

Organizando y Administrando los Acuerdos y Contratos*

ROBERT POTTER, *Senior Asociado, Agriculture & Biotechnology Strategies, Inc, Canadá*
 HILD RYGNESTAD, *Director Gerencial, Rygnestad Canada, Canadá*

RESUMEN

Los acuerdos y contratos son documentos vitalmente importantes. Si una organización espera poder cumplir adecuadamente con los términos de sus contratos, sin decir nada de negociar contratos futuros, debe tener un sistema para organizarlos y manejarlos. Tal sistema debe facilitar el acceso a la información y también mantenerla segura. Siempre que sea posible, se deben incorporar recursos y herramientas para diseñar e implementar un sistema dentro del presupuesto disponible. Luego de que sea implementado, la efectividad del sistema de manejo de contratos debe ser monitoreada y evaluada constantemente.

1. INTRODUCCIÓN

Diferencias sociales y culturales pueden causar que la gente, incluso los buenos amigos, se malinterpreten. Por lo tanto, los acuerdos y contratos escritos son críticos, ya que formalizan los detalles de un trato y aseguran que todas las partes involucradas entiendan sus derechos y obligaciones. Por estas razones, un contrato no es sólo un pedazo de papel que debe ser firmado antes de que el dinero cambie de manos, sino un documento de vital importancia durante el tiempo que dure la relación entre las partes de un trato.

Es importante para una empresa o institución que sea capaz de organizar y administrar contratos para saber cuáles son sus obligaciones contractuales existentes. Después de todo, no tiene sentido

negociar un maravilloso acuerdo sobre una tecnología determinada si su organización no tiene los derechos sobre la tecnología (o ya ha licenciado derechos a ciertas partes de la tecnología). Aun peor, no podrá firmar un acuerdo si no se puede comprobar si tiene el derecho a usar la tecnología. Ambas situaciones requieren que su organización pueda determinar, rápidamente, dónde se encuentra respecto a las obligaciones contractuales existentes relacionadas con la tecnología que se está desarrollando.

Este capítulo considerará el lapso de vida de un contrato desde la perspectiva de lo que se requiere para administrar los derechos y obligaciones bajo tal contrato. El lapso de vida se define como el proceso entero (o las etapas) desde la idea inicial de un trato, hasta la expiración del contrato o de sus obligaciones.

2. REQUERIMIENTOS DE UN SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE CONTRATOS

Los acuerdos y contratos tienen un lapso de vida y las necesidades de administración de contrato cambiarán a lo largo del tiempo: durante las negociaciones para contratos activos y luego de que un contrato haya expirado o se haya dado de baja.

Potter R y H Rygnestad. 2010. Organizando y Administrando los Acuerdos y Contratos. En *Gestión de la Propiedad Intelectual e Innovación en Agricultura y en Salud: Un Manual de Buenas Prácticas* (eds. español P Anguita, F Díaz, CL Chi-Ham et al.). FIA: Programa FIA-PIPRA (Chile) y PIPRA (USA). Disponible en línea: <http://fia.pipra.org>.

Los Editores concedieron el permiso de usar este material.

© 2010. R Potter y Rygnestad H. Compartiendo el arte de la gestión de la PI: la reproducción y la distribución a través de internet para fines no comerciales, está permitida y fomentada.

2.1 Requerimientos durante las negociaciones

Los contratos comienzan como una potencial relación entre dos o más partes. Idealmente, estas negocian un acuerdo que termina en un contrato firmado, pero este puede fracasar o quizá hasta ser abandonado si las partes no logran ponerse de acuerdo o si de alguna manera el proceso se interrumpe. El nivel al cual la actividad prefirma debe ser capturada en un sistema de administración de contratos depende de las partes involucradas y del modo en el que el acuerdo haya sido firmado. Las siguientes preguntas deben ser consideradas: ¿Será valioso para las partes involucradas o para los futuros negociadores tener registrada la historia de las negociaciones? ¿Tuvieron algún peso sobre el acuerdo final las comunicaciones durante las negociaciones? ¿Podrán las negociaciones (especialmente si no resultan en un acuerdo) afectar potenciales acuerdos futuros? El personal que formó parte de las negociaciones probablemente pueda responder estas preguntas. En términos generales, en una pequeña organización puede que no sea esencial llevar un registro formal de tal información. Sin embargo, en organizaciones más grandes, una rotación alta de personal y un número de contratos mayor generalmente se traduce en una “memoria institucional” más corta, y en una mayor necesidad de llevar registros formales de información.

