

Firma Consultora Líder Latinoamericana en
Ingeniería de Claims Inteligente

Peritaje de Oficio de Claims



Desviaciones en Alcance, Cronograma y Costo



Servicios especializados a contratos en proyectos
inversionales o de continuidad operacional

AGOSTO 2017

En las relaciones contractuales de proyectos de construcción, surgirán Claims, aunque se haga un esfuerzo consensuado entre las partes. Puede existir un desacuerdo justificado de que sí el Claim en cuestión, es un cambio al Contrato o no, o si el monto de la compensación económica o ampliación de plazo requerido es correcto. Cuando alguna de estas situaciones surge, comienza un proceso paso-a-paso para su resolución. Está claro que mientras este proceso se prolongue, originará mayor gasto económico y será perjudicial para ambas partes. Por lo tanto, la meta es resolverlos a la brevedad y al más bajo nivel de la organización como sea posible. El proceso comienza con la negociación, seguramente a más de un nivel, antes de seguir al siguiente paso que es la Mediación, Arbitraje o el proceso judicial, dependiendo de lo permitido en el Contrato.

El Arbitraje es un procedimiento por el cual se somete la materia controversial - por acuerdo de las partes-, a un tribunal Arbitral que dicta una decisión sobre la controversia, que es obligatoria para las partes. El Árbitro se detiene en la revisión y análisis de los aspectos reclamados por las partes, para lo cual encarga una pericia, que respalde y que responde la controversia, determinando de qué lado está la razón. La explicación de la controversia a veces no se encuentra en los procesos de la ejecución del contrato, pudiendo encontrarse entonces en etapas más tempranas, por ejemplo en la etapa de iniciación o de planificación del contrato en cuestión. Téngase presente que:

- llevar un caso a un tribunal arbitral es la opción menos preferida para resolver controversias, sin embargo, agotadas las instancias de MARCs, el Arbitraje es el mecanismo último para dirimir el conflicto.
- el Arbitraje incrementa la acritud o las asperezas: convierte el conflicto en una situación en la que el resultado final es uno en el que se gana o se pierde.
- recurrir a una acción legal también implica un gasto significativo de tiempo y recursos.
- el Árbitro es imparcial, cada parte expone y defiende su caso: presenta una decisión final obligatoria con respecto a la solución del Conflicto, reflejado en su laudo..
- cuando los intentos iniciales de negociación fallan, es prudente para cada una de las partes el estimar cuanto saldrá el llevar más lejos el Conflicto.

El peritaje se considera aquel servicio derivado de la función conciliadora y arbitral a los servicios necesarios para el cumplimiento de las funciones de los Árbitros y/o Conciliadores.

QDRclaims cuenta con una experiencia sólida para brindar el servicio de Peritaje, aplicando una metodología única en la cuantificación y valorización de costos de las materias que impactan precio/plazo de un Contrato ad-hoc (análisis forense de cronogramas, impacto en costos, cuantificación de daños, análisis de los Claims, entre otros estudios). Desde luego, nuestro principal valor, es mantener en todo momento la transparencia e imparcialidad, asignando equitativamente la

responsabilidad por las desviaciones, sin pretender favorecer a ninguna de las partes.

La gran mayoría de empresas contratistas en el contexto sudamericano, requieren de asesoramiento y apoyo en el tratamiento de Claims, debido a que no existe la suficiente experiencia y a que no les dan la debida importancia al área de Contratos. Al respecto, es pertinente señalar que QDRclaims ha venido afrontando los Claims bajo un enfoque eminentemente PROACTIVO: **Ingeniería de Claims Inteligente**, que permite innovar en la gestión de Claims contractuales, al darle mayor peso y énfasis a la alerta o detección temprana de Claims, abordando de manera anticipada la identificación, cuantificación, control y gestión de riesgos Claims, evolucionando desde una visión tradicional de “resolver un Claim” hacia una visión innovadora e inteligente de “prevenir una Claim”.

