cantida-

des al momento de licitar (Decreto 75, art. 2, 2004). Por esta razón, los errores u omisiones se transforman en una discusión sobre quién asume el costo, en vez de verse como un problema conjunto del proyecto (El-adaway, Abotaleb y Eteifa, 2017). Las limitaciones provienen de un sistema público de contratación que sigue favoreciendo relaciones jerárquicas, fragmentadas y centradas en el control unilateral, lo que dificulta la integración, la colaboración, la adaptación y la resolución conjunta de problemas en proyectos de alta complejidad.

Este artículo presenta, en primer lugar, el marco conceptual de los contratos transaccionales y relacionales, con base en la teoría de los contratos relacionales de Macneil y en la literatura sobre gobernanza contractual en proyectos de construcción. Posteriormente, define los conceptos de colaboración e integración y su relación con los distintos Project Delivery Systems (PDS) utilizados en la industria de la arquitectura, ingeniería y construcción, situándolos en un continuo que permite comprender las diferencias entre los modelos tradicionales (transaccionales) y los relacionales. Luego, se describe el sistema contractual público chileno, tomando como caso de estudio el Ministerio de Obras Públicas y sus principales normas (Decretos 75 y 108). Sobre esta base, el artículo desarrolla un análisis crítico del sistema vigente desde la perspectiva de las normas relacionales. Finalmente, se presentan experiencias internacionales en el uso de contratos relacionales y se plantean recomendaciones orientadas a modernizar gradualmente el marco contractual público chileno.

2. Contratos relacionales versus transaccionales (tradicionales)

2.1 Definición: Contrato transaccional (clásico) y contrato relacional

La literatura ofrece distintos enfoques para diferenciar los contratos transaccionales de los contratos relacionales. Para efectos de este trabajo, el análisis se fundamentará principalmente en la teoría de los contratos relacionales propuesta por Macneil (2000).

Los contratos transaccionales y relacionales representan los dos extremos de un eje continuo de comportamiento contractual propuesto por Macneil en 1974 (Miles y Ballard, 1997).

En un extremo están los contratos transaccionales, en los que la relación entre las partes se concibe y se gestiona como si se tratara de una transacción aislada¹, claramente delimitada en el tiempo, con obligaciones específicas definidas *ex ante* y cuyo cumplimiento se basa principalmente en la planificación, la asignación de riesgos y la ejecución conforme a lo pactado en el contrato (Macneil, 2000). Macneil (1985) sostiene que el contrato clásico presupone información completa, estabilidad y que todo el futuro puede traerse al presente al momento de la firma, es decir, hay una alta especificación previa de los derechos, las obligaciones y los resultados esperados. Estos supuestos no describen la realidad de los contratos reales. Además, en el enfoque transaccional, existe una asignación previa y rígida de los riesgos, bajo el supuesto de que las contingencias relevantes pueden identificarse y distribuirse contractualmente antes de la ejecución. El contrato es el principal mecanismo de control y defensa, recurriendo al cumplimiento de las obligaciones mediante mecanismos formales de exigibilidad y a la activación de procedimientos de resolución de disputas.

En el otro extremo se sitúan los contratos relacionales, donde el intercambio se concibe explícitamente como una relación continua y compleja entre las partes, proyectada en el tiempo, en la que el contrato formal no agota la regulación del comportamiento, sino que coexiste con un conjunto de normas relacionales que gobiernan la adaptación, la cooperación y la resolución de tensiones bajo condiciones de incertidumbre. El contrato relacional reconoce que la relación misma es un elemento central del intercambio y que existe incompletitud contractual, puesto que no todas las contingencias pueden anticiparse ni regularse *ex ante*. En este contexto, el contrato mantiene la fuerza obligatoria de lo pactado, pero se diseña y utiliza como un marco de gobernanza de una relación prolongada, incorporando mecanismos que permiten gestionar la colaboración, la adaptación y la resolución de problemas dentro de los límites y procedimientos previamente acordados.

En resumen, la Tabla 1 presenta una comparación entre el enfoque del contrato clásico y el del contrato relacional.

1 Una transacción aislada es aquella que se concibe y se gestiona como si fuera un intercambio puntual y autosuficiente, sin depender de una relación continua entre las partes. Por ejemplo, comprar gasolina en una estación de gasolina desconocida pagando en efectivo. No hay “relación”, solo intercambio (Macneil, 1985).

Tabla 1. **Comparación entre contratos transaccionales (clásicos) y contratos relacionales.**
Adaptado de El-adaway, Abotaleb y Eteifa (2017).

Punto de comparación	Contrato Transaccional (clásico)	Contrato relacional
Partes del contrato	Relaciones contractuales predominantemente bilaterales y separadas entre los principales participantes.	Acuerdos multiparte o contratos coordinados con mecanismos de gobernanza relacional.
Involucramiento de las partes	Los actores clave se incorporan de manera tardía y secuencial.	Los actores clave participan tempranamente desde las etapas iniciales del proyecto.
Identificación del costo del proyecto	El costo se define mediante licitación competitiva, con énfasis en el precio inicial más bajo.	El costo objetivo se define y ajusta conjuntamente por todo el equipo del proyecto.
Conflicto de intereses	Los objetivos individuales predominan y pueden entrar en conflicto con el éxito del proyecto.	Los intereses se alinean para maximizar el desempeño global del proyecto.
Comunicación y flujo de información	La comunicación es formal, jerárquica y restringida por el contrato.	La comunicación es abierta, directa y orientada a la colaboración.
Gestión de riesgos	El riesgo se transfiere y se asigna contractualmente a partes específicas.	El riesgo se identifica, comparte y gestiona colectivamente.
Reclamos y disputas	Los reclamos son un mecanismo habitual de ajuste contractual.	El énfasis está en prevenir disputas y en resolverlas tempranamente dentro del proyecto.
Evaluación del desempeño	El desempeño se mide por el cumplimiento individual de las obligaciones contractuales.	El desempeño se evalúa en función de los resultados globales del proyecto.
Cultura organizacional	Cultura fragmentada, basada en roles rígidos y en relaciones adversariales.	Cultura colaborativa, orientada al trabajo en equipo y objetivos comunes.

2.2 Contratos como relación de intercambio y gobernanza

De acuerdo con Macneil (1985), el contrato no se entiende como un acto discreto, sino como una **relación de intercambio** continua entre actores que han intercambiado, intercambian o esperan intercambiar en el futuro. El contrato no es un documento ni una promesa, sino una relación social de intercambio proyectada en el tiempo, en la que la transacción está inevitablemente embebida en dicha relación.

Macneil (1985) define cuatro proposiciones núcleo que definen la teoría de contrato relacional:

- Toda transacción está embebida en relaciones complejas.
- Para entender toda transacción, hay que comprender sus relaciones envolventes.
- Un análisis eficaz debe considerar los elementos relacionales relevantes.
- El análisis contextual (relaciones + transacciones) es superior al análisis aislado.

Otro aspecto relevante, complementario a la perspectiva de entender el contrato como una relación social, es su gobernanza. De acuerdo con Williamson (1998), el problema central del contrato no es la promesa, sino la gobernanza de la relación bajo: 1) incertidumbre, donde no es posible conocer completamente el futuro al momento de firmar el contrato; 2) oportunismo, expresado en la búsqueda de la maximización del interés propio muchas veces a costa de los intereses de los demás participantes o del propio proyecto; y 3) racionalidad limitada, es decir, la capacidad de las personas es acotada para anticipar, calcular y procesar información. En este sentido, el contrato relacional deja de ser solo una relación social y pasa a ser también un mecanismo institucional de gobernanza.

2.3 Contrato relacional en el marco jurídico

Bajo el planteamiento de Macneil y Williamson, el contrato relacional se entiende como una estructura de gobernanza diseñada para coordinar una relación de intercambio recurrente, incierta y basada en inversio-

nes específicas, mediante normas, procedimientos y mecanismos institucionales que permiten la adaptación, el control del oportunismo y la continuidad del proyecto, más allá de la ejecución literal del contrato escrito.

Macneil (1985) propone que todo contrato incorpora un conjunto de comportamientos esperados que operan como normas comunes, con distinta intensidad según predomine una lógica más transaccional o relacional. Harper (2014) toma este marco y adapta ocho normas a principios observables en contratos y relaciones en proyectos de construcción. Los ocho principios son los siguientes:

Integridad de rol: se refiere al grado en que las organizaciones, aun manteniendo sus responsabilidades contractuales, evitan la lógica de defensa individual y ejercen su rol de manera coherente con los objetivos del proyecto, alineando sus metas individuales con estos y privilegiando la resolución interna de problemas por sobre el uso del contrato como primera respuesta estratégica. La integridad del rol busca superar la racionalidad “yo primero”, alinear los objetivos individuales con los del proyecto y evitar el uso estratégico del contrato como arma defensiva.

Reciprocidad: expresa la expectativa de que el éxito de cada organización depende del desempeño de las demás y que no puede prosperar a expensas de ellas. Esto establece el sentido de responsabilidad conjunta, de justicia y de mutualidad entre las organizaciones. En este sentido, las organizaciones esperan que los esfuerzos cooperativos realizados en beneficio del proyecto sean correspondidos por las demás partes, lo que reduce las conductas oportunistas y fortalece la coordinación bajo incertidumbre. Las acciones cooperativas generan expectativas de respuesta equivalentes en el tiempo, lo que estabiliza la relación.

Flexibilidad: es la capacidad de la gobernanza del proyecto para adaptarse de manera razonable y justificada a cambios inevitables en el alcance, el diseño o las condiciones de construcción, mediante reglas y mecanismos internos de ajuste previamente establecidos en el contrato, que evitan la escalada temprana de conflictos contractuales. Es el reconocimiento explícito de que el contrato es incompleto y que el cambio es estructural.

Solidaridad contractual: se refiere al grado en que las organizaciones reconocen que el éxito del proyecto es un resultado colectivo, derivado de la interdependencia entre las partes, y que no puede lograrse mediante la optimización individual de sus posiciones contractuales. El

proyecto constituye una unidad de acción común y las decisiones deben evaluarse prioritariamente según su impacto en el desempeño global del proyecto, y no solo en la posición individual de cada parte. El proyecto se concibe como una unidad social y económica temporal.

Confianza y expectativa: se refiere al grado en que las organizaciones pueden basar sus decisiones y acciones en expectativas razonables y estables sobre el comportamiento futuro de las demás partes, sin necesidad de recurrir de forma permanente a mecanismos defensivos o a la verificación contractual de cada compromiso. Estas expectativas se construyen a partir de patrones consistentes de actuación y del cumplimiento reiterado de los compromisos asumidos durante la ejecución del proyecto. Predictibilidad conductual basada en reglas y experiencia, no en la fe personal.

Restricción del poder: se refiere al grado en que las organizaciones evitan utilizar de manera oportunista las asimetrías de poder derivadas de la autoridad contractual, del control de la información, de la capacidad de decisión o del poder económico. Esta norma no implica renunciar a las facultades o derechos contractuales, sino evitar su ejercicio abusivo u oportunista cuando pueda perjudicar injustamente a las demás partes o al desarrollo del proyecto.

Propiedad de los medios: se refiere al compromiso de que las organizaciones alcancen los objetivos contractuales mediante medios y métodos legítimos, transparentes y coherentes con la finalidad del contrato y con el desempeño global del proyecto. El ejercicio de las facultades contractuales debe evitar conductas abusivas u oportunistas que, aun dentro de los márgenes formalmente disponibles para una parte, puedan perjudicar injustificadamente a las demás organizaciones o al proyecto.

Armonización del conflicto: se refiere a la existencia de mecanismos que permiten abordar y resolver disputas de manera temprana, cooperativa y progresiva, como un equipo interno, privilegiando su resolución dentro del sistema del proyecto antes de recurrir a instancias y procedimientos de resolución de disputas externas. Las disputas son normales: lo importante es cómo se gestionan.

Los contratos relacionales se sustentan en este conjunto de principios para regular el comportamiento de las partes bajo incertidumbre y ayudan a reconfigurar la gobernanza del proyecto, de modo que la adaptación, la toma de decisiones y la gestión del conflicto ocurran

dentro del sistema contractual, reduciendo los costos de transacción y aumentando la probabilidad de éxito en proyectos complejos.

3. Project Delivery System

3.1 Concepto y tipos de Project Delivery System

La industria de la arquitectura, ingeniería y construcción (AIC) utiliza diferentes tipos de Project Delivery System (PDS) para estructurar las relaciones interorganizacionales de los actores clave que desarrollarán el proyecto. Un PDS define las funciones y las relaciones entre los participantes (estructura organizativa), la duración y la secuencia de eventos y prácticas y técnicas de gestión (sistema operativo), y las responsabilidades contractuales (relaciones contractuales o términos comerciales) para definir, diseñar, construir, operar y financiar un proyecto (Mesa, Molenaar y Alarcón, 2016).

La estructura organizacional define cómo se comunican los participantes, cómo se informan entre sí y cómo toman decisiones. La relación contractual define las responsabilidades, la asignación de riesgos, la forma de compensación y los métodos de adjudicación para seleccionar a los participantes. El sistema operativo define las herramientas y técnicas para la gestión del proyecto (Alarcón et al., 2010).

Los tipos de PDS más comunes que utiliza la industria AIC son:

- **Diseño – Licitación – Construcción (DBB):** en este método, las fases de diseño, licitación y construcción están definidas de manera consecutiva. El mandante tiene dos contratos separados y lineales con el diseñador y el constructor, y normalmente contrata a una o varias organizaciones para diseñar el proyecto. Una vez definidos los diseños, abre el proceso de licitación para seleccionar al constructor, usualmente, el que presente la oferta aceptable más baja y quede a cargo de la construcción del proyecto (García, Echeverry y Mesa, 2013). Las líneas contractuales suelen definir los protocolos de comunicación. El control del mandante se basa en la supervisión de los resultados o productos del diseñador y del constructor (Mesa, Molenaar y Alarcón, 2016).
- **Construction Management at Risk (CMR):** al igual que en el método DBB, el mandante mantiene una relación contractual por separado con el diseñador y el constructor. Sin embargo, la relación entre el

mandante y el constructor cambia, ya que el constructor se involucra en el proceso de diseño en una fase temprana y actúa como asesor del mandante, con el fin de resolver algunos de los problemas que normalmente se generan en el método DBB debido a la fragmentación entre las partes principales, como la constructabilidad, los conflictos de diseño y construcción y los sobrecostos (García, Echeverry y Mesa, 2013). Una vez que el diseño está lo suficientemente desarrollado, el constructor continúa con la fase de construcción (Ibrahim, Hanna y Kievet, 2020). El control del propietario se deriva principalmente de la supervisión del comportamiento del diseñador y del constructor o de los medios utilizados para llevar a cabo el diseño y la construcción del proyecto (Mesa, Molenaar y Alarcón, 2016).