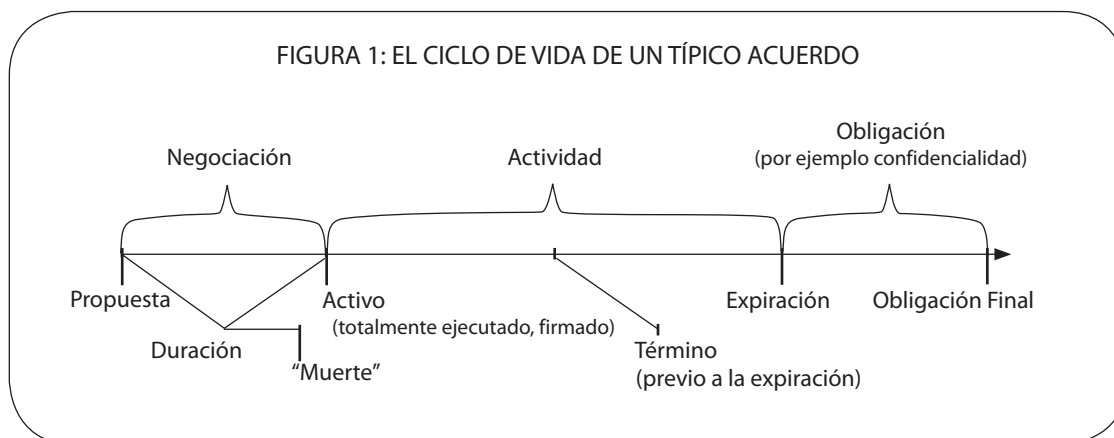
2.2 Requerimientos para contratos activos

Es importante mantener guardado un contrato firmado en un lugar seguro; sin embargo, también

es vital que el personal responsable de implementar los términos del contrato tenga acceso a los documentos para que puedan asegurarse de que tanto los derechos como las obligaciones se cumplan. Por ejemplo, las cuotas de licencias deben ser pagadas y las fechas de reporte deben ser cumplidas. Además, un contrato puede obligar a una de las partes a dividir los fondos, a seguir con atención el desarrollo del producto, a conceder derechos sobre materiales derivados a terceros o a obtener tales derechos de terceros. Los métodos de almacenamiento y acceso a los contratos dependerán, en gran parte, del tamaño y de los recursos de la organización, lo que se discute en detalle más adelante.

2.3 Requerimientos luego del vencimiento de un contrato

Cuando un contrato expira o se termina antes de su fecha de vencimiento, las partes involucradas, en general, aun tienen varias obligaciones legales unas con otras. Por ejemplo, todas las partes están sujetas a cláusulas de confidencialidad que duran más que el período del contrato. Pueden existir otras obligaciones también, como la que tiene una parte de ceder los derechos sobre materiales originales o derivados. El grado con que cada parte cumpla con sus obligaciones puede afectar directamente el éxito de acuerdos futuros, por lo tanto el personal administrativo y el gerencial deben estar familiarizados con las obligaciones de todas las partes. Para facilitar este intercambio de información, los requerimientos de un sistema de administración de contratos incluyen materias



tanto sobre los permisos de acceso, como sobre un almacenamiento seguro.

3. DISEÑANDO UN SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE CONTRATOS

Un sistema de administración de contratos puede basarse en muchos componentes, tales como memoria institucional, archivos impresos, archivos electrónicos o una base de datos computarizada. Sin embargo, un sistema compuesto por una combinación de estos componentes es más robusto. Aun más, por el hecho de no ser completamente dependiente de una determinada tecnología, la reasignación de personal, una inundación en la sala de archivos o una falla en la base de datos, no causarán una catastrófica pérdida de información.

Determinar la combinación justa de componentes requiere el aporte de todos los niveles de la organización. El personal sabe cómo funciona el sistema actual o por qué no funciona, y puede sugerir maneras de mejorar el sistema de administración. Todos los usuarios del sistema de administración deberían estar involucrados durante el diseño del sistema para asegurar una implementación exitosa. Al estar los usuarios involucrados en el diseño, adoptan el sistema como propio y se convierte en una útil herramienta, en vez de una pesada carga.