Se captura más valor en la Prevención de Claims, que cuando se generan: la Prevención de Claims genera resiliencia, contribuyendo a incrementar el aporte de valor de los contratos y



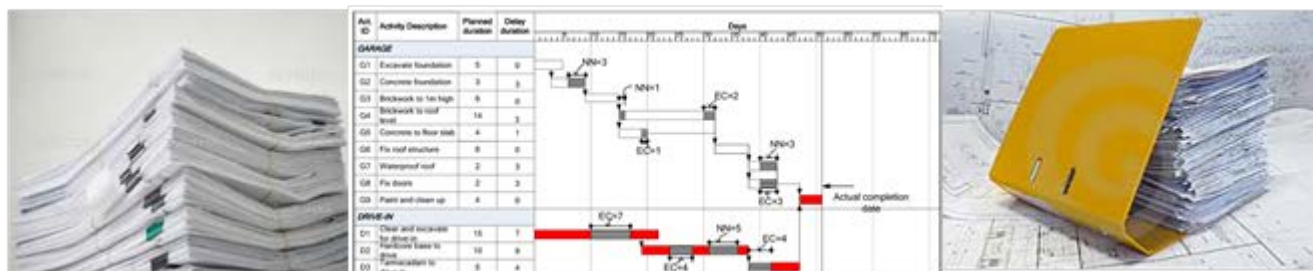
consecuencialmente, aliviar la labor de los Árbitros, puesto que se:

- reducirá el número de casos que llegan a Arbitraje,
- mejorará sustancialmente la calidad de las Claims que devengan en conflicto arbitral,
- mejorará la labor de los Árbitros por la falta de un sustento contundente en lo que se refiere a exposición clara de argumentos técnicos y legales y, lo más importante, evidencia documentada e idónea de lo que se reclama.

Estudiar el Contrato y la Correspondencia Generada

De importancia extrema, en pocas palabras, buscar el “Que, Cómo y Cuánto” para definir una Estrategia y Peritar un Claim, requiere previamente tener un completo conocimiento:

- a) del alcance de los trabajos y de los términos contractuales, para poder identificar cambios en el encargo, y también una descripción documentada de las actividades consideradas como controversiales, para medirla en términos de compensación económica o una ampliación de los plazos de terminación, o modificación de los hitos incluidos en el Contrato
- b) de la gestión del Contrato



Su desarrollo incorpora un proceso sistemático y sistémico que implica el estudio, revisión y análisis de datos, documentos e información contractual existente (trazable), el desarrollo de la base de datos documentales organizada, la identificación de problemas y entrevistas formales con personal clave del desarrollo del Contrato, lo que se traduce en tener un completo conocimiento del alcance de los trabajos y de los términos contractuales, para poder identificar cambios en el encargo, y también de las actividades consideradas como controversiales, cuidándose de no “ensuciar” el valor, con un concepto controversial que solo desviará la atención de la otra parte, en destacar por ejemplo, las ineficiencias.

Identificación del CLAIM

Identificar cambios en el alcance que pudieran impactar precio y/o plazo y que requiera un ajuste al Contrato. Incluye:

- una interpretación de lo que requiere el Contrato, el alcance de los trabajos como está establecido en el Contrato -incluyendo todos los planos y especificaciones- y todos los términos y condiciones que aplican a la ejecución de los trabajos, especialmente las cláusulas referentes a cambios, condiciones de cambios, preparación y entrega de la programación, y comunicaciones entre las partes.
- una descripción documentada de la actividad que se cree no está dentro del alcance del Contrato -considerado como Claim-, con respecto a lo requerido en el Contrato, detallando donde y cuando ocurrió, cuando comenzó y terminó, y por qué no está dentro del alcance del Contrato, haciendo referencia a la cláusula contractual que avale el Claim.
- una descripción del tiempo requerido, con la relación de cuando el presunto trabajo fuera del alcance comenzó y terminó, o se estima que termine.
- un reporte completo del Claim, con la razón por la cual es considerado fuera del alcance descrito en el Contrato
- el impacto adicional sobre el Contrato, causado por la actividad objeto del Claim: la recogida de datos y estos impactos, deben ser manejados de la misma forma que se ha hecho con el Claim en sí.
- contrastar el Claim, con el alcance de los trabajos y los términos contractuales.

