

Firma Consultora Líder Latinoamericana en
Ingeniería de Claims Inteligente

Claims Office



Desviaciones en Alcance, Cronograma y Costo



Servicios especializados a contratos en proyectos
inversionales o de continuidad operacional

OCTUBRE 2017

La mayoría -sino todos- los Claims que surgen durante los procesos de ejecución de los Contratos, son la manifestación de controversias no resueltas. En consecuencia, para mejor mitigar/controlar la ocurrencia de Claims, se torna esencial recoger información y delinear la estrategia de cómo abordar la aparición de esos conceptos controversiales y generar índices que den cuenta de las desviaciones durante el contrato: así, es perfectamente posible asegurar que únicamente se aprueben aquellos cambios que son necesarios, y que sólo se asumen las obligaciones contractuales que correspondan.

Este brochure, se enfoca y orienta a prevenir controversias desde la posición del mandante, y preparar los posibles Claims por el contratista. Las controversias – según QDRclaims, dependen del contratista y no del mandante.

Claims Office: proceso sistemático para planificar, identificar, analizar, responder y controlar (gestionar) las controversias de un Contrato

Nuestro propósito es influir de manera contundente, en la forma como los Owners (tanto del Mandante como del Contratista), abordan los procesos Claims. Generalmente son reactivos, es decir resuelven conflictos cuando el Claim ya está en “la mesa”- por ello, desde QDRclaims venimos trabajando bajo un enfoque eminentemente PROACTIVO, en lo que denominamos **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 y de Controversias (que no son lo mismo), abordando de manera anticipada la identificación, cuantificación, control y gestión de riesgos Claims y durante la ejecución del contrato, riesgos Controversias, evolucionando desde una visión tradicional de “resolver un Claim” hacia una visión innovadora e inteligente de “prevenir una Claim”.

En otras palabras, Ingeniería de Claims Inteligente es la suma de Prevenir Claims y Prevenir Controversias.

El Contexto

- El derecho del Dueño a emitir órdenes de cambio de forma unilateral en los términos del contrato.
- El derecho del Contratista -bajo la teoría del impacto de los plazos y costos- de levantar Claims.
- Muchos contratistas están conscientes que las ingenierías insuficientes de los Contratos, genera potencialidades de controversias contractuales.
- A medida que avanza la ejecución de los trabajos, el Contrato incorpora obras que no fueron debidamente consideradas en la Ingeniería aportada para la etapa de licitación, o evidencia la necesidad de modificarla.
- Esta situación, genera oportunidades a los contratistas para hacer ganancias vía Claims, considerando las debilidades del contrato.
- La práctica común es que los contratistas se reserven los derechos a reclamar, antes de negociar acuerdos bilaterales de manera temprana.

Necesidad de la *Claims office*

- Durante la ejecución de las obras, pueden surgir diferencias entre las partes respecto a la aplicación de los contratos (controversias).
- Situación real de construcción diferente a la supuesta en los documentos del Contrato (especificaciones, diseño base...).
- Estas diferencias pueden evolucionar en Claims formales, que pueden requerir arbitraje u otros procesos judiciales si no se resuelven directamente entre las partes.
- La dura realidad es que en los contratos de los proyectos a nivel mundial, en promedio, cerca del 25% de la inversión significa sobrecostos por cambios en el encargo, y 10% adicional SIGNIFICA SOBRECOSTOS POR CLAIMS, lo que claramente amaga el negocio.

Su implantación permite mitigar el impacto de las controversias

- *Situación sin una gestión efectiva de Claims Office*
 - Defensa ante controversias y Claims no siempre suficientemente preparada (p. ej. sin documentación, sin evaluación de impacto potencial...)
 - Se repiten ciertas situaciones similares que desembocan en controversias con alto impacto en el Contrato
- *Cambios esperados tras la implantación de la Claims Office*
 - Documentación de soporte levantada en el mismo momento en que se detecta la necesidad por el equipo de Contrato.
 - Preparación oportuna y robusta de los casos de controversia, asegurando que incluyen toda la información para soportar su presentación/defensa.
 - Prevención de futuras controversias a partir de análisis de causa raíz y lecciones aprendidas (en el Contrato y anteriores).