Diseñar un sistema de administración de contrato es más que elegir una herramienta de software. Comienza por encontrar un balance entre accesibilidad y seguridad de los datos que cumpla con los requerimientos de su organización. El diseño deseado posteriormente depende de los recursos disponibles, tales como las herramientas existentes, personal y la infraestructura de tecnología de información. Finalmente, el diseño deseado se adapta para cumplir con el presupuesto disponible.

3.1 Requerimientos: accesibilidad contra la seguridad de los datos

Cuando se diseña un sistema de administración de contratos es importante encontrar el balance entre hacer un sistema accesible y mantener su seguridad.

3.1.1 Accesibilidad

Uno de los mayores propósitos de la implementación de un sistema de administración de contratos es minimizar la dependencia del manejo de los contratos de la organización y obligaciones asociadas en una o en unas pocas personas. Esto requiere un cierto nivel de acceso a los documentos y cualquier otra información relacionada.

Sistemas de archivos impresos. Mantener y usar archivos impresos no requiere que los usuarios tengan habilidades especializadas, pero pueden ser difíciles de organizar y actualizar. Si muchas personas están involucradas en el manejo de contratos y archivo de documentos, puede que no haya un punto central que permita un acceso oportuno a cierta información, incluyendo los documentos originales. No importando qué otras técnicas de archivo se usen, los archivos impresos deben ser siempre guardados en forma segura y estar al alcance.

Sistemas de archivos electrónicos. Con los sistemas de archivos electrónicos los documentos pueden ser encontrados fácilmente, sobre todo si están guardados en un medio accesible a través de una red. Los documentos son transferidos a medios electrónicos como archivos escaneados y pueden ser copiados y actualizados de manera mucho más fácil que los archivos impresos. Un sistema de archivos electrónicos puede ser almacenado en forma centralizada y estar disponible directamente desde una unidad de almacenaje o puede ser visto de forma remota a través de una red de computadoras.

Base de datos. Un sistema de archivos electrónicos hace más fácil el acceso a documentos cuando necesitan ser revisados. Sin embargo, sigue llevando mucho tiempo la búsqueda de información específica y la revisión general de todos los contratos y acuerdos. Las bases de datos de computadoras, incluyendo aquellas simples como las hojas de cálculo y documentos de texto, son útiles porque son más fáciles de buscar que los archivos impresos. Las bases de datos deben tener la siguiente información para cada contrato y documento relacionado:

- Nombre y dirección de las partes contractuales
- Fechas de ejecución y expiración

- Alcance de los términos de confidencialidad
- Vencimientos dentro de los cuales los productos o información deben entregarse
- Vencimientos dentro de los cuales los fondos deben transferirse
- Palabras clave o un breve resumen que describa el alcance del contrato
- Enlaces electrónicos al/los documento/s

Las bases de datos con motor de búsqueda tienen varias ventajas. Ellas pueden:

- Reducir el tiempo y recursos necesarios para encontrar documentos físicos o electrónicos
- Incorporar búsquedas de textos dentro de documentos electrónicos siempre que los mismos hayan sido hechos accesibles por medio de un proceso de Reconocimiento de Carácter Óptico (OCR)
- Producir recordatorios automáticos de expiración de contratos y futuros vencimientos
- Ayudar a identificar potenciales conflictos de interés antes de que se firmen nuevos contratos

Las bases de dato con motor de búsqueda cuando se diseñan apropiadamente pueden ayudar al personal a encontrar la aguja en el pajar. No sólo pueden encontrar cualquier documento que contenga un término en particular, sino que también pueden ser diseñadas para automatizar búsquedas de información, como pagos pendientes, reportes retrasados o vencimientos próximos.

Acceso al sistema. Todos los empleados necesitan un nivel diferente de acceso al sistema, dependiendo de sus obligaciones. Un empleado que escanea documentos e ingresa información probablemente requerirá un nivel de acceso menor que uno que necesita acceder a registros o información específica. Por ejemplo, un sistema puede ser diseñado para que solo muestre los detalles de contratos seleccionados a usuarios autorizados. El personal puede generar estadísticas sobre el desempeño general (tales como el número de contratos finalizados, pagos realizados o reportes atrasados) sin que se

les conceda acceso a material sensible. En una aplicación Web, partes externas pueden inclusive tener acceso directo a información relacionada a sus propias obligaciones, reduciendo así el número de pedidos manejados por la oficina de administración de contratos.