- **Diseño – Construcción (DB):** el propietario tiene un contrato con un diseñador-constructor. Esta única entidad se encarga del diseño y la construcción (Konchar y Sanvido, 1998). El control del propietario se deriva principalmente de la supervisión del comportamiento del diseñador-constructor o de los medios empleados para llevar a cabo el diseño y la construcción del proyecto (García, Echeverry y Mesa, 2013).

El método DB promueve una mayor integración entre el mandante, el diseñador y el constructor. Además, facilita la integración de los procesos de diseño y construcción, dando como resultado un traslape entre ambas fases que ayuda a acelerar la ejecución del proyecto. El propósito final de esta integración de procesos, principalmente entre el diseñador y el constructor, es generar un ambiente de trabajo en equipo desde la fase de diseño hasta la de construcción (García, Echeverry y Mesa, 2013).

- **Integrated Project Delivery (IPD):** este es un método relativamente reciente que se distingue por un acuerdo contractual único que firman, como mínimo, el mandante, el diseñador y el constructor (Hanna, 2016). Existe una comunicación directa entre el mandante, el diseñador y el constructor. El control del mandante se deriva principalmente de la creación de una cultura organizativa común que fomenta el control del equipo (García, Echeverry y Mesa, 2013).

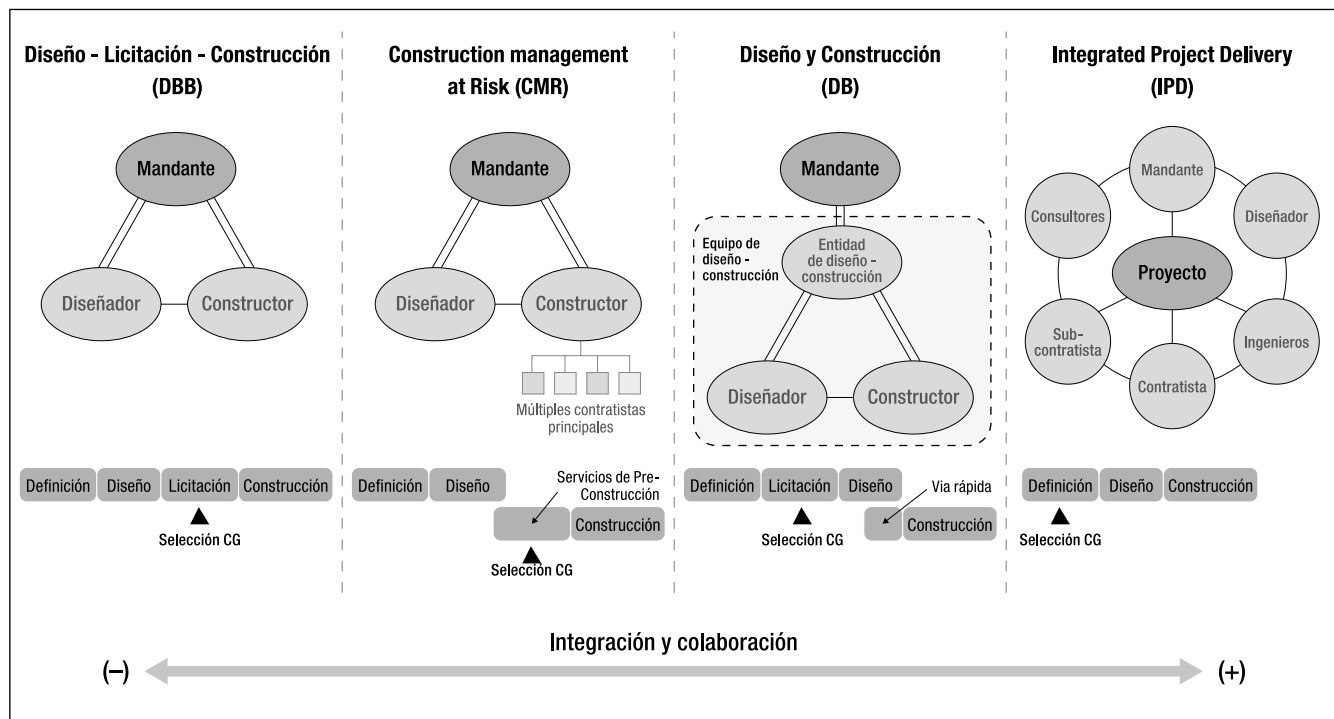
3.2 Project Delivery System en un continuo de colaboración e integración

La diferencia entre los contratos transaccionales y relacionales no solo se debe a diferentes concepciones jurídicas de la relación contractual, sino que también se refleja en la forma en que se organizan y gestionan los proyectos de ingeniería y construcción. En la práctica del sector de la construcción, estas lógicas contractuales se materializan mediante los distintos tipos de PDS, que definen cómo se estructuran y gestionan las relaciones entre los mandantes, diseñadores, contratistas y demás participantes clave del proyecto. Los PDS pueden entenderse, entonces, como la expresión organizacional de distintas lógicas de gobernanza contractual, ya que determinan cómo se asignan las responsabilidades, cómo se distribuyen los riesgos y cómo interactúan los participantes a lo largo del ciclo de vida del proyecto. De esta manera, el diseño del PDS influye directamente en el grado en que los participantes pueden desarrollar comportamientos colaborativos y el nivel de integración entre las organizaciones involucradas.

Para el propósito de este artículo, la colaboración se centra en las relaciones y comportamientos de las personas que componen el equipo de ejecución del proyecto, mientras que la integración se refiere a cómo se alinean los sistemas financieros, de programación y otros sistemas empresariales para permitir una relación comercial más transparente entre las empresas que participan en la ejecución del proyecto (Barutha et al., 2021).

Bajo este enfoque, los tipos de PDS pueden analizarse según tres criterios estructurales simultáneos: la lógica contractual (transaccional o relacional), el nivel de colaboración que promueven entre las personas y el grado de integración. En consecuencia, los PDS pueden situarse en un continuo de colaboración e integración, que va desde métodos más fragmentados y con una lógica contractual transaccional (por ejemplo, DBB) hasta métodos altamente integrados asociados a formas de gobernanza relacional (como IPD). La figura 1 muestra esta relación al comparar los tipos de PDS más utilizados en la industria AIC en un continuo de colaboración e integración.

Figura 1. Análisis de los tipos de PDS en un continuo de integración y colaboración.



Fuente: elaboración propia.

En un extremo, con un menor nivel de colaboración e integración, se encuentra DBB, que separa el diseño de la construcción. Este enfoque tradicional y secuencial limita la colaboración en equipo y las oportunidades de integración, especialmente la participación del constructor en etapas tempranas del diseño, lo que impide aportar el máximo valor al proyecto debido a la separación entre el proceso de diseño y el de construcción (Barutha, 2018).

El método CMR involucra al constructor en etapas tempranas del diseño para promover la colaboración e integración con el diseñador y el mandante y, de esta manera, mejorar el control del costo y de la duración del proyecto, reduciendo la exposición al riesgo del mandante (Sacks et al., 2018). Por otra parte, el método DB unifica las fases de diseño y construcción en un único contrato para promover una mayor colaboración e integración entre los actores clave de ambas fases, facilitando la generación de un diseño más completo y evitando futuros problemas en la fase de construcción (Konchar y Sanvido, 1998). Finalmente, en el extremo opuesto, está el método IPD que promueve una completa integración a través de la colaboración temprana para maximizar el valor y reducir el riesgo (Asmar, Hanna y Loh, 2013).

Según este análisis, los PDS tradicionales (DBB, CMR y DB) son, de algún modo, colaborativos. En este sentido, cuando hablamos de un contrato colaborativo, se hace referencia a uno que, sin abandonar necesariamente la lógica transaccional tradicional, incorpora mecanismos para promover la cooperación, la coordinación y la resolución temprana de problemas entre las partes del proyecto. En cambio, un contrato relacional (por ejemplo, IPD) reorganiza la estructura contractual (gobernanza) para que la colaboración sea la opción racional dominante. Por ejemplo, en un contrato colaborativo (tradicional) existe la voluntad o la obligación de cooperar, pero si algo sale mal, cada parte se protege. En cambio, en el contrato relacional, si algo sale mal, las partes lo resuelven juntas, porque ganar o perder es colectivo. Los contratos relacionales se basan en el reconocimiento de beneficios mutuos y escenarios “gana-gana”, a través de relaciones más cooperativas entre los participantes del proyecto (como mandante, arquitectos, ingenieros, contratistas). De esta manera, crean un sistema de colaboración e integración, responsabilidad compartida, recompensas y riesgos, ligado a la cantidad de valor generado por el producto final (Mesa, Molenaar y Alarcón, 2019).

En esta línea, los PDS tradicionales, como DBB, CMR y DB, incentivan la colaboración mediante una estructura

transaccional. Mientras que los contratos relacionales, como IPD, rediseñan la estructura para que la integración y la colaboración sean racionales y sostenibles. Un contrato relacional es colaborativo, pero no todo contrato colaborativo es relacional.

4. Diagnóstico: Sistema contractual público chileno

4.1 Descripción del sistema contractual público chileno

En Chile, la contratación pública se apoya en un conjunto de leyes y decretos que definen cómo el Estado contrata y administra bienes, servicios y obras. Entre las normas relevantes se encuentran la Ley 18.575, Orgánica Constitucional de Bases Generales de la Administración del Estado; la Ley 19.880, que establece las bases de los procedimientos administrativos; la Ley 19.886, sobre contratos administrativos de suministro y prestación de servicios; y el DFL 850 del Ministerio de Obras Públicas. Sin embargo, en materia de ejecución de obras públicas del MOP, la Ley 19.886 tiene un ámbito de aplicación limitado: estos contratos se rigen principalmente por su normativa especial, mientras que determinadas disposiciones de la Ley 19.886 se aplican a la etapa de contratación, en los términos establecidos en su artículo 3 bis. Estos marcos normativos no solo ordenan los procedimientos administrativos, también modelan la forma en que se relacionan el mandante público y las empresas, los incentivos que enfrentan y la distribución de riesgos entre las partes (Araya, 2018). Antes de introducir los contratos relacionales en el sector público chileno, resulta clave comprender primero cómo funciona hoy el sistema contractual público, cuáles son sus principales instrumentos y qué tipo de relaciones favorecen entre el Estado y los contratistas. Sin embargo, este trabajo no busca describir de manera exhaustiva todo el sistema de contratación pública en Chile. Su objetivo es delimitar su análisis, adoptando como caso de estudio el Ministerio de Obras Públicas, considerando su rol central en la formulación, licitación y administración de contratos de obras públicas mediante los decretos supremos 75 y 108.

4.1.1 Decreto Supremo 75

El Decreto Supremo 75 (DS 75) del Ministerio de Obras Públicas (MOP) constituye el reglamento base que rige los contratos de ejecución de obras de infraestructura civil y sus servicios relacionados (Torres, 2022). Esta normativa se integra en cada contrato celebrado, a menos que un decreto especial determine bases distintas

(Decreto 75, 2004). En términos operativos, el DS 75 regula integralmente las fases de licitación, adjudicación, ejecución y pago (Ministerio de Obras Públicas [MOP], 2023). La normativa establece que los contratos deben adjudicarse mediante licitación pública entre contratistas inscritos en el registro del MOP, permitiendo la licitación privada o el trato directo solo en situaciones excepcionales definidas por ley (Decreto 75, 2004).

Para iniciar una licitación, el MOP debe asegurar previamente la disponibilidad de recursos y un conjunto de antecedentes que formarán parte del contrato (MOP, 2023). Estos incluyen bases administrativas, especificaciones técnicas, planos y el presupuesto de la obra (Hermosilla, 2022). El reglamento estipula que estos documentos deben ser suficientes para que el contratista estime con precisión precios y cantidades (Decreto 75, 2004). Una característica crítica es que, una vez abierta la licitación, los documentos no pueden modificarse, bajo la premisa de que el proyecto está “cerrado” al momento de la convocatoria (Poblete, 2012).

El reglamento regula los contratos en los que el MOP encarga al contratista la ejecución de un proyecto previamente definido mediante planos y especificaciones al contratista (MOP, 2023). El rol del contratista comienza en la licitación, enfocándose en presentar una oferta que cumpla estrictamente con los documentos del proceso (Decreto 75, 2004). El DS 75 contempla dos modalidades principales de propuesta: suma alzada y serie de precios unitarios.

Bajo este esquema, la participación del constructor en la ingeniería es muy limitada, ya que la obra se licita con base en un diseño del mandante, regido por el DS 48 (MOP, 2023). El contratista no interviene en el diseño; su capacidad de influencia radica en la organización de la producción y en los métodos constructivos (Rodríguez, 2020). Aunque se permiten alternativas técnicas, estas deben ajustarse a las bases y requieren la aprobación de la autoridad (Decreto 75, 2004). Es, en esencia, un modelo DBB, en el que el diseño y la construcción están claramente separados (Rodríguez, 2020).

La gobernanza del DS 75 es jerárquica y centralizada, con una cadena de mando que va desde el ministro hasta los jefes de servicio con facultad de adjudicación (Hermosilla, 2022). Por parte de la empresa, es obligatorio contar con un profesional responsable que dirija la obra personalmente (Torres, 2022). El eje de la comunicación es el Libro de Obras, donde se registran hitos como la

entrega del terreno e instrucciones fiscales (Hermosilla, 2022). Este flujo documental es obligatorio para validar cualquier decisión (MOP, 2023).

En cuanto a incentivos, el sistema se basa en el control y la sanción (Asenjo, 2022). Se exigen garantías de seriedad y fiel cumplimiento (Oñate, 2024), y el contratista se expone a multas por retrasos o faltas técnicas que se descuentan de los pagos o retenciones (Decreto 75, 2004). Finalmente, la asignación de riesgos al contratista es amplia. El DS 75 establece, como regla general, que los daños que sufran las obras durante el período de construcción, por causas ajenas al MOP, incluidos el caso fortuito y la fuerza mayor, son responsabilidad del contratista. Sin embargo, las consecuencias de estos eventos sobre el plazo, los costos y el riesgo de pérdida dependen del régimen aplicable, de las bases y de la distribución contractual del riesgo (Mattar, 2023; DS 75, 2004). El inspector fiscal, por naturaleza administrativa y jurídica, es el supervisor técnico y el representante oficial de la Dirección en el contrato; su objetivo es velar por el fiel cumplimiento de un contrato de obra pública (Decreto 75, 2004). El inspector de obra supervisa el cumplimiento por medio del Libro de Obras, donde imparte órdenes obligatorias para el contratista, registra hitos, observaciones y aprobaciones; además, realiza el control de estados de pago, técnico y normativo (Valdivia, 2021).