Declaraciones

- Es muy difícil para el mandante limitar la probabilidad de aparición de controversias, porque dependen principalmente del Contratista y éste a su vez debe conocer y manejar bien el contrato para levantar aquellas que pueda sustentar.
- Las controversias no se evitan, se gestionan. Lo que se puede mitigar, es el impacto de una controversia. Vital que haya alguien en terreno, que sea escuchado y atendido.
- No confundir NEGOCIAR con CONTROVERSIA. Negociar viene después de algún acuerdo controversial, y es definir cuánto vale, definir el número.
- Los Claims son controversias oficializadas y tienen un flujo de gestión determinado y formal ... un rito con formas y plazos de presentación, normalmente bajo aprensión de caducidad de los derechos por parte del Contratista

Objetivos del Mandante

- Acotar/disminuir el impacto de todas y cualquiera de las Controversias, ayudando a Administrar el contrato, en preparación para los Claims.

- Planificar, identificar, analizar, responder y controlar (gestionar) las controversias en el Contrato, mediante:
 - Identificar causas raíz de controversias más probables y de mayor impacto.
 - Crear planes de acción.
 - Preparar la Defensa frente a potenciales Claims.
- Asegurar que únicamente se aprueben aquellos cambios en los Contratos que son necesarios y que sólo se asuman las obligaciones que correspondan.
- Anticipar de manera precisa el impacto esperado en los Contratos por Órdenes de Cambios y Controversias.
- Reducir el impacto de los Cambios y Controversias a través de:
 - Análisis de causas raíz y prevención
 - Gestión de las comunicaciones con el contratista (ej. Cartas, minutas, etc.)
 - Preparación de la defensa ante controversias, incluyendo un robusto soporte documental y legal.

Para ello es necesario que el equipo de la *Claims Office* actúe en todas las fases del ciclo de vida, con foco en su prevención y la preparación de la defensa de los Claims potenciales.

Objetivos del Contratista

- Acotar el impacto de todas y cualquiera de las Controversias posibles, ayudando a Administrar el contrato, en preparación para los Claims.
- Planificar, identificar, analizar, responder y controlar (gestionar) las controversias en el Contrato, mediante:
 - Identificar causas raíz de controversias más probables y de mayor impacto.
 - Crear planes de acción.
 - Preparar la presentación de eventuales Claims.
 - Asegurar que únicamente se aprueben aquellos cambios en los Contratos que son necesarios y que sólo se asuman las obligaciones que correspondan.
 - Anticipar de manera precisa el impacto esperado en los Contratos por Órdenes de Cambios y Controversias.
 - Reducir el impacto de los Cambios y Controversias a través de:
 - Análisis de causas raíz y acción.
 - Gestión de las comunicaciones con el mandante (ej. Cartas, minutas, etc.)
- Preparación para la presentación de controversias, incluyendo un robusto soporte documental y legal.
- Para ello es necesario que el equipo de la *Claims Office* actúe en todas las fases del ciclo de vida, con foco en su preparación para la presentación de los Claims potenciales.

Plan de Gestión de Controversias

El plan de gestión de controversias, es un procedimiento que QDRclaims propone desarrollar por las personas claves del contrato, con responsabilidad de encargado

de la "Claims Office" (en su defecto, el Gerente del Contrato/Administrador del Contrato). Debe estar disponible a partir del primer día de la ejecución del contrato, es de circulación reservada, y delinea la estrategia de cómo abordar la aparición de conceptos controversiales, cuales conceder, cuales negociar, cuales no transar, cuales deben escalar a instancias de mayor facultad.

- Define las condiciones en que se debe persistir o conceder la posición (resultado de análisis situacional).
- Propone actividades y acciones, define responsables a cargo de cada tipo de tema.
- Utiliza herramientas para determinar tendencias y potenciales controversias (Mapas de calor, Análisis de Tendencias).
- Hace control y seguimiento de las controversias en la medida que se presentan, y procura cerrar con la mayor prontitud las causales que las generan. Esto significa, que a partir del análisis de los especialistas, el Administrador del Contrato, debe buscar la forma de transformar lo evidente en Orden de Cambio al Contrato, de modo de no escalar el concepto controversial a Conflicto, lugar donde -según QDRclaims-, no tiene acceso el Administrador del Contrato, sino el Sponsor.