Un sistema de administración de contratos que combine archivos electrónicos de documentos con una base de datos con motor de búsqueda también puede ser diseñado para que puedan acceder usuarios en un punto central o desde una estación de trabajo o una red interna (Intranet) en un solo lugar o a través de una Red Virtual Privada (VPN) uniendo distintas locaciones geográficas. El acceso por medio de una red es un beneficio siempre y cuando las conexiones sean seguras y tengan tiempo de baja mínimo. Esto es particularmente importante si el sistema íntegro está en otra locación, sin punto de acceso central en el lugar, si se cae la red.

3.1.2 Seguridad de la información

Sin importar las medidas que se utilicen, un sistema de administración de contratos se encontrará con problemas de seguridad relacionados con la pérdida de información y acceso de usuarios no autorizados.

Pérdida de información. Sin importar cómo se archive la información, esta se puede perder debido al fuego, a una inundación, a un robo u otras catástrofes, por lo que es importante tomar medidas para prevenir los daños. Estas incluyen cajas fuertes, alarmas contra incendio, sistemas de riego, sistemas antirrobo y gabinetes anti-fuego e impermeables. Las probabilidades de pérdida de información son minimizadas aún más si se mantienen las copias impresas y las electrónicas en locaciones separadas. También es una buena idea mantener una copia de seguridad electrónica en una tercera locación. Servicios de almacenaje y copias de seguridad pueden ser comprados y/o manejados comercialmente o por otros departamentos de su organización. Estos proveedores de servicios deben garantizar que cuentan con medidas apropiadas para prevenir accesos sin autorización y pérdida accidental de información.

Acceso sin autorización. Salas de almacenaje bajo llave, gabinetes y cajas fuertes, en general, previenen el acceso no autorizado al material impreso. Archivos electrónicos y bases de datos pueden tener un mayor riesgo de acceso no autorizado que material impreso, especialmente si se mantienen en otro sitio. El tráfico de la red debería ser cifrado y se debieran utilizar nombres de usuario y contraseñas para asegurar que sólo el personal autorizado puede ingresar, ver o alterar información.

Soprote técnico informático. Tener soporte técnico interno es esencial debido a la cada vez mayor dependencia de la tecnología informática. Si a una organización le faltan recursos para contratar a tiempo completo un equipo de asesores técnicos, debe entrenar a miembros del personal para que solucionen problemas comunes de las computadoras. Problemas más complejos deberán ser atendidos por personal externo de confianza y respuesta rápida.

3.2 Recursos disponibles

Luego de definir las necesidades de acceso y seguridad de la información de su organización, el siguiente paso es determinar cómo afectarán los recursos disponibles al diseño del sistema y su implementación. Cuando se toman en cuenta los recursos disponibles, el plan original muchas veces debe ser revisado para incluir aspectos como: necesidades recientemente descubiertas, cambios en la experiencia del personal, nuevas tecnologías y la reducción de los fondos disponibles.

3.2.1 Identificar herramientas existentes y procedimientos

El primer paso es identificar todas las herramientas existentes que se usan actualmente para la administración de contratos dentro de la organización, las que podrían ser sistemas de archivo, procedimientos, hojas de cálculo o bases de datos más avanzadas y sistemas de recordatorio. Estas herramientas pueden ser usadas como modelos para diseñar componentes del nuevo sistema. Como se explicó antes, los gestores de contratos pueden brindar una buena perspectiva sobre las herramientas y procedimientos que

funcionan, pero también de los que no funcionan, información que suele ser más útil.

3.2.2 Seleccionar una herramienta nueva

Soluciones de baja tecnología. Un sistema de administración de contratos es más que un software como una base de datos y, con ciertas limitaciones en el acceso y seguridad, las soluciones de baja tecnología aun pueden ser viables si los recursos son limitados. Algunas organizaciones usan sistemas de archivos impresos con hojas de resúmenes impresos, actualizados continuamente, para cada contrato. La hoja de resumen es buena para una rápida referencia, pero puede ser difícil de acceder. Como ya se señaló, un sistema de copia de seguridad es importante para evitar la pérdida de información.