4.1.2 Decreto Supremo 108

El Decreto Supremo 108 (Decreto 108, 2009) aprueba las Bases Administrativas Generales para contratos de obras públicas bajo el sistema de pago contra recepción. Esta modalidad de contratación se ha utilizado principalmente en edificios públicos e infraestructura institucional. Es la herramienta normativa que utiliza con mayor frecuencia la Dirección de Arquitectura del Ministerio de Obras Públicas (MOP) para proyectos complejos que requieren una integración entre el diseño y la construcción (Decreto 108, 2009).

Este sistema se define como una oferta a suma alzada, en la que el precio fijo abarca tanto la ingeniería (proyecto) como la construcción. Las cubriciones son establecidas por el propio contratista y se consideran inamovibles, a menos que las bases especiales permitan revisiones parciales (Torres, 2022). Un aspecto distintivo es, por ejemplo, que el pago se efectúa por etapas terminadas y recibidas conforme a lo estipulado en la licitación (Decreto 108, 2009).

El contrato se rige primero por el Reglamento del DS 75 en aspectos no regulados por el DS 108; luego, por las bases generales, especiales, aclaraciones, términos de referencia (TDR); y, finalmente, el proyecto adjudicado (Decreto 108, 2009). El Decreto 208 de 2022 incorporó expresamente estudios y requisitos técnicos en los términos de referencia y los ubicó en el orden de precedencia contractual (Decreto 208, 2023).

En este esquema de diseño y construcción integrados (DB), la participación del contratista es más amplia que en el modelo tradicional. Aunque el MOP entregue antecedentes, estos son informativos y no generan responsabilidad para el Ministerio; el adjudicatario asume la total responsabilidad por cualquier error u omisión en ellos (Cavalcanti, Mendes y Pereira, 2015). El contratista debe presentar un proyecto completo (planos, especificaciones, memorias) que cumpla con los TDR y la normativa técnica del DS 48 (Bastias y Molenaar, 2010). La responsabilidad técnica es exclusiva del contratista, incluso si el mandante otorga su conformidad general (Xia et al., 2011).

La gobernanza en el DS 108 se apoya en comisiones de evaluación técnica (centrales o regionales) que califican la calidad del proyecto y los plazos mediante factores de ponderación (Decreto 108, 2009). Además, el sistema reconoce el costo de diseñar proyectos completos mediante una indemnización a oferentes no adjudicados cuyas propuestas fueron técnicamente aceptables (Decreto 108, 2009). Una vez en marcha, el pago se realiza por hitos terminados y recibidos, permitiendo pagos parciales solo por avance físico real y previa certificación fiscal (Decreto 108, 2009).

En este sistema, el contratista asume una asignación de riesgos muy amplia, siendo responsable de errores en antecedentes informativos entregados por el ministerio, permisos, derechos y daños por fuerza mayor (Oñate, 2024). Para mitigar esto, el MOP exige un robusto esquema de garantías y retenciones en cada estado de pago, sumado a multas diarias por atrasos en las etapas (Colman, 2023). Para el control se mantiene la figura del inspector fiscal, aunque su rol cambia, debido a la naturaleza del contrato por ser sistema de pago contra recepción. Debe supervisar y aprobar el proyecto definitivo, validar el cumplimiento de etapas terminadas, utilizando el Libro de Obras como la herramienta principal, pero con énfasis en hitos de entrega de ingeniería y etapas (Torres, 2022).

En síntesis, el DS 75 configura un modelo en el que el MOP diseña sus proyectos con arreglo al DS 48 y encarga a terceros la ejecución de la obra, pagando por avances medidos en los estados de pago sucesivos. El DS 108, en cambio, establece contratos de pago contra recepción en los que el contratista asume el diseño y la construcción dentro de un marco técnico fijado por el Ministerio y recibe el pago por etapas terminadas (Decreto 108, 2009). En ambos casos, la gobernanza mantiene una estructura jerárquica centrada en la autoridad y en la figura del inspector fiscal, con fuertes mecanismos de control, garantías y sanciones, con una participación acotada del contratista en las decisiones clave del proyecto (Torres, 2022). Sobre esta base se abre la pregunta por cuánto y cómo podrían cambiar estas dinámicas si se incorporaran marcos contractuales de carácter relacionales (Sepúlveda, Alarcón y Mesa, 2024).

4.2 Principales problemáticas del sistema contractual público

Una vez explicadas las principales modalidades de contratación utilizadas por el MOP, a continuación, se abordan cuatro problemáticas junto con sus causas que han sido identificadas por diferentes autores y que se encuentran en la contratación pública chilena.

4.2.1 Problemática: latencias entre las fases (planificación – diseño – licitación – construcción)

Causa 1: Rigidez normativa para ajustar el proyecto una vez licitado

El DS 75 exige que, antes de contratar una obra, existan bases administrativas, especificaciones, planos y presupuesto “necesarios y suficientes” para estimar precios y cantidades; además, los antecedentes no pueden alterarse una vez cerrado el período de recepción de ofertas, salvo los mecanismos de aclaración, rectificación o actuación previstos expresamente en la normativa y en las bases (Decreto 75, 2004).

Esta causa hace referencia a la ilusión de “presentiation” del contrato de Macneil (1985), que dice creer que todo el futuro de la relación contractual ya está contenido y resuelto en el momento de la firma del contrato; es decir, “traer el futuro al presente” y tratarlo como si todo estuviera ya decidido en el contrato inicial (Campbell, 2004). Sin embargo, la realidad de la obra desmiente el supuesto de que la información es completa y suficiente. Lamentablemente, en la normativa, cualquier ajuste

requiere largos procesos administrativos y de control, generando tiempos muertos entre fases (Hermosilla, 2022). Por ejemplo, si al iniciar la etapa de construcción se encuentran imprevistos dentro del proyecto, como condiciones del suelo que no fueron especificadas en el estudio de suelos, que generan cambios de diseño, se requiere un largo proceso para solucionarlo. Latencias de este estilo causan pérdidas tanto para el contratista como para el sector público.

¿Cómo lo abordan los contratos relacionales?

- Los contratos relacionales reconocen desde el inicio la necesidad de adaptar el proyecto y crean mecanismos formales de cambio conjunto (por ejemplo, *core group*, *target cost*, *pain / gain*) (Ballard y Howell, 2005).
- El equipo integrado (mandante, diseñador, constructor) revisa y corrige el diseño en tiempo real, sin tener que detener el proyecto para relicionar (Valdés, 2020).
- El foco se desplaza de defender el contrato a gestionar el proyecto en común, reduciendo las latencias entre fases (Nwajei, 2021).

Causa 2: Fragmentación institucional y presupuestaria

Las fases de diseño, evaluación social, aprobación presupuestaria y ejecución se tramitan de manera separada, con distintos actores y ciclos de aprobación. Cada traspaso de información entre áreas genera latencias en el proceso, posiblemente debido a los largos procesos burocráticos en el sector público (CNEP, 2020).

¿Cómo lo abordan los contratos relacionales?

- Se crea una instancia conjunta de gobernanza (*alliance board* o *core group*) en la que participan los actores relevantes del proyecto para analizar riesgos, evaluar alternativas y formular recomendaciones sobre costo, plazo y alcance, sin sustituir las competencias de decisión que corresponden a la autoridad administrativa.
- Los acuerdos de costo, plazo y alcance se toman en esa mesa común, lo que permite solapar etapas (diseño + permisos + constructibilidad) y reducir tiempos de traspaso (Frame, 2019).
- La asignación presupuestaria se vincula a un *target cost* compartido, limitando la necesidad de rebotar información entre unidades para cada ajuste (Hauck et al., 2004).

4.2.2 Problemática: alta conflictividad y clima adversarial

Causa 1: Método Diseño – Licitación - Construcción basado en bajo precio y transferencia de riesgos

En Chile, la infraestructura no concesionada se gestiona casi exclusivamente por el método tradicional Diseño – Licitación - Construcción (DBB), aun cuando se sabe que no es la forma más eficiente para costos, plazos y valor del producto final. En este contexto, un estudio sobre proyectos viales públicos ejecutados mediante DBB identificó que los errores y omisiones de diseño, las deficiencias de ingeniería básica y las limitaciones presentes en los procesos de licitación constituyen causas relevantes de los sobrecostos durante la ejecución de las obras (Calahorra et al., 2020). Este diagnóstico resulta consistente con evidencia internacional reciente, que muestra un peor desempeño relativo de los métodos tradicionales frente a esquemas más integrados. En proyectos viales de Estados Unidos, aquellos que usaron sistemas tradicionales como DBB y DB presentan mayores crecimientos de costo y plazo que modelos más integrados: mientras DBB registró 7,27% de crecimiento de costos y 31,39% de crecimiento de plazo, y DB 8,95% y 37,94%, los proyectos que usaron *partnering* alcanzaron solo 2,12% y 0,59%, respectivamente (Shrestha y Shrestha, 2024).

“El DS 75, junto con el reglamento de montos, dan un peso central al componente económico en la adjudicación, dentro de los criterios establecidos, y las bases, trasladan al contratista riesgos difíciles de gestionar (como interferencias, suelos o expropiaciones), sin mecanismos claros de compensación (Decreto 75, 2004). Cuando esos riesgos se materializan, la típica salida es el reclamo o controversia (CCHC, 2022).

¿Cómo lo abordan los contratos relacionales?

En modelos Alliancing o Integrated Project Delivery (IPD), el precio se vincula a un *target cost* acordado en conjunto y se establecen esquemas de riesgo y ganancia compartidos (Ma, Cheung y Li, 2023). Los riesgos clave se identifican y se asignan explícitamente al “mejor gestor”, con mecanismos de ajuste predefinidos (El-adaway, 2010). Esto reduce la lógica de traspasar riesgos al otro y disminuye la necesidad de judicializar cada evento imprevisto (Ahmed y El-Sayegh, 2021).

Causa 2: Asimetría de poder y contratos bilaterales jerárquicos

La estructura típica es la de un MOP fuerte y un contratista débil en la toma de decisiones, con un inspector

fiscal fuerte y relaciones contractuales verticales hacia subcontratistas (CCHC, 2022).

Harper (2014) muestra que, incluso cuando se introduce DB o Construction Management at Risk (CMR), los contratos siguen siendo acuerdos bilaterales con lenguaje similar a DBB, por lo que no mejoran realmente las interacciones y los reclamos siguen siendo frecuentes (Pishdad, 2017).

¿Cómo lo abordan los contratos relacionales?

En contratos relacionales, la gobernanza se organiza a través de órganos conjuntos (*alliance board*, *core group*) donde participan mandante, contratista y, en algunos casos, subcontratistas clave (Ahmed et al., 2021). Se definen reglas de decisión compartida y mecanismos de escalamiento de conflictos que nivelan parcialmente el poder (El-adaway, Abotaleb y Eteifa, 2018). Esto transforma la relación de “mandante fuerte – contratista débil” en un equipo de proyecto con responsabilidades y riesgos compartidos (Hayford, 2018).

Causa 3: Diseños incompletos y normativa ambigua para modificarlos

La Cámara Chilena de la Construcción reconoce que muchos proyectos se licitan con ingeniería incompleta, desactualizada o con normas antiguas, y que la normativa no regula bien las modificaciones de obra (CCHC, 2022).

El marco legal chileno asume que el diseño es “suficiente” al momento de licitar (artículo 2°, Decreto 75, 2004). Por esta razón, los errores u omisiones se transforman en discusión sobre quién asume el costo, en vez de verse como un problema conjunto del proyecto (El-adaway, Abotaleb y Eteifa, 2017).

¿Cómo lo abordan los contratos relacionales?

En IPD o Alliancing, el diseño se desarrolla en conjunto y se mantiene abierto a ajustes iterativos (Lee, Tommelein y Ballard, 2013). Las discrepancias de ingeniería no se procesan como culpa de una parte, sino como riesgos del proyecto gestionados desde un fondo común de contingencias (Pishdad, 2017). Los mecanismos de cambio están incorporados en el contrato, lo que permite corregir el diseño sin entrar inmediatamente en modo de reclamo (El-adaway, Abotaleb y Eteifa, 2018).

Causa 4: Lógica contractual “clásica” (discreta) sin normas relacionales

Macneil (1985) critica el derecho de contratos clásico, argumentando que se funda en manifestaciones objetivas de consentimiento puntuales y en una visión de in-

tercambio discreto, ignorando que en contratos de larga duración la relación es lo central (Nwajei, 2021).

Harper (2014) muestra que los contratos que han logrado la integración exitosamente se apoyan en normas relacionales como integridad de roles, reciprocidad, flexibilidad, solidaridad contractual, contención del poder y armonización del conflicto (Mulholland y Clevenger, 2024).

El DS 75 casi no incorpora explícitamente estas normas relacionales, sino que, por diseño contractual, empuja a las partes a defender su posición jurídica más que a preservar la relación, lo que predispone al conflicto (CCHC, 2022).

¿Cómo lo abordan los contratos relacionales?

Los contratos relacionales traducen las normas relacionales en cláusulas y prácticas concretas: objetivos comunes, transparencia de la información (*open book*), resolución escalonada de conflictos, métricas de desempeño conjunto, incentivos por los resultados del proyecto y no solo por el cumplimiento individual (Hayford, 2018). La existencia de estos elementos hace que, ante un problema, la respuesta natural sea “¿cómo lo resolvemos juntos?” y no “¿quién es responsable según el contrato?” (Hauck et al., 2004).

4.2.3 Problemática: Baja productividad atribuible a la modalidad de contratación

Causa 1: Efecto “silo” y falta de integración diseño – construcción

La literatura de integración de proyectos habla del *silo effect* de los métodos tradicionales, que implica que el diseño y la ejecución de obras sean dos licitaciones distintas. Lo anterior trae como consecuencia que el constructor entre tarde al ciclo de vida del proyecto, dejándolo sin capacidad de influir en el diseño para mejorar constructibilidad o productividad (Pishdad y Beliveau, 2010).

En Chile, el Decreto 75 mantiene esa separación de etapas, por lo que se pierde el aporte de quien conoce mejor los procesos productivos y constructivos de obra (Calahorra y Alarcon, 2018).

¿Cómo lo abordan los contratos relacionales?

Modelos como IPD o Alliancing incorporan participación temprana del contratista y de subcontratistas clave en la etapa de diseño (Ishtiaque, Wondimu y Klakegg, 2025). Se trabajan soluciones en equipos integrados (por ejemplo, *big room*, BIM colaborativo), se resuelven problemas de constructibilidad antes de llegar a obra y se

solapan fases de diseño – planificación – construcción (Narum y Kals, 2024). Esto reduce retrabajos, tiempos muertos y actividades sin valor que hoy afectan directamente la productividad.