Procedimiento para Gestión de Controversias

- Analizar toda la documentación contractual e identificar fuentes de posibles controversias. Emitir informe "Fuentes Potenciales de Controversias".
- Preparar Mapas de calor y/o Análisis de Tendencia, para verificar el comportamiento de las fuentes potenciales determinadas.
- Emitir informe Técnico: "Mapa de Calor y Análisis de Tendencias, para Conceptos Controversiales de alta y media frecuencia". Son informes muy simples, basados en Excel.
- Se requiere la información específica: sin ella no es factible.
- Para los principales conceptos controversiales, por impacto potencial o frecuencia presencial, realizar Análisis Causal y hacer control de la causa raíz detectada.
- Desde la documentación del Contrato, determinar las Brechas contractuales y desarrollar el Plan de Acción para activar, mitigar o potenciar, según se trate de riesgos u oportunidades, para el mandante o contratista.

Para cada una de las anteriores, disponer de respuestas estándares prediseñadas y adaptadas cada vez a la ocasión.

- Todo lo que resulte potencial, (mayor razón si existe evidencia), se debe hacer presente a la contraparte -vía carta contractual- indicando detalles, tales como fechas, fotografías, descripción de los hechos, etc.
- Documentar los impactos que producirían o están produciendo las controversias.
- Determinar la parte responsable del impacto.
- En la medida que existan controversias que no se resuelven y escalan a conflictos, trasladar con prontitud al nivel facultado superior, para lo que se

requiere tener el informe "Caso Controversial N° X", que tenga la siguiente forma:

- Descripción de los hechos.
- Identificación de las causas que generan la controversia.
- Desde los documentos Licitación y Oferta: El Análisis contractual y El Análisis de la legislación aplicable.
- La Valoración de impacto potencial (óptica contratista), La Valoración de Impacto esperado (óptica mandante), tanto en plazo como en costo: no se puede olvidar "Considerar el comportamiento de las variables y parámetros del Rendimiento de la ejecución planeada" (exige determinar el grado de responsabilidad).
- Análisis y Evaluación de Riesgos/Oportunidades asociados a cada controversia particular.
- Estrategia de la presentación y la negociación. Los márgenes o límites antes de que se transforme en Conflicto.
- Respaldo documental (los datos e información que constituyen la prueba) para ítem de controversia.

El Equipo de la *Claims Office*

- Un equipo multidisciplinario de Ingenieros senior en Controversias, de alta confianza del Dueño (mandante o contratista), con vasto conocimiento empírico, dedicado a apoyar la gestión de controversias, con foco en su activación/prevención y la preparación de la defensa de los Claims potenciales, con presencia física permanente en terreno, soportando al Gerente del Proyecto.
- Sus miembros tienen experiencia en terreno, particularmente como Administradores de Contratos, son metódicos, analíticos, estudiosos y conocedores del ambiente cultural de la organización. está enfocado en la preparación de la defensa de los casos de controversia.
 - Senior: piensa/mira lo que pasa, proyecta, elabora información de análisis y recomienda rutas de acción al Gerente del Contrato
 - Analista: conoce especialidades que le permitan ser capaz de llegar a proyectar números.
- Arman planillas con herramientas tecnológicas existentes y la sensibilidad adquirida en terreno, para definir por donde van las tendencias de las pretensiones del contratista/mandante.
- **Perfil típico del Ingeniero senior de Controversias**
 - Equipo: Miembro del equipo de la *Claims Office*
 - Responsabilidades: Anticipar controversias a presentar por el contratista al mandante, proponiendo planes de prevención en base a análisis de causa raíz y análisis de la situación; Responsable de la preparación de la defensa ante Claims potenciales y/o preparación para levantar Claims.
 - Formación y aptitudes: Ingeniería Civil Industrial, Civil Mecánico, Civil Eléctrico; u otras Ingerías civiles; Capacidad de análisis de contratos y de situaciones de obra; Capacidad de redacción de cartas con implicaciones

legales; Conocimientos Project Management, en gestión de contratos, sistemas de gestión y negociación;