Bases de datos simples. Otras organizaciones diseñan y mantienen bases de datos basadas en la computadora, en su forma más simple; por ejemplo, hojas de cálculo o documentos de texto. Esto mejora la accesibilidad, activa una revisión más rápida y puede ser suplementado con algún tipo de sistema de recordatorio para fechas límites y obligaciones.

Paquetes de software de bases de datos. Algunas organizaciones deciden utilizar expertos internos o externos para diseñar una herramienta de base de datos más compleja en paquetes de software, tales como Microsoft® Access o FileMaker® Pro. Estos paquetes de software proveen una facilidad de manejo para el usuario para diseñar y mantener las bases de datos. Acercamientos más avanzados pueden incluir otros software, como Oracle®, MySQL™, Microsoft® SQL Server y DB2®. Utilizar estos paquetes permite que las herramientas se diseñen más a medida y es una buena opción si una organización dispone de personal con cierta experiencia en el manejo del software de su elección.

Herramientas de estante. Existen paquetes de software diseñados para la administración de contratos que están más o menos listos para su uso al “quitarlo del estante”. Es importante asegurarse de que el software tenga las características necesarias. Aunque las herramientas de estante pueden ser personalizadas hasta cierto grado, puede que tenga más sentido para una organización rediseñar sus

procedimientos que tratar que una herramienta de estante cumpla con los requisitos para los cuales el sistema no fue diseñado.

Herramientas construidas a medida. Otra opción es tener herramientas hechas a medida. Un proveedor forja una aplicación de acuerdo a las necesidades del cliente. Mientras más compleja sea la herramienta, más tiempo y recursos consumirá su diseño e implementación y mayor costo. La implementación de software hecho a medida debe costar cerca del doble de lo que cuesta la herramienta en sí. Es importante recordar que sistemas más avanzados (y más costosos) no siempre son la mejor o la más efectiva solución.

Muchas empresas proveen sistemas de software para gestionar bienes de propiedad intelectual, incluyendo patentes (en su mayoría patentes de los Estados Unidos) y licencias de inventos. Muchos de estos sistemas pueden personalizarse a medida, incluyendo paquetes de software que los clientes o la empresa deben modificar según sus necesidades. Todos los sistemas son bastante costosos. Es probable que sean más útiles a grandes instituciones y empresas de investigación. Se puede encontrar una lista de proveedores y enlaces a sus páginas Web en las notas finales de este capítulo.²

Por último, hay muchas otras opciones para sistemas de administración de documentos menos especializados y menos costosos. Con una simple búsqueda encontrará 20 ó 30 empresas que proveen tal software. Es muy posible que versiones futuras de sistemas operativos o paquetes de software de productividad incluyan tales aplicaciones. Sin embargo, como se discute en este capítulo, la administración de contratos es mucho más que solamente el almacenamiento y acceso de documentos.

3.2.3 Consideraciones del personal

Cuando se transfiere información del sistema viejo al nuevo llevará un tiempo considerable localizar los documentos existentes, convertirlos a archivos electrónicos e introducir la información correspondiente a la base de datos. Al mismo tiempo, los contratos nuevos deben ser introducidos al sistema. Cuando se haya

completado la transferencia inicial, mantener la base de datos y el sistema al día deberá ser considerado como una tarea que consume tiempo. Si se necesitase un cambio de diseño al sistema, también se necesitará asignar tiempo para cumplir este objetivo.

La cantidad de entrenamiento necesario, debido a un cambio en el sistema de administración, dependerá de la complejidad del sistema y de las habilidades existentes del personal. El personal se puede entrenar en tareas como archivar, ingresar información, hacer reportes y solucionar problemas diarios. Los proveedores de sistemas de administración comercializados ofrecen sesiones de entrenamiento, en general, con un costo adicional.