METODOLOGIA DE RESOLUCION DE CLAIMS																	
Temas/Clasificación	Derechos Legales / Responsabilidad											Causalidad	Costos				
	Condiciones del terreno diferentes	Condiciones fuera del alcance	Interacción	Suspensión	Terminación	Orden de Cambio	Cambio constructivo	Genera Implants	Atrasos / Interrupciones / Retrasos	Imposibilidad de Cumplimiento	Otros			Hechos			
Problemas de Diseño y Especificaciones	X	X						X	X	X		X	X	X	X	Evaluación de los RFIs, especificaciones, planos, dibujos de "orden de precedencia" del contrato, notificaciones, correspondencia	Montos en \$
Cambio Constructivo	X					X	X	X				X		X		Evaluación de los órdenes de cambio, órdenes de trabajo de terreno, cláusulas "take-or-pay" del contrato, estimación de la oferta, notificaciones	Montos en \$
Cambios en las condiciones del terreno	X	X	X					X				X	X		X	Evaluación de los registros centrales, informes del suelo, informes geológicos, fotografía, notificaciones, correspondencia, planos, etc.	Montos en \$
Suspensión y Atrasos	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X		X	Preparación del análisis del cronograma CPM, tales como el impacto del plazo, as-built build-for, as-planned impacted, ventanas u otros análisis.	Montos en \$
Pérdida de Productividad/Trabajos	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	Evaluación de Hh planada vs. reales, utilizando información y técnicas ad-hoc	Montos en \$
Problemas Causados por el Contratista		X					X									Evaluación de re-trabajos, informes de no conformidad, log de inspecciones, a través, cuestionario, supervisión, informes, correspondencia	Empleos de mano de obra (hora-mas en cada \$)
Órdenes de Cambio pendientes	X					X								X		Análisis de Estimación de la Oferta	Empleos de Oferta (W/C)
Órdenes de Cambio Aprobados						X										Documentación de los Órdenes de Cambio	Ajustes al Contrato pendientes
Alcance Original del Contrato	TÉRMINOS Y CONDICIONES DE CONTRATO Y JURISPRUDENCIA EN CONSTRUCCIÓN										Planos y especificaciones del Contrato y/o Requerimientos de Desempeño		Valor Real del Contrato				

Uno de los factores de mayor importancia en los Claims, es la necesidad de adjuntar documentación trazable y contundente que avale el Claim. Esto puede ser fotos o videos del trabajo en cuestión, secciones o planos relevantes del Contrato, reportes importantes de personas involucradas o relacionadas con los trabajos objetos del Claim. También deben adjuntarse la hora y los días en que los trabajos

se desarrollaron. Es de gran ayuda el abrir una nueva cuenta en costos que solamente incluya el trabajo en Claim, de manera de tener claramente separado los Claims del trabajo incluido en el alcance del Contrato.

Contrapartear y Revalorizar el CLAIM

Revisar la coherencia del Claim, cuantificar los costos de las materias que -según QDR- impactan precio/plazo, para asignar la responsabilidad de las desviaciones.

Trabajando en conjunto con nuestra área Legal, establecemos si hay expresado o implícito, un derecho u obligación contractual para la recuperación de los daños causados por los problemas que se produjeron durante la historia del Contrato. El derecho se establece a través del lenguaje del Contrato, y la aplicación de leyes, códigos, reglamentos y jurisprudencia, según la jurisdicción de cada país.

Identificamos los problemas que causan costos, calidad y desviaciones en el cronograma, generamos la Matriz de causales y fuentes, establecemos relaciones causa-efecto, y buscamos la "verdad razonable" (*) y congruente de los trabajos afectados por el Claim, valorizándolos vía:

- medición de las cantidades y estimaciones de aumento de costos directos e indirectos, de los daños resultantes de la actividad objeto del Claim, con el soporte de los factores que se utilizaron en los cálculos.
- ampliación de plazos como resultado del análisis de los cronogramas, y
- asignar responsabilidad equitativa por atrasos y costos.