Causa 2: Procesos de contratación y modificación lentos e ineficientes

La Comisión Nacional de Evaluación y Productividad (CNEP) documenta que Chile es uno de los países de la OCDE que más tarda en adjudicar contratos públicos, donde las ineficiencias aparecen en todas las etapas (CNEP, 2020).

Hay pérdidas en el proceso administrativo de tramitación de modificaciones de obra (burocracia): cada cambio genera una cadena de revisiones, informes, autenticaciones y controles que no agrega valor directo al producto, pero sí consume tiempo y recursos (CCHC, 2022).

¿Cómo lo abordan los contratos relacionales?

Los contratos relacionales pueden incorporar instancias de gobernanza conjunta destinadas a analizar de manera temprana problemas de alcance, plazo y costo; desarrollar alternativas y formular recomendaciones dentro de márgenes previamente establecidos (Eladaway, Abotaleb y Eteifa, 2017). En el sector público, estas instancias deben integrarse al procedimiento administrativo sin sustituir las competencias legales de las autoridades responsables de aprobar modificaciones contractuales. . Al haber un equipo estable y reglas claras de gestión de cambios, las modificaciones se resuelven en ciclos cortos, disminuyendo la burocracia y las esperas que hoy frenan el avance físico del proyecto (Lahdenperä, 2012).

Causa 3: Esquemas de incentivos que no premian productividad ni valor

El foco del DS 75 está en controlar precio y cumplimiento formal, no en crear incentivos a reducir plazos, costos de ciclo de vida o impactos (CCHC, 2022). Los contratos pagan por cantidades ejecutadas y, muchas veces, los mayores plazos se compensan con reajustes o ampliaciones de plazo, sin un mecanismo sistemático de ganancia compartida por mejoras de productividad (CNEP, 2020).

Barutha (2018) muestra que estructuras contractuales que trasladan riesgo hacia el contratista generan ambientes adversariales, frenan la innovación y llevan a un uso ineficiente de recursos; en cambio, IPD y *Alliancing*, con metas de costo-objetivo y *pain / gain sharing*, tienden a mejorar el desempeño.

¿Cómo lo abordan los contratos relacionales?

En IPD y *Alliancing* se utilizan costos objetivo (*target cost*), esquemas de *pain / gain sharing* y bonos ligados a indicadores de desempeño (plazo, calidad, seguridad o impacto en el usuario) (El-adaway, Abotaleb y Eteifa, 2018). Si el equipo reduce costos o plazos sin sacrificar calidad, todos participan de los beneficios; si hay sobrecostos por mala gestión, todos pierden (Lahdenperä, 2012). Esto alinea a los actores para eliminar desperdicios, innovar en métodos constructivos y optimizar el sistema completo, en lugar de limitarse a cumplir lo mínimo del contrato (Arar et al., 2025).

Causa 4: Contratos aislados, de corto plazo, sin espacio para aprendizaje y mejora continua

El DS 75 concibe el contrato de obra como un encargo puntual: se licita, se ejecuta, se liquida y la relación se cierra (Calahorra y Alarcon, 2018). La evaluación del desempeño del contratista se usa principalmente para efectos de registro, pero no se traduce en marcos de colaboración de largo plazo ni en programas sistemáticos de mejora (CCHC, 2022).

Esta lógica “proyecto a proyecto” desincentiva la inversión en procesos de innovación y estandarización productiva (como metodologías Lean, industrialización, BIM), porque cada equipo de obra se arma y se desarma sin garantías de continuidad ni de captura de beneficios futuros (El-adaway, Abotaleb y Eteifa, 2017). El conocimiento queda disperso entre proyectos y empresas, en vez de consolidarse en relaciones estables y prácticas compartidas (Nwajei, 2021).

¿Cómo lo abordan los contratos relacionales?

Incorporan diseño - construcción integrados, participación temprana, equipos ubicados en un mismo ambiente de trabajo, metas de costo / plazo compartidas y mecanismos explícitos de reparto de ahorros, lo que alinea a todos en optimizar el sistema, no solo cumplir el contrato mínimo (Lahdenperä, P. (2012), El-Adaway et al. (2017), Pishdad, P. (2017), Mesa et al. (2019)). Además, muchos esquemas de *Alliancing* e IPD se piensan como plataformas de relación continua (programas de obras, marcos de colaboración, selección por desempeño), lo que incentiva a las partes a invertir en innovación, estandarización y aprendizaje entre proyectos, elevando la productividad de manera acumulativa (Engebø et al., 2020).

4.2.4 Problemática general: mala comunicación y colaboración en contratos regidos por el DS 75

Causa 1: El DS 75 separa estrictamente diseño y construcción

El MOP prepara el proyecto (bajo DS 48) y después licita la obra con documentos que no pueden modificarse una vez abierta la licitación (Decreto 75, 2004). El contratista entra tarde, solo para “poner precio” y ejecutar lo ya definido (Ashcraft, 2022). Esto genera:

- Poca interacción entre quienes diseñan y quienes construyen (Pishdad y Beliveau, 2010).
- Los problemas de constructibilidad, secuencias o interferencias se descubren recién en obra (Rempling et al., 2016).
- Comunicación reactiva (como RFI, órdenes de cambio) en vez de coordinación temprana (Ma, Zhang y Li, 2018).

Todo eso deteriora la colaboración: cada parte defiende su posición y tiende a culpar a la otra cuando el proyecto falla.

¿Cómo lo abordan los contratos relacionales?

En IPD o Alliancing:

- El contratista y subcontratistas claves se incorporan desde la etapa de diseño (*early contractor involvement*) (Hayford, 2018).
- El diseño se desarrolla en equipo (*big room*, BIM, talleres de valor) y los problemas se discuten antes de llegar a obra (Goodland et al., 2019).
- Las decisiones de diseño relevantes se toman en comités conjuntos *best for project* (Gransberg y Jeong, 2019).

Así, la comunicación deja de ser de reclamos por errores de diseño y pasa a ser de colaboración continua para mejorar el proyecto.

Causa 2: Canal de comunicación formal, jerárquico y unidireccional

La gobernanza se organiza de manera jerárquica y la comunicación oficial se canaliza casi exclusivamente a través del inspector fiscal y el Libro de Obras (Decreto 75, 2004). Eso implica:

- Comunicaciones principalmente unidireccionales (órdenes, instrucciones, respuestas formales) (Calahorra y Alarcon, 2018).

- Poco espacio institucionalizado para discutir abiertamente riesgos, dudas o mejoras (Pishdad y Beliveau, 2010).
- Temor a dejar por escrito temas delicados, lo que fomenta conversaciones informales, defensivas o tardías (CCHC, 2022).

El resultado es una comunicación rígida, centrada en el control, más que en la resolución conjunta de problemas.

¿Cómo lo abordan los contratos relacionales?

- Se crean instancias formales de trabajo conjunto, por ejemplo, *core group*, *boards*, reuniones semanales estructuradas o *co-location* (Banaszak et al., 2020).
- Las decisiones claves se toman en órganos multiactor, no solo vía instrucción del mandante (Calahorra y Alarcon, 2018).
- El libro de obras o sus equivalentes se usan junto con herramientas de gestión colaborativa (matrices de riesgo compartidas, tableros visuales, etc.) (Pishdad y Srivastava, 2018).

Esto genera canales horizontales y frecuentes de comunicación, en los que la inspección fiscal participa, pero ya no como único canal de información.

Causa 3: Selección centrada en precio y cumplimiento formal, no en capacidades relacionales

El régimen de contratación tradicional del MOP prioriza:

- Licitación pública abierta a contratistas del registro.
- Evaluación fuertemente orientada al precio y a los requisitos formales (por ejemplo, garantías, antecedentes, experiencia mínima).
- Casi nulo peso explícito en las capacidades de trabajo colaborativo, gestión integrada o desempeño relacional.

Esto incentiva a las empresas a competir bajando precio, no a mostrar cómo van a colaborar, coordinar o innovar (Attouri et al., 2023). Por esta razón, se le da más importancia a criterios basados en el precio que a habilidades blandas que tendrán importancia durante la ejecución (Eriksson, 2010).

¿Cómo lo abordan los contratos relacionales?

Según Lahdenperä (2012), en Alliancing o IPD:

- La selección se basa en parámetros blandos: actitud colaborativa, historial de trabajo en equipo, capacidades de integración, liderazgo, etc.

- Se usan entrevistas, *workshops* previos, evaluación de cultura y valores.
- Muchas veces se combina preselección técnica y la negociación colaborativa del acuerdo.

Esto filtra y premia a actores capaces de comunicarse bien, compartir información y tomar decisiones conjuntas, porque esas competencias pasan a ser criterio central de adjudicación (Rempling et al., 2016).

Causa 4: Incentivos basados en el riesgo individual y sanciones, no en metas y riesgos compartidos

El Decreto 75 (2004) estructura los incentivos en torno a:

- Multas por atraso y por incumplimiento técnico.
- Retenciones, garantías y amenazas de término anticipado.
- Asignación unilateral de riesgos (como daños a la obra, caso fortuito, variaciones de obra) al contratista.

En este contexto, comunicar problemas temprano puede significar exponerse a multas o responsabilidad. La reacción natural y racional es:

- Esconder o minimizar riesgos.
- Protegerse documentalmente.
- Usar la comunicación para defenderse y no para colaborar.

¿Cómo lo abordan los contratos relacionales?

- Se construyen “bolsas” de riesgo compartido y esquemas de *pain / gain*: todos pierden o ganan según el resultado global (El-adaway, Abotaleb y Eteifa, 2018).
- Se premia explícitamente la detección temprana de problemas y el manejo conjunto del riesgo (Pishdad, 2017).
- Se usan libros abiertos y transparencia de costos como base contractual (Pishdad y Srivastava, 2018).

Si los resultados son compartidos, la comunicación se vuelve un activo, es decir, conviene informar rápido, que exista transparencia de información y se busquen soluciones en conjunto, porque el problema de uno es el problema de todos (Ma, Zhang y Li, 2018).

5. Análisis del sistema contractual público chileno desde las normas relacionales

5.1 Barreras para el uso de contratos relacionales en el sector público

Este apartado examina las principales barreras que in-

hiben el uso de contratos relacionales en el sector público de la construcción en Chile. El objetivo no es enumerar dificultades aisladas, sino organizar, con base en la literatura revisada, un conjunto acotado de obstáculos recurrentes que explican por qué estos modelos resultan difíciles de adoptar, sostener y escalar en contextos de alta regulación y rendición de cuentas. Para ello, se sintetizan los hallazgos de documentos académicos y reportes técnicos, agrupando la evidencia en siete barreras que operan en distintos niveles. Algunas responden a restricciones estructurales del sistema de contratación pública, mientras que otras se asocian a capacidades institucionales, prácticas organizacionales y dinámicas relacionales propias de los equipos y del mercado.

1. Altos costos de implementación

Según Banaszak et al. (2020), los contratos relacionales requieren un esfuerzo inicial significativo de definición, alineamiento y preparación del equipo, esfuerzo que suele recaer en el mandante antes de que exista un precio definitivo o incluso antes de que la fase de ejecución quede asegurada. Esta característica vuelve más difícil su uso en proyectos pequeños, donde el retorno de invertir en gobernanza relacional, talleres y coordinación intensiva puede no compensar los costos de implementación y el tiempo directivo involucrado.

Entre los factores que contribuyen a esta barrera se encuentran:

- Inversión temprana a cargo del mandante para habilitar la colaboración y la definición progresiva del alcance y los costos.
- Falta de volumen o de continuidad de cartera para amortizar el aprendizaje, las herramientas y la estructura colaborativa entre varios proyectos.

2. Necesidad de ajustar los contratos relacionales a las reglas de la contratación pública

Surge la necesidad de adaptar la lógica de los principios relacionales a criterios de evaluación compatibles con los principios de la contratación pública, exigencias del procedimiento administrativo y con la institucionalidad del MOP. La Ley 19.886 dispone que la contratación pública “se rige por los principios de libre acceso a las licitaciones, de competencia, de publicidad y transparencia de los procedimientos, de igualdad de trato y no discriminación, de probidad, y de valor por dinero”, entendiendo este último como “la eficiencia, eficacia y economía en el uso de los recursos públicos y en la gestión de las contrataciones, y la mejor relación costo-beneficio

en las adquisiciones” (Ley 19.886, 2003). La Ley 19.880 dispone que el procedimiento administrativo debe expresarse por escrito y someterse a principios como celeridad, economía procedimental, contradictoriedad, imparcialidad, transparencia y publicidad (Ley 19.880, 2003). El DFL 850 configura al MOP como un órgano con potestades de coordinación, regulación técnica, fiscalización y sanción en materia de obras públicas (DFL 850, 1998). Además, la Ley 18.575 dispone que los contratos administrativos se celebran previa propuesta pública y que la licitación se rige por los principios de “libre concurrencia de los oferentes al llamado administrativo y de igualdad ante las bases que rigen el contrato” (Ley 18.575, 1986). Por esta razón, si se quieren incorporar elementos como la capacidad colaborativa, la integración temprana o mecanismos de ajuste progresivo frente a la incertidumbre, estos deben justificarse y formularse desde el inicio de manera objetiva, verificable, motivable, trazable y compatible con el interés público y con la estructura de control del sistema.

Entre los factores que contribuyen a esta barrera se encuentran:

- Dificultad para compatibilizar la competencia y comparabilidad *ex ante* con la definición progresiva del proyecto y del contrato.
- Dificultad para objetivar y evaluar *ex ante* las capacidades relacionales cualitativas en criterios de evaluación objetivos, verificables y vinculados al valor público.
- Dificultad para compatibilizar la toma de decisiones colaborativas con las exigencias procedimentales de la administración pública.

3. Restricciones presupuestarias y preferencia por precios fijos

La institucionalidad pública suele valorar la predictibilidad presupuestaria y la facilidad de control, lo que favorece contratos de precio fijo y esquemas de riesgo cerrados. Sin embargo, los contratos relacionales suelen partir con definiciones progresivas, mayor flexibilidad y arreglos de riesgo compartido, lo que puede ser percibido como difícil de justificar ante reglas de control financiero, auditoría y rendición de cuentas (Klakegg, Pollack y Crawford, 2021).

Entre los factores que contribuyen a esta barrera se encuentran:

- Tensión entre la necesidad de certeza presupuestaria *ex ante* y la definición progresiva de costos propia de algunos contratos relacionales.
- Dificultad para incorporar mecanismos de riesgo y recompensa compartidos dentro de estructuras tradicionales de control presupuestario.