3.2.4 Seleccionar la infraestructura de tecnología de informática

La selección de la infraestructura de la Tecnología de Informática (TI) se guía ampliamente por el balance entre accesibilidad y seguridad discutido más arriba. Un sistema de administración de contratos puede incluir uno o todos los siguientes puntos:

- **Locaciones de archivos físicos.** Gabinetes a prueba de fuego y agua que pueden guardar originales impresos, o medios de copia de seguridad que no requieren acceso frecuente.
- **Computadora/servidor.** Una computadora o servidor con el software necesario para guardar todos los documentos electrónicos y herramientas de bases de datos; en otras palabras, el punto de colección central. La organización debería obtener consejos de profesionales de TI y soporte de continuo de TI para asegurar la seguridad de la información.
- **Sistema de copia de seguridad.** Un sistema, ya sea otra computadora o medio de almacenaje, que automáticamente copia la información del sistema de administración de contratos cada una hora, un día, o una semana, dependiendo de la frecuencia con que se actualice. Si las copias automáticas son imposibles, se deberán realizar copias manuales; por ejemplo, en discos rígidos u otros medios de almacenamiento. Las

copias deben ser guardadas en un lugar seguro y alejado del punto central.

- **Capacidad de escaneo.** Herramientas de escaneo, con o sin carácter de reconocimiento óptico, que convierten documentos en archivos electrónicos.
- **Red.** Computadoras conectadas al punto central de colección, también con soporte de profesionales de TI que puedan asegurar

un acceso estable y la seguridad de la información en la red.

- **TI y soporte del sistema.** Soporte tanto para mantener la infraestructura de red como para mantener el sistema funcionando. Si el sistema es diseñado dentro de la organización, los detalles de la operación deben ser extensamente documentados para que futuros mantenimientos y desarrollos

TABLA 1: EJEMPLOS DE CRITERIOS QUE PUEDEN SER UTILIZADOS PARA MEDIR LOS BENEFICIOS DE UN NUEVO SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE CONTRATOS

INFORMACIÓN BASE	BENEFICIOS
Tiempo y recursos consumidos investigando y manejando contratos	Tiempo disponible adicional del personal para realizar otras tareas, debido a una administración de contratos más eficiente
El valor de propuestas exitosas, menos el valor de propuestas fracasadas	Incremento en el valor y número de propuestas exitosas, debido al menor tiempo invertido en investigación de conflictos potenciales con contratos existentes
El valor de invitaciones a presentar propuestas	Reputación mejorada con colaboradores, miembros fundadores, mesa directiva y contratistas
Bases para propuestas con y sin éxito	
Recursos gastados o comprometidos sin contrato	Exposición mínima, debido a contratos no existentes o expirados
Número de entregas que no se envían de acuerdo al contrato	Menos entregas no enviadas de acuerdo al contrato
Número de reportes atrasados.	Tiempo y recursos ahorrados porque los reportes (ya sean establecidos o no) son procesados a tiempo y con un esfuerzo mínimo
Recursos invertidos en la preparación de reportes	
Penalidades por pagos atrasados	Dinero ahorrado porque los pagos son procesados a tiempo
Número de veces que los términos de confidencialidad se rompen	Los términos de confidencialidad son respetados

sean más fáciles. Si se compra un sistema de estante o diseñado por un desarrollador externo, el proveedor del servicio debe dar soporte en el sitio o por teléfono.

3.2.5 Consideraciones de presupuesto

Por último, los requerimientos deseados del sistema, tales como la accesibilidad, la seguridad de la información, herramientas existentes, recursos de personal, elección de sistemas de herramientas y la infraestructura de tecnología informática, deben ser comparados con el presupuesto disponible. Serán necesarios algunos ajustes y cada organización deberá determinar qué necesidades son requerimientos absolutos y cuáles son solo deseados. Mientras es fácil tentarse en hacer recortes en gastos como entrenamiento y soporte a usuarios, es importante notar que la inversión del sistema será una pérdida de dinero y recursos si no se utiliza en toda su capacidad.

Algunas organizaciones tienen los recursos para pensar en grande e implementar sistemas con más capacidad de la que se necesita, retrasando así el gasto de futuras mejoras. Cuando es posible, una organización debe planear pensando en el éxito y establecer un sistema que parezca muy grande ahora, ya que parecerá muy pequeño en unos cuantos años más. Una organización con más restricciones de presupuesto debe apuntar a un sistema que sirva para sus necesidades presentes e implementar algo más pequeño o barato, pero debe intentar asegurarse de que más adelante se pueda expandir.