(*) Aquellos que tenemos experiencia en esta parte de manejo de Claims, tenemos claro que la práctica común es que el reclamante infle lo más posible el monto del Claim, ya que posteriormente se convierte en un proceso de negociación entre las partes y se busca la "verdad razonable". No obstante, hay maneras correctas y lógicas para determinar el costo de la actividad o daños extra en términos de dinero y tiempo. El proceso básicamente usa un enfoque causa-efecto para determinar el efecto completo de la actividad (¿cuál fue el impacto originado por la

actividad reclamada?). A veces la actividad reclamada tiene un efecto indirecto en otros aspectos del Contrato, haciendo más costoso otros trabajos, cambiando secuencias, y atrasando otras actividades, hasta el punto que estos impactos indirectos pueden ser justificados y medidos, y es pertinente que sean parte del costo total del Claim.

El correcto respaldo de los cálculos de las cantidades, reportes de las horas utilizadas por la labor involucrada en los trabajos, y el uso de maquinarias, tarifas, índices de rendimiento, y facturas de materiales incluidos en el Claim, así como las cantidades actualizadas del trabajo objeto del Claim en términos -por ejemplo- de metros cúbicos de concreto o movimiento

	Monto reclamado US\$	Contraparte al Claim					Monto ajustado US\$	Péso reclamado	Péso ajustado
		Se paga	Redamatorio	NO Reclamatorio	Dentro del Alcance	Emitir Orden Cambio			
TOTAL (USD)	97.898.657						36.759.004	207	107
1 ASPECTO GESTION DE OBRA	17.152.931						10.783.564	140	74
1.1 EXIGENCIAS ADMINISTRATIVAS	7.094.688						3.534.260	55	26
1.1a Trámites Administrativo	1.143.402	si	X	X	si/no		428.776	15	6
1.1b Ingresos y salidas material y equipos	1.950.981	si		X	SI	SI	975.490		
1.1c Materiales Instalaciones electricas MT & BT	489.129	si		X	SI	SI	244.564		
1.1d Diseño	1.236.221	si		X	SI	SI	463.583	20	8
1.1e Paralización de los frentes debido al clima	2.274.955	si		X	SI	SI	1.421.847	20	13
1.2 FALTA DE PRESTACIONES	10.058.243						7.249.304	85	48
1.2a Plataformas para instalaciones de faena	1.738.937	si		X	SI	SI	652.101	50	19
1.2b Energía Electrica	3.561.390	si		X	SI	SI	2.671.042	15	11
1.2c Suministro de agua	215.657	si		X	SI	SI	161.743		
1.2d Valorización del Impacto del cierre del tramo A	4.302.191	si		X	SI	SI	3.764.417	10	9
1.2e Falta de prestaciones adicionales	240.068	si/no		X	SI	SI		10	10
2 ASPECTO MANO DE OBRA	30.417.456						1.049.597	35	9
2.1 Escasez de mano de obra	26.219.067	no	X		NO	NO			
2.2 Contexto laboral	4.198.389	si	X		NO	NO	1.049.597	35	9
3 MEDIDAS DE ACELERACION	6.627.309								
3.1 Evacuación de la marina	1.656.707	no	X	si/no	NO	NO			
3.2 Personal Especializado Adicional	4.970.602	no	X		NO	NO			
4 ASPECTO EQUIPO	14.617.044						6.261.727		
4.1 Mto, Reparación adicional y capacitación relacionado con la Falta de Personal Calificado	2.093.590	no		X	si/no				
4.2 Amortización Adicional de los equipos y Arriendo Adicional	12.523.454	si		X	si/no		6.261.727		
5 TRASTORNO (DISRUPTION)	26.128.916						16.979.766	32	24
5.1 Prestaciones del Mandante y Triaslorno	2.089.073	si	X	X	si/no		15.671.305	32	24
5.2 Indirectos Adicionales ligados al Personal Adid	5.233.843	si/no	X	X	si/no		1.308.461		
6 FINANCIAMIENTO DEL SOBRECOSTO	2.955.000						1.684.350		
6.1 Financiamiento	2.955.000	si		X	NO	NO	1.684.350		

de tierra, peso del acero, metros lineales de tubería o trabajos eléctricos, son algunos de los documentos necesarios para la Valorización de los Claims.

Es clave identificar, evaluar y cuantificar los problemas técnicos que provocaron el crecimiento de las HH y asegurar que la recuperación de Costos/Daños adicionales asociados a los Claims, sean trazables y congruentes a los informes previsionales, establecimiento una Matriz Costos/Daños para asignar la responsabilidad por el impacto de las HM, las HH, los rendimientos comprometidos y las diferencias entre presupuestos de control y las HH/HM reales y los costos a nivel de tipo de cuenta de costo/disciplina/actividad de trabajo, si está disponible.

