



Antonio Iribarren - CIC® y Wilfredo Solano
Consultores Senior QDR

Copyright © 2015 Asesorías, Consultorías y Servicios QDRclaims

DE ADMINISTRADORES DE CONTRATOS A INGENIEROS DE CLAIMS



Minería



Infraestructura



Energía



Oil & Gas

En la industria de proyectos de ingeniería y construcción (contratos EPC, EPCM, e incluso NEC), es frecuente encontrar administradores de contratos (o gerentes de proyecto, según el uso y costumbre local) que erradamente extrapolan su experiencia ganada a lo largo de su recorrido por la ejecución contractual, con la capacidad y conocimiento para gestionar Claims.

Vamos por partes: un Contrato es “un acuerdo jurídicamente vinculante entre dos o más partes”. El acuerdo, es decir el Contrato y la “La Ley del Contrato” consustancial al acuerdo y sus complejidades, se debe Planificar, Organizar, Ejecutar, Controlar y Coordinar por cada parte, es decir ADMINISTRAR, según la condición de mandante o contratista y según sus intereses. Tanto el mandante como el contratista administran el contrato con finalidades similares (cumplimiento del alcance, del plazo y el presupuesto, identificación temprana de controversias, etc.). Administrar implica poner recursos en acción para lograr un resultado esperado, direccionando el trabajo de otros y; para garantizar el éxito del Contrato, todos los integrantes del equipo -en particular el Administrador de Contratos- deben tener un completo y acabado conocimiento del alcance de los trabajos; de los términos contractuales para poder identificar cambios en el encargo; de las actividades consideradas como controversiales; y de la gestión del contrato.

- Administración de Contratos, es la aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas a actividades del contrato para cumplir con los requisitos del mismo, que requiere -en opinión del columnista entre otros- la gestión eficaz de al menos 27 procesos de los Grupos de Procesos (Planificación, Ejecución, Seguimiento y Control y del Cierre) y las 10 áreas de conoci-

mientos del PMBoK.

- Administrador de Contratos, es la máxima autoridad a cargo del Contrato, es la persona nombrada y empoderada por la organización, para liderar y llevar a cabo el trabajo definido, e implementar los cambios aprobados para alcanzar los objetivos del Contrato, proporcionando la dirección general del trabajo del Contrato. No es mejor Administrador de Contratos el que no muestra cambios en su contrato, sino que aquel que los sabe conducir mejor.
- Administrar un Contrato, es administrar un Negocio, y la gestión por el resultado del negocio queda en manos de una sola persona, de principio a fin: el Administrador de Contrato.

Por otra parte, Claim es el requerimiento de una compensación económica adicional por trabajos que se consideran no incluidos en el contrato, o ampliación de plazos de ejecución para la finalización de los trabajos -o ambos- que se ha hecho o que se cree haberlo hecho. Claims es un NO commodity, no se enseña en la academia, ni existe un recetario de cómo resolverlos.

- Ingeniería de Claims, es la práctica de ingeniería dedicada a la gestión del Claim de un Contrato, que involucra un conjunto de reglas para aplicar áreas de conocimientos, metodologías, técnicas y herramientas a los procesos Claims.
- Ingeniero de Claims, es aquel profesional cuyo conocimiento, juicio y experiencia se utilizan en la aplicación de técnicas, herramientas y metodologías a la recuperación de daños plazos / costos y la asignación de responsabilidades por las desviaciones excusables / compensables de los contratos.
- Gestionar un Claim, es la habilidad

adquirida para elegir y aplicar métodos, técnicas y herramientas para valorar y dimensionar suficientemente los daños ocasionados y cuya finalidad es lograr un estado mutuamente beneficioso para las partes involucradas.

Los Claims, forman parte integral del proceso de ejecución del contrato, de tal modo que un Ingeniero de Claims que administra un contrato, sabe con mucha antelación -desde la génesis del contrato- que habrá Claims que gestionar. Son de naturaleza desconocida, por lo que su tratamiento debe ser según sus características:

- Requiere de conocimientos técnicos, económicos y jurídicos contractuales
- Es una práctica, pero también es un arte: permite resolver una controversia con mutuo beneficio para ambas partes.
- El éxito se basa en el comportamiento humano por lo que requiere: técnica, tratamiento de relaciones humanas y buena comunicación.
- Aportan el resultado económico del contrato.

Una vez iniciados los trabajos de los contratos, aparecen las Órdenes de Cambio; Órdenes de Cambio no resueltas, normalmente se transforman en Controversias (cuando surge una controversia, ningún tipo de acuerdo está garantizado: solo resta gestionarlas y mitigarlas); Controversias que no logran converger a una definición en que las partes reconocen estar de acuerdo (en el ámbito de los Administradores de Contrato Mandante / Contratista), escalan a los sponsor y se transforman en Conflictos; Conflictos no resueltos, se transforman en Claims; y Claims en los que no se llega a acuerdo, devienen en Litigios: Arbitrajes o derechamente, Juicios.

El administrador es un sujeto permanentemente involucrado desde dentro con el contrato, condición que significa una visión sesgada del contrato al momento de surgir problemas durante la ejecución; en cambio un "claimista" ha aprendido a observar de manera imparcial (desde fuera del contrato) las dificultades en su ejecución y ha desarrollado la capacidad de establecer de manera suficiente y neutra, las responsabilidades de las partes y; por tanto, los montos de los pagos que compensen eficientemente a cada una de ellas en la relación contractual.

Un experimentado administrador de contratos dista mucho de ser catalogado de manera instantánea como un "experto claimista", ya que no ha desarrollado la habilidad de determinar la relación causal entre derecho y daño, ni maneja a discreción la diversidad de mecanismos a utilizar, para la presentación y la fijación de precios de los daños excusables / compensables, por los problemas surgidos, durante la ejecución de un contrato.

Las horas de vuelo requeridas para ser un experto Ingeniero de Claims, no radican únicamente en "conocer el contrato al dedillo"; es decir tener un conocimiento cabal y pormenorizado de cada una de las cláusulas que asignan derechos a cada una de las partes, sino implica establecer claramente la relación causal entre los derechos identificados y definidos con los daños a ser resarcidos, en términos de plazo y costo y; definir el mecanismo (técnica, herramienta, metodología) que permita valorar debida y suficientemente el total de daños excusables y compensables (recuperables), facilitando una solución mutuamente beneficiosa entre las partes de un contrato

En síntesis, hay un largo trecho que recorrer para pasar de ser un eficiente administrador de contrato, a con-

vertirse en un experto gestionando un Claim: QDR le brinda el camino más corto para lograr los mejores resultados, contando con una plantilla de expertos súper senior, de alta califica-

ción, con miles de horas de experiencia en terreno, para poner a su disposición la solución que más se ajuste a su necesidad.