3.3 Monitoreando los beneficios del nuevo sistema

Ya que es muy costoso implementar un nuevo sistema de administración de contratos y que el costo debe ser justificado ante los directores, es importante poder medir los beneficios del nuevo sistema. Muchos, si no todos, de los beneficios pueden ser rastreados y monitoreados automáticamente por los sistemas más avanzados. La Tabla 1 remarca la línea base de información que debe ser establecida y contra la que los beneficios pueden ser comparados.

La Tabla 1 provee solo ejemplos. Cada organización querrá monitorearse según su

propio criterio. Monitorear los beneficios de un sistema nuevo no sólo ayuda a justificar el gasto, sino que también ayuda a identificar los aspectos del sistema que necesitan revisión.

4. CONCLUSIONES

Gestionar contratos y acuerdos no es glamoroso, pero es vital, especialmente si la organización está involucrada en transferencias de complicadas tecnologías con muchos derechos y obligaciones. Idealmente, un sistema de administración de contratos debe establecerse antes de que cualquier contrato sea negociado. Mientras más rápido se tenga un sistema funcional implementado, más fácil será mantenerlo actualizado.

Identificar los requerimientos del sistema comienza con balancear la accesibilidad contra la seguridad de la información a lo largo de la duración de un contrato. Esto es seguido por consideraciones de los recursos disponibles, incluyendo el personal y el presupuesto. El sistema de manejo de contratos debe ser planeado e implementado con la mayor participación de todos los niveles de la organización para asegurar que se convertirá en una herramienta útil y no en otra carga administrativa.

La administración de contratos bien hecha es casi invisible, pero las marcas de una administración mal hecha son muy evidentes: pérdidas de negocios, mala reputación corporativa y, en el peor de los casos, demandas legales. Invertir recursos en administración es como cualquier otra medida preventiva: nunca realmente se dará cuenta de cuánto tiempo y dinero le ha ahorrado. n

ROBERT POTTER, *Managing Director, Robert Potter Consulting, Canada* <http://robpotterconsulting.com/>

HILD RYGNESTAD, *Managing Director, Rygnestad Canada, 179 George Street, Apt. 306, Ottawa, Ontario, K1N 1J8, Canada.* hild@rygnestad.net

Notas

Se ha accedido por última vez a todos los sitios web de referencia entre el 1° y el 10 de octubre de 2007.

* Traducido al español de: Potter R y H Rygnestad. 2007. Organizing and Managing Agreements and Contracts. In Intellectual Property Management in Health and Agricultural Innovation: A Handbook of Best Practices (eds. A Krattiger, RT Mahoney, L Nelsen, et al.). MIHR: U.K., and PIPRA: U.S.A. Oswaldo Cruz Foundation Fiocruz: Brasil and bioDevelopments-International Institute: USA. Disponible en línea en inglés: www.ipHandbook.org.

1 Si las negociaciones son abortadas, pueden existir de todas formas ciertas obligaciones que afectan acuerdos futuros. Estas incluyen acuerdos de confidencialidad. Estar al tanto de otro tipo de información sobre la parte con la cual se abortaron las negociaciones, por ejemplo las razones por las cuales no se obtuvo éxito o problemas específicos que se encontraron, pueden también ser útiles cuando se contemplan acuerdos futuros.

2 Knowligent ha desarrollado un Portfolio de PI (un sistema de administración de PI) y muchos módulos de software para investigaciones de laboratorio. www.knowligent.com/.

Computer Packages provee soluciones a medida para gestionar portafolios de PI y recoger regalías. www.computerpackages.com/.

Inteum LLC es el creador de Inteum C/S® (el sucesor a un sistema muy utilizado llamado DEALS), un programa que maneja el ciclo de vida completo de la tecnología desde las negociaciones hasta las obligaciones finales. www.inteum.com/.

InfoEd provee un software basado en módulos para gestionar investigaciones patrocinadas, incluyendo tecnología de transferencia de módulos. www.infoed.org/.

O P Solutions Inc. Provee software a la industria de PI legal, incluyendo software para patentes y registros de marcas registradas y administración de procedimiento. www.opsolutions.com/.

Master Data Center provee software de administración, incluyendo la instalación de sistemas de software y servicios de mantención. www.masdata.com/.

Knowledge Sharing Systems LLC realiza TechTracs, un completo sistema de administración que cubre investigaciones patrocinadas, registros de patentes y compatibilidad con las licencias y acuerdos. www.knowledgesharing.com/.