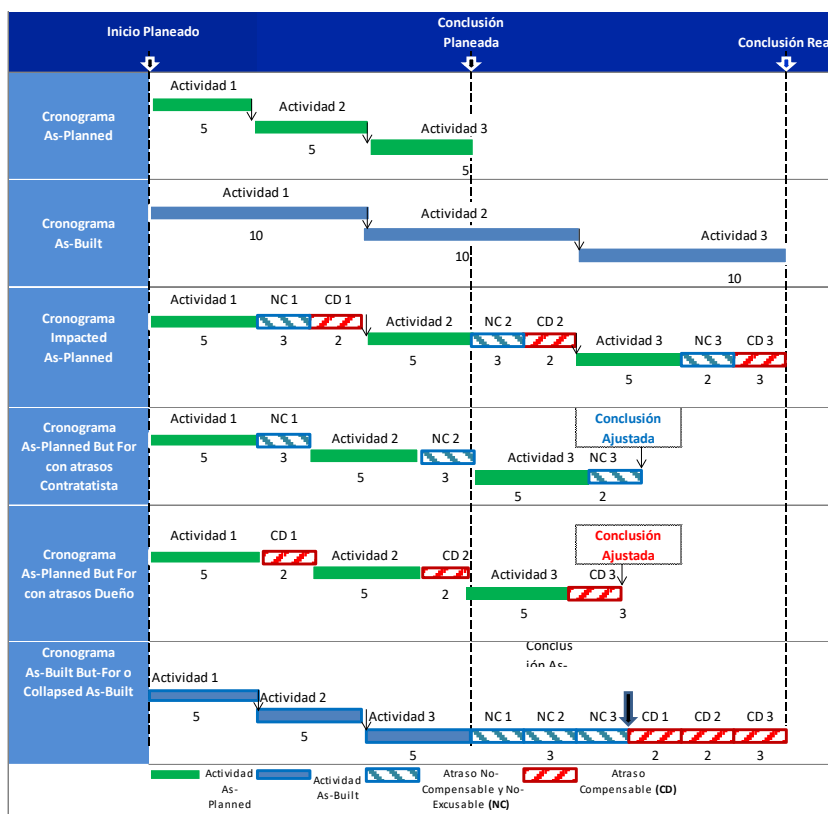
MATRIZ COSTOS / DAÑOS										
DESCRIPCION	Valor original del Contrato	OC Aprobadas	Valor Actual de Contrato	OC Pendientes	Desviaciones del Dueño	Desviaciones del Cta	Daños Potenciales Compensables			Total Costos Reales
							Atrasos	Modificación a Cronograma	Costos asoci a Mayores plazos	
GENERAL	1.702.458.369		1.702.458.369				1.485.795.333		542.860.378	3.731.114.080
Movilización e Instalación de Faenas	550.656.162									
Desmovilización y Retiro de Instalación Faenas	236.774.036									
Mantenimiento de Caminos	737.764.874									
Apoyo Pbas Pre-Op, Vacío, Carga, Rendimiento	177.263.297									
FASE CONSTRUCCIÓN IMPULSION	10.317.082.564		10.317.082.564		489.473.320	717.765.705	1.485.795.333	4.539.103.772	1.124.371.620	18.673.592.313
FRENTE 1										
Campos de Pozos 1										
Campos de Pozos 2										
CONSTRUCCIÓN ADUCCION	16.411.080.385		16.411.080.385	1.549.209.813			1.485.795.333	4.539.103.772	1.124.371.620	25.109.560.923
FRENTE 2										
Primer, segundo y tercer tramos Aducción										
FRENTE 3										
Reservorio										
Refuerzo Tubería Aducción										
COSTO INDIRECTO	14.195.916.291		14.195.916.291						2.773.914.678	16.969.830.969
Mano de Obra Indirecta	5.409.346.373									
Maquinas y Equipos	1.800.729.367									
Servicios e Insumos	4.485.503.021									
Otros	2.500.337.530									
UTILIDADES	4.736.281.957		4.736.281.957							4.736.281.957
Total Contrato	52.099.101.523		47.362.819.566	1.549.209.813	489.473.320	717.765.705	4.457.385.999	9.078.207.543	2.773.914.678	69.220.380.242
							Valor Potencial del Claim \$ 19.101.111.838			
							Total de Sobrecostos \$ 21.857.560.676			