- Experiencia previa en análisis contractual y preparación y gestión de controversias; al menos 20 años de Experiencia en administración de contratos de construcción, preferentemente similares al Contrato en desarrollo (inc. experiencia en obra)
 - Competencias: Trabajo en equipo, trabajo bajo presión, iniciativa, espíritu analítico.
 - **Perfil típico de Ingeniero Analista de Controversias**
 - Equipo: Miembro del equipo de la *Claims Office*
 - Responsabilidades: Revisar, preparar y proponer las respuestas a las cartas de los contratistas, minimizando la exposición del mandante. Apoyar la valoración de controversias, aportando cálculos, antecedentes y “datos duros” al equipo de la *Claims Office*.
 - Formación y aptitudes: Ingeniería Civil Industrial, Civil Mecánico, Civil Eléctrico; u otras Ingenierías civiles; Capacidad de análisis de contratos y de situaciones de obra; Capacidad de redacción de cartas con implicaciones legales; Excel avanzado
 - Experiencia previa: Experiencia en análisis contractual y al menos 10 años en administración de contratos de construcción, preferentemente similares al Contrato en desarrollo
 - Competencias: Trabajo en equipo, trabajo bajo presión, iniciativa.
- Los ingenieros Analistas, son el enlace entre el equipo de la *Claims Office* y la Oficina Técnica.

Mejores Prácticas en la Ejecución de los Contratos

- Administrar el contrato formalmente desde el día 1 (aplicar Bases y procedimientos que rigen el contrato) “by de book”, sin hacer atajos o aplicaciones innovadoras.
- Minimizar tiempos en circuito Revisiones y Aprobación de las Solicitudes de Orden de Cambio.
- Crear un clima de colaboración y complemento, con marcada disposición al Reconocimiento Conjunto de Cambios.
- Permanente actitud Preventiva: Adelantarse a las pretensiones de la contraparte, contrastar con las aspiraciones de lo que se trata, y tenerlas estimadas en los efectos plazo y costo.
- Búsqueda anticipada de soluciones: Inicio de conversaciones tempranas con la contraparte desde su origen en terreno, con un esfuerzo conjunto en el reconocimiento temprano de Controversias.
- Asegurar del equipo técnico del Contrato, conocimiento cabal de las Bases de Licitación del Contrato, el Estudio de Constructibilidad del Contrato, el programa de ejecución del contratista, el presupuesto de Construcción y las contingencias asociadas a él, la estructura de quiebre del Contrato, el avance físico y avance financiero de la construcción.

- Definición de un perfil de cargo que se cumpla rigurosamente y demostrar que las competencias cualitativas y cuantitativas de los integrantes del equipo técnico, realmente existen.
- MADUREZ DE LA ORGANIZACIÓN: ser capaz de proyectar números..... no permite que la Claims Office este bajo la dependencia del Administrador del Contrato.
- En los requerimientos internos asociados al circuito de revisiones y aprobaciones de las OC y otros documentos similares, siempre se debe incluir una cláusula que especifique un período de tiempo razonable/realista de respuesta.
- Cada vez que no exista acuerdo por un tema controvertido, se DEBE gestionar el punto ... eso puede ser antes, durante o después del análisis de una solicitud de cambios.
- La gestión de un Claim, es la gestión de una controversia ya formalizada. Este proceso tiene plazos y reglamentos que cumplir ... pero cae en el ámbito de la gestión de controversias.
- Lo que se puede acotar, es el impacto de una controversia.
- Muy buena y fluida comunicación entre las partes: comunicación abierta respecto las Alternativas o Cambios al Plan.
- Documentación inconsistente prolonga discusiones entre las partes.
- Manejo fluido de las comunicaciones
- Inspección capaz, suficiente, instruida y con disposición positiva.
- Búsqueda de economías razonables en la ejecución del encargo, más que discutiendo indefinidamente Claims justificados.

¿Por qué optar por QDRclaims?: porque cuenta con una experiencia sólida y personal experto, para brindar el servicio de Claims Office, aplicando una metodología única en planificar, identificar, analizar, responder y controlar (gestionar) las controversias de un Contrato.

El servicio se realiza con metodologías QDRclaims, el número de profesionales es función de la complejidad del contrato, y el plazo es el que dure el contrato.