4. Ambigüedad del modelo relacional

Según El-adaway, Abotaleb y Eteifa (2017), la implementación pública de modelos relacionales suele enfrentarse a una ambigüedad de base sobre qué constituye exactamente el modelo, qué prácticas son obligatorias y cuáles son adaptables. Esa ambigüedad tiende a traducirse en interpretaciones dispares y variaciones en la aplicación, con resultados heterogéneos, que dificultan consolidar el aprendizaje institucional y legitimar su escalamiento.

Entre los factores que contribuyen a esta barrera se encuentran:

- El concepto de contratos relacionales abarca múltiples interpretaciones (p. ej., IPD, Alliancing), lo que reduce su consistencia, en general.
- Falta de definición operativa común sobre los elementos que caracterizan un contrato relacional.
- Falta de estándares, guías y experiencia institucional para implementar de manera consistente los contratos relacionales.

5. Necesidad de capacidades y de soporte institucional para la gobernanza relacional

Según Hällström (2023), los modelos relacionales suelen requerir competencias y estructuras de gobernanza distintas a las de la contratación tradicional, incluyendo facilitación, gestión de integración y mecanismos formales para alinear comportamientos. Sin capacidades instaladas, el modelo se reduce a una etiqueta contractual, sin prácticas efectivas, o depende excesivamente de individuos puntuales, lo que lo vuelve frágil ante la rotación de personal y los cambios de liderazgo.

Entre los factores que contribuyen a esta barrera se encuentran:

- Falta de capacidades y roles especializados para facilitar la integración, la colaboración y la gestión temprana de problemas.
- Necesidad de liderazgo directivo y apoyo institucional para alinear la organización con las nuevas prácticas de integración y colaboración.

6. Persistencia de una cultura adversarial y de prácticas contractuales defensivas

Incluso cuando el contrato incorpora principios relacionales, los resultados dependen de las actitudes, la confianza y la coherencia conductual. La evidencia muestra que los esquemas prescriptivos y de precio fijo se asocian con menor confianza, objetivos desalineados y culturas de confrontación, lo que puede persistir como patrón organizacional aun cuando se intente migrar hacia modelos relacionales (Klakegg, Pollack y Crawford, 2021). Para superar esta limitación, autores como Nwajei (2021) plantean la necesidad de una estructura de gobernanza relacional que incite y sostenga comportamientos colaborativos en el tiempo.

Entre los factores que contribuyen a esta barrera se encuentran:

- Persistencia de prácticas de gestión centradas en el control del cumplimiento individual y en la protección de posiciones contractuales que dificultan comportamientos colaborativos.
- Insuficiente generación temprana de confianza, objetivos compartidos y formas de trabajo colaborati-

vo entre los actores del proyecto.

7. Dificultad para incorporar nuevos participantes y dependencia de personas clave

Según Hällström (2023), las formas relacionales pueden fortalecer vínculos y coordinación, pero también pueden generar redes demasiado cerradas que dificultan la entrada de nuevos actores y refuerzan la dependencia de individuos clave. En organizaciones públicas, donde la rotación y la reasignación de equipos son frecuentes, esta dependencia puede convertirse en un riesgo estructural para mantener aprendizajes y prácticas relacionales a largo plazo.

Entre los factores que contribuyen a esta barrera se encuentran:

- Riesgo de que redes de colaboración muy consolidadas dificulten la incorporación de nuevos participantes.
- Dependencia de personas clave o específicas para sostener la colaboración y el aprendizaje relacional.

Las barreras se resumen en la siguiente tabla, donde además se resalta la implicancia para el sector público:

Tabla 2. Síntesis de las barreras para el uso de contratos relacionales en el sector público chileno

Barrera	Resumen	Factores que contribuyen a la barrera	Implicancia para el MOP / sector público chileno
1. Altos costos de implementación	Los contratos relacionales requieren una inversión inicial en el diseño del modelo, alineamiento de los participantes, coordinación y estructuras de gobernanza.	• Inversión inicial en gobernanza relacional • Baja escala o continuidad de cartera	Puede dificultar su uso en proyectos pequeños o aislados, especialmente cuando no existe una cartera suficiente que permita aprovechar las capacidades y aprendizajes desarrollados.
2. Necesidad de ajustar los contratos relacionales a las reglas de contratación pública	La contratación relacional debe compatibilizarse con las exigencias de competencia, igualdad de trato, transparencia, objetividad, trazabilidad y procedimientos administrativos propios del sector público.	• Competencia ex ante vs. definición progresiva • Evaluación de capacidades relacionales cualitativas • Decisiones colaborativas vs. exigencias procedimentales	El MOP debe traducir los elementos relacionales en criterios de selección, mecanismos de gobernanza y procedimientos previamente definidos que sean compatibles con la legalidad, la transparencia y el control administrativo.
3. Restricciones presupuestarias y preferencia por precios fijos	El sector público requiere previsibilidad presupuestaria y control del gasto, mientras algunos modelos relacionales contemplan una definición progresiva de costos y mecanismos compartidos de riesgo e incentivos.	• Certeza presupuestaria ex ante • Compatibilidad de riesgo, costo e incentivos compartidos con el control presupuestario	Mecanismos como costo objetivo, contingencias compartidas o esquemas de riesgo y recompensa requieren reglas que permitan mantener la trazabilidad, los límites presupuestarios y el control sobre los recursos públicos.

Barrera	Resumen	Factores que contribuyen a la barrera	Implicancia para el MOP / sector público chileno
4. Ambigüedad del modelo relacional	No siempre existe una comprensión común acerca de qué elementos caracterizan un contrato relacional ni de cómo deben implementarse institucionalmente.	- Ausencia de definición operativa común - Falta de lineamientos y experiencia institucional	Sin criterios comunes, distintas unidades podrían implementar versiones parciales o heterogéneas del modelo, dificultando la evaluación de resultados, el aprendizaje institucional y su eventual escalamiento.
5. Necesidad de capacidades y soporte institucional para la gobernanza relacional	Los contratos relacionales requieren capacidades y estructuras organizacionales que faciliten la integración, la colaboración y la resolución temprana de problemas, además de respaldo institucional para sostenerlas.	- Falta de capacidades y roles especializados - Falta de liderazgo y apoyo institucional	Modificar el contrato por sí solo puede ser insuficiente. El MOP necesitaría desarrollar capacidades internas, definir funciones y asegurar respaldo institucional para que las nuevas formas de trabajo puedan sostenerse durante el proyecto.
6. Persistencia de una cultura adversarial y de prácticas contractuales defensivas	Aunque se incorporen mecanismos relacionales, las prácticas y comportamientos desarrollados bajo esquemas tradicionales pueden continuar favoreciendo relaciones defensivas entre los participantes.	- Predominio del control individual y defensa contractual - Baja construcción temprana de confianza y objetivos compartidos	La incorporación de cláusulas colaborativas podría tener efectos limitados si los participantes continúan relacionándose principalmente desde la defensa contractual. La implementación requiere también generar nuevas formas de interacción y trabajo conjunto.
7. Dificultad para incorporar nuevos participantes y dependencia de personas clave	La consolidación de relaciones de colaboración puede dificultar la incorporación de nuevos participantes y hacer que el funcionamiento del modelo dependa excesivamente de determinadas personas.	- Dificultad de incorporación de nuevos participantes - Dependencia de personas clave	El MOP debería procurar que las capacidades y aprendizajes relacionales se institucionalicen mediante procesos, roles y prácticas transferibles, evitando que el modelo dependa exclusivamente de determinados funcionarios, equipos o participantes.

En conjunto, las siete barreras muestran que la dificultad de implementar contratos relacionales en el sector público no se explica por un solo factor, sino por la convergencia de restricciones normativas, presiones presupuestarias, exigencias de control y condiciones organizacionales que tienden a reactivar lógicas transaccionales aun cuando el contrato aspire a lo relacional. La evidencia sugiere que, sin escala suficiente y sin capacidades instaladas para la gobernanza relacional e integración de equipos, la colaboración se vuelve costosa, frágil y dependiente de personas clave, además de ser vulnerable a culturas adversariales y a redes cerradas que pueden dificultar la incorporación de nuevo personal. Por tanto, estos modelos requieren abordar simultáneamente el diseño de procesos de contratación, el soporte institucional y la gestión del cambio. Este marco de barreras

permite interpretar, en la sección siguiente, con mayor precisión qué aspectos del sistema contractual chileno se alinean o se alejan de los componentes que definen un contrato relacional.

5.2 Análisis crítico del sistema contractual público chileno con base en las normas de contratos relacionales

En la primera sección se analizan de manera general las leyes 18.575, 19.886, 19.880 y el DFL 850 del MOP, desde una perspectiva de los contratos relacionales. En la segunda sección se analizan los decretos supremos 75 y 108, desde una mirada más detallada mediante las normas relacionales operacionalizadas por Harper (2014).

La Ley 19.886 no constituye el régimen sustantivo general de los contratos de ejecución de obras públicas

del MOP, los cuales se rigen principalmente por su normativa especial. Sin embargo, conforme a su artículo 3 bis, determinadas disposiciones de esta ley resultan aplicables a la etapa de contratación, por lo que es relevante para analizar las condiciones bajo las cuales se seleccionan los participantes del proyecto. En este ámbito, en el sistema de contratación pública, los criterios de selección deben definirse previamente, ser objetivos, transparentes y compatibles con la igualdad de trato entre los oferentes. Esto no impide incorporar criterios distintos del precio, pero exige que atributos como las capacidades de colaboración e integración se traduzcan en criterios formales verificables y evaluables *ex ante*.

La Ley 18.575 define cómo debe actuar la administración del Estado (Ley 18.575, 1986). Esta norma habla de eficiencia, eficacia, coordinación, unidad de acción, probidad, transparencia y publicidad, términos alineados con las características de los contratos relacionales. Sin embargo, su estructura general es jerárquica, disciplinada y controlada (Ley 18.575, 1986). Desde la lógica de los contratos relacionales, el problema es que esta ley entiende el Estado más como una organización que dirige, controla y fiscaliza, que como una que comparte gobernanza con otros actores del proyecto. Por eso, aunque contiene principios que podrían apoyar la integración hacia una relación más horizontal, recíproca y de toma de decisiones compartidas, en la práctica empuja mucho más hacia una relación vertical y de control.

La Ley 19.880 regula el procedimiento administrativo del Estado y establece principios relevantes para la gestión de proyectos complejos, como celeridad, economía procedimental, no formalización, transparencia, publicidad, contradictoriedad e imparcialidad (Ley 19.880, 2003). Al mismo tiempo, exige que los procedimientos y actos administrativos queden debidamente formalizados y registrados. Desde una perspectiva relacional, estas exigencias no son necesariamente contrarias a la colaboración, ya que pueden aportar predictibilidad, transparencia y trazabilidad a las decisiones conjuntas. El desafío radica en contar con procedimientos lo suficientemente ágiles que permitan adoptar y documentar decisiones colaborativas durante la ejecución, respetan-

do las competencias y las exigencias de control propias de la administración pública.

Finalmente, el DFL 850 configura al MOP como una autoridad con amplias funciones de planeamiento, estudio, proyección, construcción, coordinación, vigilancia, regulación técnica, fiscalización y sanción (DFL 850, 1998). Desde la perspectiva de los contratos relacionales, esta distribución jerárquica de potestades puede limitar la incorporación de mecanismos de gobernanza colaborativa que integren a diseñadores y contratistas en el análisis de problemas y en la toma de decisiones del proyecto. Sin embargo, esta mayor participación no implica transferir las competencias legales del MOP, ya que la decisión administrativa formal debe permanecer radicada en la autoridad competente.

En la segunda sección se analiza críticamente el sistema contractual público chileno, en particular los Decretos Supremos 75 y 108 utilizados por el MOP. Para ello, se emplea el marco de normas relacionales de Macneil (1985), operacionalizado por Harper (2014) en ocho normas, para identificar qué disposiciones promueven (o inhiben) conductas relacionales entre mandante–contratista. Las Tablas 3 y 4 sintetizan los hallazgos de los análisis de los DS 75 y 108, respectivamente, y discuten sus implicancias para la adopción de contratos relacionales.

El análisis identifica el grado en que las normas relacionales están incorporadas en el contenido y en los mecanismos operativos de los DS 78 y 108. La ausencia de reconocimiento explícito en estos reglamentos no implica desconocer la existencia de principios jurídicos generales aplicables a los contratos administrativos, como la buena fe u otros deberes derivados del ordenamiento jurídico. Sin embargo, para efectos de este análisis, dichos principios solo se consideran evidencia de una norma relacional cuando se traducen en disposiciones o mecanismos concretos que originen la gobernanza y el comportamiento de las partes durante el proyecto. La escala comprende los siguientes niveles: a) Sí: reconocimiento explícito acompañado de mecanismos coherentes con la norma, b) Parcial: reconocimiento indirecto, limitado o mecanismos compatibles pero incompletos, c) No: no se identifica reconocimiento ni mecanismo específico en el reglamento.

Tabla 3. Análisis del DS 75 con base en las normas de los contratos relacionales.

Norma	Descripción	Grado de incorporación en el DS	¿Cómo aparece en el DS?	Comentario analítico
Integridad de rol	Rol ejercido sin defensa oportunista, coherencia con los objetivos del proyecto, resolución interna.	Parcialmente	Definición de roles del mandante, inspector fiscal y contratista, deberes formales de cumplimiento.	El DS 75 define con precisión los roles, pero los concibe principalmente como funciones de control, fiscalización y sanción. No existen deberes explícitos de advertencia temprana ni incentivos para resolver internamente los problemas antes de recurrir al contrato. Predomina una lógica defensiva del rol.
Reciprocidad	Expectativa de correspondencia conductual, obligaciones mutuas, interdependencia.	No	Régimen de obligaciones contractuales y administrativas.	Las obligaciones son mayoritariamente asimétricas y unidireccionales. El sistema asume la cooperación por imposición normativa y no como resultado de expectativas recíprocas. No existe lenguaje ni mecanismo que estructure la cooperación como intercambio relacional.
Flexibilidad	Adaptación razonable, mecanismos internos de ajuste y reconocimiento de la incompletitud del contrato.	Parcialmente	Normas sobre modificaciones, ampliaciones de plazo, ajustes administrativos.	El DS 75 es un mecanismo contemporáneo de modificación contractual, pero los trata como excepciones altamente procedimentadas, a menudo unilaterales. El cambio no se concibe como estructural ni como parte normal del ciclo del proyecto, sino como una desviación que debe justificarse formalmente.
Solidaridad contractual	Proyecto como unidad de acción común, desempeño global prioritario.	No	-	No existen referencias explícitas al proyecto como sistema común ni a la prioridad del desempeño global por encima de las posiciones contractuales individuales. El reglamento estructura la relación como una suma de obligaciones individuales.
Confianza y expectativas	Predictibilidad conductual, estabilidad procedimental y reducción de la defensividad.	Parcialmente	Procedimientos detallados de pago, control y sanción.	El alto nivel de detalle normativo genera previsibilidad formal, pero la amplia discrecionalidad en el ejercicio de facultades, especialmente del mandante, debilita expectativas estables sobre el cumplimiento futuro. La confianza se sustituye por el control.
Restricción del poder	Autolimitación del uso de asimetrías, proporcionalidad, contrapesos.	Parcialmente / No	Facultades del mandante y del inspector fiscal, multas, sanciones y término.	El reglamento otorga amplias facultades unilaterales al mandante, con controles formales limitados. No se observan mecanismos claros de autolimitación racional ni criterios de proporcionalidad orientados a preservar la cooperación.
Propiedad de los medios	Uso de medios legítimos, apropiados y no abusivos.	Parcialmente	Exigencias de cumplimiento, probidad y forma de ejecución.	Existen exigencias generales de legalidad y probidad, pero no un desarrollo operativo de medios relacionales aceptables. El énfasis está en el cumplimiento formal del resultado, no en limitar las tácticas contractuales abusivas.
Armonización del conflicto	Resolución temprana, interna y progresiva de disputas.	Parcialmente	Procedimientos de reclamos, controversias y resolución administrativa.	El conflicto se gestiona mediante el escalamiento formal (reclamo, luego, resolución administrativa y, finalmente, arbitraje). No existen mecanismos de resolución temprana interna ni instancias colaborativas; el conflicto se trata como anomalía, no como condición normal del proyecto.