Desde luego, luego, comparar los cronogramas de ejecución contra las mejores prácticas internacionales (AAEi, PR-29), contra el "manejo" del cronograma durante la ejecución del Contrato; realizar un exhaustivo análisis retroactivo de los

cronogramas en los Contratos -mediante el Análisis Forense de Cronogramas, en función de las diferentes Técnicas de Análisis de Atrasos-DAT, es clave: hoy la

manera usual de enfocar el impacto de los Claims o cambios en el cronograma, comparando el As-Built vs el As-Planned, ya no es la mejor manera de respaldar la ampliación de plazo requerido.

Empleamos las DAT de Modelado más comúnmente preferidas por las partes involucradas en un Claim, que son Impacted As-Planned y Collapsed As-Built, ya que son capaces de establecer fácilmente la cantidad de atrasos en los Contratos que podría ser atribuible a las acciones o inacciones (atrasos) de una de las partes en particular. Cuando es necesario, podemos aplicar las DAT de Observación, *Windows Analysis* y *TIA*, que consideran duraciones de las actividades planeadas vs reales, recursos de mano de obra y equipos, limitaciones



logísticas, requisitos contractuales, así como las acciones y omisiones de las partes, teniendo siempre presente, analizar y resolver los atrasos concurrentes y los *Pacing Delay*, para entender debidamente la responsabilidad de las partes en atrasos y sus impactos en daños.

¿Por qué optar por QDRclaims?: porque cuenta con una experiencia sólida para brindar el servicio de Peritaje, aplicando una metodología única en la cuantificación y valorización de costos de las materias que impactan precio/plazo de un Contrato ad-hoc (análisis forense de cronogramas, impacto en costos, cuantificación de daños, análisis de los Claims, entre otros) y porque mantenemos en todo momento la transparencia e imparcialidad, asignando equitativamente la responsabilidad por las desviaciones, sin favorecer a ninguna de las partes.

El servicio se realiza con metodologías QDRclaims, se tarda en promedio entre 12 y 14 semanas llevar a cabo el trabajo, plazo que es función -y depende- de la complejidad del caso. Una Gantt tentativa, se muestra a continuación:

Item	Actividad	SEMANAS											
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1	Organizar base datos	■											
2	Identificar cambios en el alcance y materias que según QDR impactan precio/plazo												
3	Línea Base Documentación		■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
4	<i>Claimability</i> (Reclamatorio/No Reclamatorio)		■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
5	Visita técnica a la obra (3 días)		■	■	■								
6	Entrevistas a personal Clave	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
7	Línea Base Proceso Licitación y Ejecución				■	■	■	■	■	■	■	■	■
8	Línea Base Contrato					■	■	■	■	■	■	■	■
9	Línea Base Organización						■	■	■	■	■	■	■
10	Línea Base Planificación y Programación							■	■	■	■	■	■
11	Informe Identificación del Claim (Materias que según QDR impactan precio/plazo, Descripción del trabajo considerado Claim y Trabajos impactados por el Claim)								■	■	■	■	■
12	Revisar la coherencia del Claim y cuantificar los impactos												
13	Establecer derechos contractuales para la recuperación de daños									■	■	■	■
14	Análisis de los Cronogramas									■	■	■	■
15	Matriz Costos/Daños									■	■	■	■
16	Medición de las cantidades de trabajo impactados por la actividad objeto del Claim									■	■	■	■
17	Impactos según el reclamado (costos/plazo)									■	■	■	■
18	Impactos según el reclamante (costos/plazo)									■	■	■	■
19	Revisión de la metodología de cálculo									■	■	■	■
20	Revisión de las cantidades reclamadas									■	■	■	■
21	Informe Contrapartear y Revalorizar el Claim (Ampliación de Plazos, Costos directos e indirectos, FODA al Claim y Causas Básicas por las que se generó el Claim)										■	■	■