



**ANTONIO IRIBARREN CIC®-CEIC®**  
Socio de QDR

Copyright © 2015 Asesorías, Consultorías y Servicios QDR

## ASIGNACIÓN EQUITATIVA DE LA RESPONSABILIDAD POR DESVIACIONES EN CRONOGRAMAS



Minería



Infraestructura



Energía



Oil & Gas

### Resolución de Conflictos

Es sabido que durante el ciclo de vida de un contrato, se producirán diferencias de opinión, desacuerdos, controversias, conflictos y frecuentemente, Claims durante la ejecución de los trabajos.

La Metodología de trabajo estándar de QDR para Claims en Contratos, tiene para los procesos Prevención de Claims, Gestión de Controversias, Resolución de Conflictos y Preparación para Arbitraje, su propio modelo ad-hoc, con sus herramientas y técnicas asociadas. Contempla efectuar Prevención de Claims antes de iniciar la ejecución del Contrato, y efectuar durante el desarrollo de los procesos de ejecución del Contrato, Gestión de Controversias, Resolución de Conflictos y Preparación para Arbitrajes/Juicios.

Una vez iniciados los trabajos de ejecución 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 (normalmente en el ámbito de los Administradores de Contrato Dueño/Contratista) escalan a los gerentes y/o sponsor del proyecto/contrato y se transforman en Conflictos. Conflictos no resueltos, se transforman en Claims Arbitrajes o derechamente, Juicios.

La Resolución de Conflictos es el conjunto de conocimientos y habilidades para comprender e intervenir en la resolución pacífica de las Controversias no resueltas. Es una disciplina que contiene entre muchas, desde las ma-

temáticas hasta las comunicaciones. Dentro de las técnicas y herramientas utilizadas en este proceso, se encuentran:

- Análisis Forense / Forensic Analysis de las Desviaciones de Cronogramas
- Análisis de Daños/Costos
- Relaciones Causa-Efecto

### Desviaciones/Atrasos de Cronogramas

La mayoría de los contratos de construcción permiten al dueño/mandante recuperar los daños y perjuicios, ya sea reales o por el atraso causado por el contratista.

Los contratistas también tienen contractualmente derecho a recuperar: 1) costos de terreno y gastos generales de oficina central a causa de los atrasos causados por dueños, 2) los costos de aceleramiento y de trastornos (disruption) ocasionados por el dueño, y 3) la pérdida de los costos de productividad, si los atrasos causados por los cambios en el alcance, eventos fuera del control del contratista, o la interferencia del dueño, trastornan e impactan negativamente la secuencia y la eficiencia de la realización del trabajo planificado del contratista.

Sin embargo, las acciones del contratista también pueden causar atrasos, trastornos y el impacto en su rendimiento planeado.

Por lo tanto, **un análisis retrospectivo al cronograma debe evaluar las obligaciones y derechos de cada parte contractual.**

La mayoría de los Claims que surgen durante la ejecución de los Contratos, pueden incluir, v.g.: Atrasos (tanto por el contratista como por el propietario); Costos por Aceleramiento; Trastornos;

Pérdida de Productividad; Condiciones del sitio diferentes; Cambios en el Alcance, Cambios constructivos; Documentos del Contrato Defectuosos y Deficientes, etc., **siendo las más recurrentes, atrasos y costos.**

Para una asignación equitativa de la responsabilidad por atrasos, es imprescindible efectuar un Análisis Forense de los Atrasos de Cronogramas, realizando –a título de ejemplo- entre otras muchas:

- Obtener todos los archivos originales para la línea base del cronograma, líneas base reformulada de cronograma y actualizaciones de cronogramas.
- Determinar si los cronogramas contienen errores lógicos o falta de lógica.
- Determinar si el cronograma As-Planned del contratista (secuencias, duraciones, alcance) era razonable.
- Confirmar que el cronograma As-Planned incluye la totalidad del alcance de trabajo originalmente contratado.
- Identificar cualquier intento de acelerar el trabajo como consecuencia de los problemas encontrados.
- Determinar si el contratista fue mandatado a acelerar, o si se ha producido una aceleración constructiva.
- Determinar si el contratista planeaba completar antes el trabajo del Contrato, y como se determinó y difundió esa fecha.
- Determinar si las fechas de inicio y término de las actividades del cro-

nograma As-Built son exactas.

- Identificar los hitos relevantes y/o períodos de tiempo que deben analizarse.
- Determinar el método de análisis retrospectivo de atraso de cronogramas que deben realizarse sobre la base de los temas relacionados con el atraso denunciado. (ACE Internacional, Práctica Recomendada 29R-03, Análisis Forense de Cronograma).
- Etc.

La asignación equitativa de la responsabilidad por atrasos en los Contratos es esencial para la resolución de muchas controversias de construcción.

**Los contratistas generalmente afirman que se han atrasado por razones ajenas a su voluntad. Los mandantes no están convencidos de que el contratista tiene legítimamente derecho a una prórroga o atraso,** el aceleramiento y daños por pérdida de productividad.... grandes cantidades en dinero pueden depender del resultado de una controversia sobre la atraso del Contrato.

En consecuencia, un análisis exhaustivo del cronograma retrospectivo de todos los atrasos en los Contratos, es esencial para la resolución equitativa de los atrasos y controversias de construcción relacionadas con el impacto.

**La respuesta típicamente, no está en una de las partes. Por lo general, está en ambas partes. El desafío es asignar la responsabilidad.**