De las ocho normas relacionales analizadas, en el DS 75 no se identifican mecanismos explícitos asociados a la reciprocidad y la solidaridad contractual, mientras que las restantes aparecen de manera parcial y predominantemente dentro de una lógica jerárquica y de control. . Esto es consistente con lo que Harper (2014) observa para contratos tradicionales: son buenos para definir obligaciones y canalizar controversias mediante mecanismos formales, pero no para integrar equipos ni fomentar comportamientos colaborativos.

En resumen, el DS 75, analizado desde las normas relacionales, configura un sistema contractual predominantemente transaccional, centrado en la asignación *ex ante* de riesgos, el control jerárquico y la resolución formal de controversias. Si bien contempla mecanismos de ajuste administrativo y algunos elementos compatibles con determinadas normas relacionales, estos aparecen de manera parcial y no conforman una estructura sistemática de gobernanza colaborativa.

Tabla 4. Análisis del DS 108 con base en las normas de los contratos relacionales.

Norma	Descripción	Grado de incorporación en el DS	¿Cómo aparece en el DS?	Comentario analítico
Integridad de rol	Rol ejercido sin defensa oportunista, coherencia con los objetivos del proyecto, resolución interna.	Parcialmente	Definición de funciones del inspector fiscal, obligaciones del contratista, control de ejecución.	El DS 108 refuerza el rol del inspector fiscal como agente de control, medición y validación del cumplimiento. No se establecen deberes de advertencia temprana ni obligaciones de resolver problemas en conjunto. El rol se ejerce principalmente desde una lógica de verificación y defensa contractual.
Reciprocidad	Expectativa de correspondencia conductual, obligaciones mutuas, interdependencia.	No	Régimen de obligaciones contractuales y administrativas.	Las obligaciones siguen siendo marcadamente asimétricas. El contratista asume la mayor carga de deberes, mientras el mandante conserva amplias facultades. No se estructura la cooperación como un intercambio relacional, sino como un cumplimiento exigido.
Flexibilidad	Adaptación razonable, mecanismos internos de ajuste y reconocimiento de la incompletitud del contrato.	Parcialmente	Normas sobre modificaciones, ampliaciones de plazo, ajustes administrativos.	El DS 108 operacionaliza la flexibilidad administrativa del DS 75, pero bajo una lógica rígida y altamente procedimental. Las modificaciones existen, pero dependen de autorizaciones formales y no de mecanismos colaborativos de ajuste. El cambio sigue siendo tratado como una excepción.
Solidaridad contractual	Proyecto como unidad de acción común, desempeño global prioritario.	No	-	No existen referencias al proyecto como sistema integrado ni al desempeño global como criterio normativo. Las decisiones se evalúan por el cumplimiento individual de obligaciones, no por el impacto sistémico en el proyecto.
Confianza y expectativas	Predictibilidad conductual, estabilidad procedimental, reducción de defensividad.	Parcialmente	Procedimientos detallados de pago, control y sanción.	El DS 108 genera una alta previsibilidad procedimental, especialmente en pagos y mediciones. Sin embargo, la rigidez del sistema y la discrecionalidad residual en la interpretación de incumplimientos refuerzan conductas defensivas, más que confiar en lo relacional.
Restricción del poder	Autolimitación del uso de asimetrías, proporcionalidad, contrapesos.	Parcialmente / No	Facultades del mandante e inspector fiscal, multas, sanciones y término.	El reglamento refuerza la capacidad sancionatoria del mandante y del inspector fiscal. Existen procedimientos, pero no criterios relacionales de proporcionalidad ni de autolimitación orientados a preservar la cooperación. El poder se ejerce como mecanismo central de gobernanza.

Norma	Descripción	Grado de incorporación en el DS	¿Cómo aparece en el DS?	Comentario analítico
Propiedad de los medios	Uso de medios legítimos, apropiados y no abusivos.	Parcialmente	Exigencias de cumplimiento, probidad y forma de ejecución.	Se exige legalidad y cumplimiento formal, pero no se regulan los medios contractuales desde una perspectiva relacional. No se limita explícitamente el uso táctico de derechos contractuales que puedan afectar al proyecto o a otras partes.
Armonización del conflicto	Resolución temprana, interna y progresiva de disputas.	Parcialmente	Procedimientos de reclamos, controversias y resolución administrativa.	El DS 108 detalla el procedimiento de reclamos, pero el conflicto se gestiona mediante escalamiento formal y arbitraje posterior. No existen instancias de resolución temprana colaborativa ni mecanismos internos de gestión del conflicto como parte normal del proyecto.

El DS 108 presenta un patrón similar. Aunque incorpora una mayor integración entre diseño y construcción y contempla ciertos mecanismos compatibles con la adaptación contractual, las normas relacionales aparecen de manera parcial y subordinadas a una estructura de control y asignación individual de responsabilidades.

En conjunto, el marco jurídico puede contener principios generales compatibles con determinados comportamientos relacionales; sin embargo, los DS 75 y 108 los incorporan de manera limitada o parcial y carecen de un conjunto sistemático de mecanismos operativos que los traduzca en una gobernanza relacional del proyecto. En consecuencia, el sistema contractual analizado mantiene un predominio de mecanismos de asignación ex ante de riesgos, control jerárquico y resolución formal de controversias, más que de una estructura orientada sistemáticamente a la integración, la adaptación colaborativa y la gestión relacional del conflicto.

Este diagnóstico permite entender que las dificultades observadas en la gestión de proyectos no responden únicamente a problemas de ejecución o de cultura organizacional, sino a vacíos estructurales de gobernanza en el diseño normativo del sistema contractual, lo que abre espacio para discutir la modernización del marco contractual público para que se adapte a los requerimientos propios de los proyectos.

6. Experiencias internacionales en el uso de contratos relacionales

A continuación, se revisan experiencias internacionales sobre el uso de contratos relacionales para destacar los

principios y aplicaciones que pueden implementarse en el contexto chileno.

6.1 Canadá

La experiencia canadiense resulta útil en el contexto chileno, porque permite identificar principios y aplicaciones de los contratos relacionales que podrían orientar su implementación. Woodhead, Davis y Walker (2023) muestran que el interés por los contratos relacionales en Canadá surgió cuando los contratos tradicionales dejaron de responder adecuadamente en entornos de alta incertidumbre y ambiente adversarial. Los contratos relacionales ofrecen mecanismos de gobernanza capaces de reducir las disputas, alinear conductas adversas y sostener la toma de decisiones orientadas a lo mejor para el proyecto. Los autores destacan aplicaciones como estructuras conjuntas de gestión, definición explícita de los principios de comportamiento y reglas contractuales orientadas a limitar la litigación y reforzar la cultura de no culpar al otro. Para Chile, este aprendizaje sugiere que la discusión no debe centrarse únicamente en cambiar las normas contractuales, sino en incorporar elementos de gobernanza que hagan más racional colaborar que defender posiciones individuales.

Poirier et al. (2022) analizaron tres proyectos públicos donde se implementaron los contratos relacionales, que fueron entregados cumpliendo el plazo y el presupuesto. Los autores asocian estos buenos resultados a elementos como la selección temprana de equipos basados en procesos para generar valor para el proyecto, estructuras claras para la toma de decisiones de forma integrada y uso de herramientas colaborativas como Last Plan-

ner, para mantener una cultura de colaboración en el proyecto. Estos elementos pueden ser replicados en el contexto chileno.

Sin embargo, autores como Ebrahimi y Dowlatabadi (2019) advierten que la sostenibilidad de los contratos relacionales depende de la estructura organizacional de los proyectos. Su estudio muestra que los principales desafíos se centran en mantener un entorno colaborativo, seleccionar adecuadamente a los participantes del proyecto, incorporar correctamente los conceptos relacionales y tomar decisiones oportunas en contextos de alta presión. Por ello, los autores concluyen que estos modelos contractuales no funcionan por la mera declaración de los principios relacionales, sino por una estructura de gobernanza que permita mantenerlos a lo largo del ciclo de vida de los proyectos. Esto es relevante, porque indica que una eventual adopción de los contratos relacionales no debe limitarse al diseño jurídico del contrato, sino que debe revisar aspectos de la gobernanza como la cultura, capacidades directivas y apoyo organizacional, para sostenerse en el tiempo.

6.2 Perú

La experiencia peruana contiene aprendizajes para Chile. Inicialmente, los peruanos intentaron introducir los principios relacionales en un entorno en el que los actores están fragmentados. Gomez et al. (2018) muestran que la introducción de los contratos relacionales apareció como respuesta a problemas de desempeño asociados a la fragmentación, falta de integración y desalineación entre los participantes. Este estudio destaca prácticas como el involucramiento temprano de actores en la fase de diseño y la ubicación de los actores en un mismo ambiente de trabajo (Co-location) para facilitar la colaboración y comunicación. Sin embargo, estas resultan insuficientes si no están acompañadas de mecanismos de alineación, procedimientos que fomenten la integración, capacitación sobre los contratos relacionales e incentivos que ayuden a construir responsabilidad compartida. Para Chile, esto sugiere que la incorporación de los contratos relacionales debe incluir cláusulas colaborativas que establezcan condiciones organizacionales que favorezcan una colaboración efectiva.

Estudios recientes muestran que estas aplicaciones iniciales de nuevas modalidades contractuales evolucionaron hacia aspectos normativos e institucionales como el Engineering and Construction Contract (NEC4 ECC). Yabar-Ardiles et al. (2023) explican que estos contratos incorporan herramientas como comunicaciones obliga-

torias con plazos de respuesta, alertas tempranas, juntas de prevención de disputas, involucramiento temprano de los actores e indicadores de desempeño. La implementación del NEC4 ECC fue progresiva y adaptada al contexto público peruano, ya que la colaboración depende de la confianza recíproca entre los actores. Para Chile, la lección principal es que la implementación de contratos relacionales podría apoyarse en pilotos que cuenten con acompañamiento técnico, capacitación y adaptación normativa gradual, tal y como lo hicieron los peruanos.

6.3 Australia

En Australia, el modelo de Alliancing se ha consolidado desde finales de la década de 1990 como una respuesta estructural a los elevados costos y entornos adversariales característicos de la infraestructura pública tradicional. Walker, Harley y Mills (2015), tras analizar el desempeño de 61 alianzas, destacan que este enfoque instala un PDS fundamentado en la cooperación, la confianza y el alineamiento de objetivos entre el mandante y los participantes. Operativamente, el modelo se sustenta en una arquitectura de libros abiertos y auditorías de amplio acceso, en la que la definición conjunta de un costo objetivo permite aplicar reglas de riesgos y recompensas compartidos. Este esquema de incentivos asegura que tanto las utilidades como los sobrecostos queden vinculados directamente a los resultados globales del proyecto, lo que garantiza una gestión compartida del riesgo. Para Chile, esto demuestra que en los contratos relacionales la colaboración depende de un sistema contractual que incorpore principios relacionales y mecanismos explícitos en términos de incentivos, transparencia, gestión conjunta del riesgo y la toma de decisiones integrada.

Complementando esta estructura contractual, la experiencia australiana sugiere que Alliancing presenta afinidades con los principios del Integrated Project Delivery (IPD), en la medida en que ambos enfoques favorecen la integración temprana de actores clave, la transparencia informacional y la toma de decisiones colaborativa bajo esquemas de riesgos y recompensas compartidos. Al respecto, Kraatz, Sanchez y Hampson (2014) sostienen que los modelos digitales, particularmente Building Information Modeling (BIM) y Virtual Design and Construction (VDC), desempeñan un papel decisivo en la coordinación de decisiones en etapas tempranas, al permitir incorporar oportunamente el conocimiento técnico de diseñadores y constructores en beneficio del mandante. No obstante, el estudio enfatiza que la efectividad de estas herramientas depende de un entorno

institucional robusto, y sugiere que la madurez digital y relacional debe estar respaldada por una organización que facilite el flujo de información y la toma de decisiones integradas. Para el contexto chileno, es necesario reforzar la relevancia de la gobernanza relacional, que busca fortalecer la capacidad en la toma de decisiones de los actores involucrados, ya que sin esta no se puede lograr la integración y, por ende, la colaboración en la estructura organizacional del proyecto.

Finalmente, Australia demuestra que estos modelos no se sostienen solo por el contrato, sino también por la capacidad del mandante y por una estrategia institucional que los haga viables a lo largo del tiempo. El mandante cumple un rol importante como principal propulsor de estas modalidades, mediante marcos contractuales que permitan definir las estrategias óptimas durante su implementación. Por esta razón, se requiere un mandante comprometido, con capacidades técnicas y directivas, apoyado por lineamientos de compra pública y pilotos institucionales que permitan escalar gradualmente estas modalidades de contratación durante su implementación.

6.4 Estados Unidos

La experiencia estadounidense aporta evidencia empírica que justifica la transición de modelos tradicionales a esquemas más relacionales en el contexto público chileno. Ibrahim, Hanna y Kievet (2020) demuestran, mediante el análisis de 109 proyectos, que el sistema tradicional de DBB presenta sistemáticamente los desempeños más deficientes en comparación con modelos como IPD. Los resultados de este estudio indican que los esquemas IPD no solo reducen el aumento de los costos y los plazos, sino que también minimizan la carga administrativa asociada a solicitudes de información y a las variaciones derivadas de cambios de alcance. En este contexto, la adopción de contratos relacionales trasciende la dimensión ética de la cooperación y se posiciona como una estrategia orientada a reducir las controversias y los reclamos propios de los sistemas convencionales.

Para materializar estas mejoras en el desempeño, la arquitectura del contrato debe evolucionar de acuerdos fragmentados a estructuras multipartes que fomenten la transparencia. La transparencia es un principio que supone visibilidad compartida sobre costos, contingencias, supuestos y criterios de decisión, bajo una lógica de libros abiertos. Para el mandante público, ello resulta especialmente relevante porque fortalece la trazabilidad de los costos, la auditabilidad de las decisiones y el control de las contingencias. Pishdad (2017) estudió proyec-

tos hospitalarios bajo esquemas de IPD y muestra que la efectividad de la transparencia depende de una estructura contractual capaz de alinear roles, incentivos y responsabilidades de manera coherente. El estudio advierte que el uso de esquemas transaccionales basados en contratos bilaterales tiende a introducir incoherencias que debilitan la lógica relacional. Por lo tanto, el éxito de estos modelos no reside únicamente en la firma de un documento, sino en la capacidad del marco contractual para institucionalizar rutinas de interacción cotidiana, como la colocación y la toma de decisiones conjuntas, que transforman la cultura del equipo de trabajo.

Sobre esa base contractual y organizacional, el pilar que asegura la disciplina relacional en estos entornos es el diseño preciso de los mecanismos financieros de reparto de riesgos y recompensas. Pishdad y Srivastava (2018) examinan cómo IPD alinea los intereses comerciales mediante la definición de un costo objetivo y un fondo de utilidades en riesgo (*profit-at-risk*), convirtiendo el desempeño económico en un incentivo compartido. Sin embargo, la experiencia estadounidense identifica un punto crítico de vulnerabilidad: la estabilidad de la cooperación tiende a erosionarse cuando los sobrecostos agotan las contingencias y las utilidades previstas. En consecuencia, la eficacia de un contrato relacional no depende exclusivamente de la declaración de principios, sino de una configuración de incentivos lo suficientemente robusta como para mantener la cohesión del equipo incluso en escenarios de alta presión financiera y de potencial conflicto.

7. Recomendaciones para el uso de contratos relacionales

Los resultados del análisis de los DS 75 y 108 muestran que el marco jurídico vigente de contratación de obras públicas se estructura predominantemente bajo una lógica transaccional, adecuada para contextos de proyectos de baja incertidumbre, pero limitada para la gestión de proyectos complejos, de larga duración y alta interdependencia entre los actores clave.

La transición hacia sistemas contractuales relacionales en la contratación pública debe abordarse de manera gradual, comenzando por incorporar normas relacionales compatibles con el marco vigente y, posteriormente, por diseñar instrumentos que habiliten contratos relacionales para proyectos específicos. En este contexto, las siguientes recomendaciones no proponen sustituir el marco legal vigente, sino una evolución gradual de su diseño contractual y reglamentario.

- a. Ajustes reglamentarios en los decretos y normas específicas para habilitar colaboración e integración
 - Incorporar mecanismos de resolución temprana del conflicto, internos y progresivos, previos a la activación de reclamos formales, arbitrajes o litigios.
 - Reforzar la predictibilidad conductual y la estabilidad de las expectativas mediante el fortalecimiento de reglas claras y estables que reduzcan la discrecionalidad innecesaria en la gestión contractual, especialmente en materia de sanciones, pagos, modificaciones y término anticipado.
 - Complementar el actual foco de control y fiscalización con deberes positivos asociados a la integridad del rol, especialmente en lo relativo a la advertencia temprana de riesgos y la búsqueda de soluciones internas.
 - Institucionalizar el involucramiento temprano del contratista en las etapas de planificación y estudios. Esta integración permite que quienes poseen conocimiento de los procesos constructivos influyan en el diseño, resolviendo problemas de constructibilidad, interferencias y permisos antes de la llegada a la obra física. De este modo, la comunicación deja de ser una respuesta reactiva a errores de diseño y se transforma en una coordinación constante orientada a optimizar el valor global del proyecto.
 - Evolucionar desde la selección basada predominantemente en el precio más bajo hacia una evaluación integral de capacidades, incorporando parámetros cualitativos o *soft parameters* en las licitaciones, tales como la actitud colaborativa, el historial de trabajo en equipo y el liderazgo relacional de las empresas.
- b. Marco normativo específico para contratos relacionales
 - Habilitar formalmente contratos relacionales completos (por ejemplo, tipo IPD, Alliancing) con mecanismos de gobernanza colaborativa claramente regulados, definiendo las materias que pueden resolverse dentro del equipo del proyecto y aquellas cuya aprobación debe permanecer radicada en la autoridad administrativa competente.
 - Definir las condiciones habilitantes para usar contratos relacionales, por ejemplo: alta incertidumbre técnica o de alcance, fuerte interdependencia entre los actores, riesgo elevado de reclamos y litigios bajo esquemas tradicionales y proyectos

estratégicos con alto impacto público.

- Implementar pilotos institucionales controlados, con una gobernanza reforzada y una evaluación ex post obligatoria.

8. Conclusiones

Una estrategia gradual permitiría avanzar, de manera ordenada y jurídicamente compatible, desde un sistema predominantemente transaccional hacia formas de gobernanza relacional. En una primera etapa, la incorporación selectiva de normas y mecanismos relacionales en los reglamentos vigentes podría habilitar niveles más altos de colaboración, integración, adaptación y resolución temprana de conflictos, sin alterar la estructura legal fundamental. Sobre el aprendizaje generado por estas reformas y por proyectos piloto, una etapa posterior podría desarrollar un marco normativo específico para contratos relacionales, por ejemplo, IPD o Alliancing, aplicable selectivamente a proyectos cuya complejidad, incertidumbre e interdependencia justifiquen una gobernanza más integrada.

Los contratos relacionales no deben necesariamente implementarse como un modelo general del sistema de contratación pública chileno, sino como instrumentos especializados para proyectos de alto nivel de complejidad, incertidumbre e interdependencia.

La contratación relacional es compatible, en principio, con una modernización progresiva de la contratación pública chilena, pero no puede operar como una excepción informal al régimen administrativo. Su implementación exige una regulación específica que armonice colaboración y flexibilidad con juridicidad, igualdad, transparencia, probidad, control financiero y responsabilidad administrativa.

Como reflexión final, es necesario hacer énfasis en que no existe un PDS óptimo universal. Cada proyecto requiere una selección del PDS más adecuado para cada caso, lo que plantea una interrogante final sobre cuál es el tipo de PDS (enfoque transaccional o relacional) más idóneo para desarrollar un proyecto de ingeniería y construcción, considerando las características del proyecto y el mandante. Por lo tanto, el desafío de política pública consiste en desarrollar la capacidad institucional para seleccionar, en función de las características del proyecto y del mandante, tanto la lógica contractual como los mecanismos de gobernanza más adecuados para generar valor público.

Referencias Bibliográficas

- Ahmed, M. O., Abdul Nabi, M., El-adaway, I. H., Caranci, D., Eberle, J., Hawkins, Z. y Sparrow, R. (2021). Contractual Guidelines for Promoting Integrated Project Delivery. *Journal of Construction Engineering and Management*, 147(11). Disponible en: [https://doi.org/10.1061/\(asce\)co.1943-7862.0002173](https://doi.org/10.1061/(asce)co.1943-7862.0002173)
- Ahmed, S. y El-Sayegh, S. (2021). Critical review of the evolution of project delivery methods in the construction industry. *Buildings*, 11(1), 1–25. Disponible en: <https://doi.org/10.3390/buildings11010011>
- Alarcón, L. F., Ashley, D. B., Hanily, A. S. de, Molenaar, K. R. y Ungo, R. (2010). Risk Planning and Management for the Panama Canal Expansion Program. *Journal of Construction Engineering and Management*, 137(10), 762–771. Disponible en: [https://doi.org/10.1061/\(ASCE\)CO.1943-7862.0000317](https://doi.org/10.1061/(ASCE)CO.1943-7862.0000317)
- Arar, A. J., Poirier, E. y Staub-French, S. (2025). A research and development framework for integrated project delivery. *Construction Management and Economics*, 43(2), 85–112. Disponible en: <https://doi.org/10.1080/01446193.2024.2390529>
- Araya, Á. (2018). El contrato de construcción en Chile. Análisis económico y jurisprudencial. *Revista Chilena de Derecho Privado*, (31), 221–276. Disponible en: <https://doi.org/10.4067/S0718-80722018000200221>
- Asenjo, K. (2022). Contratos administrativos en sentido estricto y contratos privados de la administración. Criterios para su delimitación. *Revista de Derecho Administrativo*, 35(35), 5–34. Disponible en: <https://doi.org/10.7764/REDAE.35.1>
- Ashcraft, H. (2022). Transforming project delivery: integrated project delivery. *Oxford Review of Economic Policy*, 38(2), 369–384. Disponible en: <https://doi.org/10.1093/oxrep/grac001>
- Asmar, M. El, Hanna, A. S. y Loh, W.-Y. (2013). Quantifying Performance for the Integrated Project Delivery System as Compared to Established Delivery Systems. *Journal of Construction Engineering and Management*, 139(11), 04013012. Disponible en: [https://doi.org/10.1061/\(ASCE\)CO.1943-7862.0000744](https://doi.org/10.1061/(ASCE)CO.1943-7862.0000744)
- Attouri, E., Mossman, A., Fehlmann, L., Heptinstall, I. y Ducoulombier, L. (2023). IPD EN FRANCE: IS IT LEGAL? *Annual Conference of the International Group for Lean Construction, IGLC*, 31, 297–308. Disponible en: <https://doi.org/10.24928/2023/0164>
- Ballard, G. y Howell, G. A. (2005). Relational Contracting and Lean Construction. *Lean Construction Journal* 2005. www.leanconstructionjournal.org
- Banaszak, J., Billows, J., Blankestijn, R., Dussud, M. y Pritchard, R. (2020). *Collaborative contracting: Moving from pilot to scale-up*. McKinsey & Company.
- Barutha, P. J. (2018). *Integrated project delivery for industrial projects*.
- Barutha, P. J., Jeong, H. D., Gransberg, D. D. y Touran, A. (2021). Evaluation of the Impact of Collaboration and Integration on Performance of Industrial Projects. *Journal of Management in Engineering*, 37(4), 04021037. Disponible en: [https://doi.org/10.1061/\(ASCE\)ME.1943-5479.0000921](https://doi.org/10.1061/(ASCE)ME.1943-5479.0000921)
- Bastias, A. y Molenaar, K. R. (2010). Modelo de aprendizaje para la selección de un proyecto diseño-construcción (llave en mano) en el sector público. *Revista Ingeniería de Construcción*, 25(1), 5–20. Disponible en: <https://doi.org/10.4067/S0718-50732010000100001>
- Calahorra, M. y Alarcon, L. F. (2018). *Oportunidades para el mejoramiento de la gestión de proyectos de infraestructura pública en Chile*. Disponible en: <https://www.researchgate.net/publication/323813096>
- Calahorra, M., Alarcón, L. F., Torres-Machi, C., Chamorro, A. y Molenaar, K. (2020). Improving cost performance in design-bid-build road projects by mapping the reasons for cost overruns into the project phases. *Revista de La Construcción*, 19(2), 334–345. Disponible en: <https://doi.org/10.7764/RDLC.19.2.334>
- Campbell, D. (2004). *Ian Macneil and the Relational Theory of Contract* (1st ed.). Center for Legal Dynamics of Advanced Market Societies Kobe University.
- Cavalcanti, A., Mendes, M. A. y Pereira, F. A. (2015). Advantages, disadvantages and risks in the adoption of design-build contracting method in the Brazilian public sector. *Review of Business Management*, 17(54), 822–838. Disponible en: <https://doi.org/10.7819/RBGN.V17I54.1757>
- Cámara Chilena de la Construcción [CCHC]. (2022). Informe final Comisión de Trabajo “Actualización de Obras Públicas”.
- Comisión Nacional de Evaluación y Productividad [CNEP]. (2020). *Productividad en el sector de la construcción*.
- Colman, L. V. (2023). Instrumentos de caución para garantizar el fiel cumplimiento de los contratos administrativos: ¿existe una equivalencia funcional? *Revista de Derecho Administrativo*, (38), 33–58. Disponible en: <https://doi.org/10.7764/REDAE.38.2>
- Decreto con Fuerza de Ley 850. Fija el texto refundido, coordinado y sistematizado de la Ley N° 15.840, de 1964 y del DFL N° 206, de 1960. 25 de febrero de 1998. Ministerio de Obras Públicas. Biblioteca del Congreso Nacional de Chile.
- Decreto 75. Aprueba Reglamento para Contratos de Obras Públicas. 1 de diciembre de 2004. Ministerio de Obras Públicas. *Diario Oficial de la República de Chile*. Biblioteca del Congreso Nacional de Chile.
- Decreto 108. Aprueba Bases Administrativas Generales para Contratos de Ejecución de Obras por Sistema de Pago Contra Recepción y deroga decretos supremos que indica. 14 de abril de 2009. Ministerio de Obras Públicas. *Diario Oficial de la República de Chile*. Biblioteca del Congreso Nacional de Chile.

- Decreto 208. Modifica Decreto N° 108, de 2009, del Ministerio de Obras Públicas, en el sentido que indica. 7 de febrero de 2023. Ministerio de Obras Públicas. *Diario Oficial de la República de Chile*. Biblioteca del Congreso Nacional de Chile.
- Ebrahimi, G. y Dowlatabadi, H.** (2019). Perceived Challenges in Implementing Integrated Project Delivery (IPD): Insights from Stakeholders in the U.S. and Canada for a Path Forward. *International Journal of Construction Education and Research*, 15(4), 291–314. Disponible en: <https://doi.org/10.1080/15578771.2018.1525446>
- El-adaway, I., Abotaleb, I. y Eteifa, S.** (2017). Framework for Multiparty Relational Contracting. *Journal of Legal Affairs and Dispute Resolution in Engineering and Construction*, 9(3). Disponible en: [https://doi.org/10.1061/\(asce\)la.1943-4170.0000238](https://doi.org/10.1061/(asce)la.1943-4170.0000238)
- El-adaway, I., Abotaleb, I. y Eteifa, S.** (2018). *A Relational Contractual Framework for Promoting Collaborative Project Environments*.
- El-adaway, I. H.** (2010). CASE STUDIES Integrated Project Delivery Case Study: Guidelines for Drafting Partnering Contract. *JOURNAL OF LEGAL AFFAIRS AND DISPUTE RESOLUTION IN ENGINEERING AND CONSTRUCTION* © ASCE. Disponible en: <https://doi.org/10.1061/ASCELA.1943-4170.0000024>
- Engebø, A., Lædre, O., Young, B., Larssen, P. F., Lohne, J. y Klakegg, O. J.** (2020). Collaborative project delivery methods: A scoping review. *Journal of Civil Engineering and Management*, 26(3), 278–303. Disponible en: <https://doi.org/10.3846/jcem.2020.12186>
- Eriksson, P. E.** (2010). Partnering: What is it, when should it be used, and how should it be implemented? *Construction Management and Economics*, 28(9), 905–917. Disponible en: <https://doi.org/10.1080/01446190903536422>
- Frame, S., Picarel-Pechdimaldjian, J. y Bartz, O.** (2019). *Guide to Contract Alliancing in Construction*.
- García, J., Echeverry, D. y Mesa, H.** (2013). *Gerencia de proyectos: aplicación a proyectos de construcción de edificaciones* (2nd ed.). Universidad de los Andes. Disponible en: <https://elibro.net/es/lc/utpbiblio/titulos/69464>
- Gomez, S., Ballard, G., Naderpajouh, N. y Ruiz, S.** (2018). Integrated Project Delivery for infrastructure projects in Peru. *IGLC 2018 - Proceedings of the 26th Annual Conference of the International Group for Lean Construction: Evolving Lean Construction Towards Mature Production Management Across Cultures and Frontiers*, 1, 452–462. Disponible en: <https://doi.org/10.24928/2018/0506>
- Goodland, H., Lam, A., Chudasma, D., Staub-French, S. y Zadeh, P.** (2019). *Strategies for Collaborative Construction: Integrated Project Delivery Case Studies*. Disponible en: www.bchousing.org/subscribe.
- Gransberg, D. D. y Jeong, H. D.** (2019). A comparative analysis of alliancing and integrated project delivery on complex projects: parallel systems sharing a common objective. *Iowa State University Digital Repository*. Disponible en: <https://dr.lib.iastate.edu/handle/20.500.12876/13882>
- Hällström, A. A.** (2023). *Collaborative project delivery models in infrastructure construction: A study on collaboration, project networks and institutional change*. Chalmers University of Technology.
- Hanna, A. S.** (2016). Benchmark Performance Metrics for Integrated Project Delivery. *Journal of Construction Engineering and Management*, 142(9), 04016040. Disponible en: [https://doi.org/10.1061/\(ASCE\)CO.1943-7862.0001151](https://doi.org/10.1061/(ASCE)CO.1943-7862.0001151)
- Harper, C. M.** (2014). *Measuring project integration using Relational Contract Theory*.
- Hauck, A. J., Walker, D. H. T., Hampson, K. D. y Peters, R. J.** (2004). Project Alliancing at National Museum of Australia-Collaborative Process. *Journal of Construction Engineering and Management*. Disponible en: <https://doi.org/10.1061/ASCE0733-93642004130:1143>
- Hayford, O.** (2018). *Collaborative Contracting*. Disponible en: www.pwc.com.au
- Hermosilla, F.** (2022). Naturaleza y análisis crítico del reglamento para contratos de obras públicas. *Revista de Derecho Público*, (97). Disponible en: <https://doi.org/10.5354/0719-5249.2022.69183>
- Ibrahim, M. W., Hanna, A. y Kievet, D.** (2020). Quantitative Comparison of Project Performance between Project Delivery Systems. *Journal of Management in Engineering*, 36(6). Disponible en: [https://doi.org/10.1061/\(asce\)me.1943-5479.0000837](https://doi.org/10.1061/(asce)me.1943-5479.0000837)
- Ishtiaque, T. A., Wondimu, P. A. y Klakegg, O. J.** (2025). Likelihood of early contractor involvement (ECI) benefits in infrastructure versus building projects: the client's perception. *International Journal of Construction Management*, 25(10), 1227–1238. Disponible en: <https://doi.org/10.1080/015623599.2024.2408179>
- Klakegg, O. J., Pollack, J. y Crawford, L.** (2021). Preparing for successful collaborative contracts. *Sustainability (Switzerland)*, 13(1), 1–18. Disponible en: <https://doi.org/10.3390/su13010289>
- Konchar, M. y Sanvido, V.** (1998). Comparison of U.S. Project Delivery Systems. *Journal of Construction Engineering and Management*, 124(6), 435–444. Disponible en: [https://doi.org/10.1061/\(ASCE\)0733-9364\(1998\)124:6\(435\)](https://doi.org/10.1061/(ASCE)0733-9364(1998)124:6(435))
- Kraatz, J. A., Sanchez, A. X. y Hampson, K. D.** (2014). Digital Modeling, Integrated Project Delivery and Industry Transformation: An Australian Case Study. *Buildings* 2014, Vol. 4, Pages 453–466, 4(3), 453–466. Disponible en: <https://doi.org/10.3390/BUILDINGS4030453>
- Lahdenperä, P.** (2012). Making sense of the multi-party contractual arrangements of project partnering, project alliancing and integrated project delivery. *Construction Management and Economics*, 30(1), 57–79. Disponible en: <https://doi.org/10.1080/01446193.2011.648947>
- Lee, H. W., Tommelein, I. D. y Ballard, G.** (2013). Energy-Related Risk Management in Integrated Project Delivery. *Journal of Construction Engineering and Management*, 139(12). Disponible en: [https://doi.org/10.1061/\(asce\)co.1943-7862.0000753](https://doi.org/10.1061/(asce)co.1943-7862.0000753)

- Ley 18.575. Ley Orgánica Constitucional de Bases Generales de la Administración del Estado. 5 de diciembre de 1986. *Diario Oficial de la República de Chile*. Biblioteca del Congreso Nacional de Chile.
- Ley 19.880. Establece bases de los procedimientos administrativos que rigen los actos de los órganos de la Administración del Estado. 29 de mayo de 2003. *Diario Oficial de la República de Chile*. Biblioteca del Congreso Nacional de Chile.
- Ley 19.886. Ley de Bases sobre Contratos Administrativos de Suministro y Prestación de Servicios. 30 de julio de 2003. *Diario Oficial de la República de Chile*. Biblioteca del Congreso Nacional de Chile.
- Ma, Q., Cheung, S. O. y Li, S.** (2023). Optimum risk/reward sharing framework to incentivize integrated project delivery adoption. *Construction Management and Economics*, 41(6), 519–535. Disponible en: <https://doi.org/10.1080/01446193.2023.2169316>
- Ma, Z., Zhang, D. y Li, J.** (2018). A dedicated collaboration platform for Integrated Project Delivery. *Automation in Construction*, 86, 199–209. Disponible en: <https://doi.org/10.1016/j.autcon.2017.10.024>
- Macneil, I. R.** (1985). Reflections on Relational Contract. *Zeitschrift Für Die Gesamte Staatswissenschaft / Journal of Institutional and Theoretical Economics*, 141(4), 541–546. Disponible en: <http://www.jstor.org/stable/40750802>
- Macneil, I. R.** (2000). Relational Contract Theory: Challenges and queries. In *School of Law Printed in U.S.A. Northwestern University Law Review* (Vol. 877, Number 3). Disponible en: <http://heinonline.org>
- Mattar, J. A.** (2023). La mayor onerosidad fortuita en el contrato de obra pública. *Revista Derecho Del Estado*, (56), 335–362. Disponible en: <https://doi.org/10.18601/01229893.N56.12>
- Mesa, H. A., Molenaar, K. R. y Alarcón, L. F.** (2016). Exploring performance of the integrated project delivery process on complex building projects. *International Journal of Project Management*, 34(7), 1089–1101. Disponible en: <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2016.05.007>
- Mesa, H. A., Molenaar, K. R. y Alarcón, L. F.** (2019). Comparative analysis between integrated project delivery and lean project delivery. *International Journal of Project Management*, 37(3), 395–409. Disponible en: <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2019.01.012>
- Miles, R. y Ballard, G.** (1997). Contracting for Lean Performance: Contracts and the Lean Construction Team. In *5th Annual Conference of the International Group for Lean Construction* (pp. 103–113). In Tucker, S. N. (Eds.).
- Ministerio de Obras Públicas [MOP].** (2023). *Manual de Contratos*. www.dcyf.cl
- Mulholland, S. M. y Clevenger, C.** (2024). Comparative Analysis of Collaborative Standard Form Construction Contracts Common in the Healthcare Industry. *Journal of Legal Affairs and Dispute Resolution in Engineering and Construction*, 16(2). Disponible en: <https://doi.org/10.1061/jladah.ladr-1074>
- Narum, K. y Kals, P.** (2024). Collaborative project delivery and team performance during design and construction of a complex Norwegian swimming facility. In *IOP Conference Series: Earth and Environmental Science* (Vol. 1389, Number 1). Institute of Physics. Disponible en: <https://doi.org/10.1088/1755-1315/1389/1/012047>
- Nwajei, U. O. K.** (2021). How relational contract theory influence management strategies and project outcomes: a systematic literature review. *Construction Management and Economics*, 39(5), 432–457. Disponible en: <https://doi.org/10.1080/01446193.2021.1913285>
- Oñate, J.** (2024). Some considerations regarding the penalties in the public works contract. *Revista Justicia y Derecho*, 7(1), 1–18. <https://doi.org/10.32457/RJYD.V7I1.2507>
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos [OCDE].** (2020). *Productividad en el sector de la construcción*.
- Pishdad, P.** (2017). Case Studies on the Role of Integrated Project Delivery (IPD) Approach on the Establishment and Promotion of Trust. *International Journal of Construction Education and Research*, 13(2), 102–124. Disponible en: <https://doi.org/10.1080/15578771.2016.1226213>
- Pishdad, P. y Beliveau, Y.** (2010). *Integrating Multi-Party Contracting Risk Management (MPCRM) Model with Building Information Modeling (BIM)*.
- Pishdad, P. y Srivastava, D.** (2018). *Assessment of Integrated Project Delivery (IPD) Risk and Reward Sharing Strategies from the Standpoint of Collaboration: A Game Theory Approach*.
- Poblete, J. V.** (2012). Sistema de identificación, documentos de identidad, de viajes y servicios relacionados: una reflexión necesaria sobre los principios y deberes de la administración. *Revista de Derecho Público*, (77), pág. 217-236. Disponible en: <https://doi.org/10.5354/RDPU.VOI77.30925>
- Poirier, E., Arar, A. J., Straub, S., Zadeh, P. y Bhonde, D.** (2022). Investigating factors leading to IPD project success in Canada.
- Rempling, R., Claeson-Jonsson, C., Van Meerveld, H., Tullazzi, B., Esen Barutcu, B. y Bektas, D.** (2016). *D4.5 IPD Contract recommendations and best practices*.
- Rodriguez, M. S.** (2020). The construction contract price variability. *Revista de Derecho*, 33(2), 79–99. Disponible en: <https://doi.org/10.4067/S0718-09502020000200079>
- Ross, J.** (2001). *Introduction to Project Alliancing*.
- Sacks, R., Eastman, C., Lee, G. y Teicholz, P.** (2018). *BIM Handbook* (3rd ed.). Wiley.
- Sepúlveda, I., Alarcón, L. F. y Mesa, H. A.** (2024). Perceptions of Collaborative Contracts From the Perspective of Lean Construction in Chile. *Annual Conference of the International Group for Lean Construction, IGLC*, 32, 95–107. Disponible en: <https://doi.org/10.24928/2024/0126>

- Shrestha, B. y Shrestha, P. P.** (2024). Project Performance Comparison of Public–Private Partnership (P3) Highway Projects against Design Build (DB) and Design Bid Build (DBB) Highway Projects. *Buildings* 2024, Vol. 14, 14(9). Disponible en: <https://doi.org/10.3390/buildings14092622>
- Torres, A.** (2022). Propuestas de modificaciones al Reglamento de Contratos de Obras Públicas. *Revista de Derecho Económico*, 79(1), 127–152. Disponible en: <https://doi.org/10.5354/0719-7462.2022.66846>
- Valdés, J. E. F.** (2020). La distribución de los riesgos en los contratos colaborativos de construcción. *Derecho & Sociedad*, (55), 197–221. Disponible en: <https://revistas.pucp.edu.pe/index.php/derechoysociedad/article/view/23243>
- Valdivia, J.** (2021). Responsabilidad del Estado por hechos de sus contratantes en el derecho chileno. *Revista de Derecho (Concepción)*, 89(249), 191–226. Disponible en: <https://doi.org/10.29393/rd249-6rejv10006>
- Walker, D. H. T., Harley, J. y Mills, A.** (2015). Performance of Project Alliancing in Australasia: a Digest of Infrastructure Development from 2008 to 2013. *Construction Economics and Building*, 15(1), 1–18. <https://doi.org/10.5130/AJCEB.V15I1.4186>
- Williamson, O. E.** (1998). *Transaction cost economics: how it works; where it is headed*.
- Woodhead, B., Davis, T. y Walker, R.** (2023). Collaborative Construction Contracts. *Alberta Law Review*, 307–307. Disponible en: <https://doi.org/10.29173/ALR2767>
- Xia, B., Chan, A., Molenaar, K. y Skitmore, M.** (2011). Determining the Appropriate Proportion of Owner-Provided Design in Design-Build Contracts: Content Analysis Approach. *Journal of Construction Engineering and Management*, 138(9), 1017–1022. Disponible en: [https://doi.org/10.1061/\(ASCE\)CO.1943-7862.0000522](https://doi.org/10.1061/(ASCE)CO.1943-7862.0000522)
- Yabar-Ardiles, O., Sanchez-Carigga, C., Espinoza Vigil, A. J., Guillén Málaga, M. S. y Milón Zevallos, A. A.** (2023). Seeking the Optimisation of Public Infrastructure Procurement with NEC4 ECC: A Peruvian Case Study. *Buildings* 2023, Vol. 13, Page 2828, 13(11), 2828. Disponible en: <https://doi.org/10.3390/BUILDINGS13112828>

CÓMO CITAR ESTA PUBLICACIÓN:

Mesa, H., Chavarro, Y., Cumming, C., Ríos, V., Brito, M. y García, F. (2026). Modernización de los marcos contractuales en el sector público: una mirada desde los contratos relacionales. *Temas de la Agenda Pública*, 21(195), 1-28. Centro de Políticas Públicas UC.

Centro UC

Políticas Públicas



www.politicaspublicas.uc.cl
politicaspublicas@uc.cl

SEDE CASA CENTRAL

Av. Libertador Bernardo O'Higgins 340, piso 3, Santiago.
Teléfono (56) 2 2354 6637.

SEDE EDIFICIO PATIO ALAMEDA

Av. Libertador Bernardo O'Higgins 440, piso 12, Santiago.
Teléfono (56) 2 2354 5658.