



ANTONIO IRIBARREN CIC®
Socio de QDR

Copyright © 2015 Asesorías, Consultorías y Servicios QDR

LAS CONTROVERSIAS NO SE EVITAN, SE GESTIONAN



Minería



Infraestructura



Energía



Oil & Gas

Mandantes y Contratistas tienen la mejor de las intenciones cuando inician un proyecto: el Mandante quiere ver materializada la Promesa, el Ingeniero desea plasmar la intención del Mandante en su diseño, los Constructores se comprometen a gestionar los objetivos de costo, cronograma, calidad y seguridad del Mandante, y el Contratista quiere construir las instalaciones a tiempo, obteniendo una utilidad razonable. Entonces las partes firman un contrato, y..... **todo cambia.**

La firma de un contrato, es un hito muy importante porque señala entre otras cosas, que a partir de ahí -de perogrullo, pero importante porque aparece otra visión del encargo- no es solo el Mandante quien actúa, sino que ahora aparece un segundo actor en el ruedo: El Contratista.

Las ahora partes -Mandantes y Contratistas- son entusiastas y optimistas en el inicio de cada contrato. Ellos confían en su capacidad y compromiso de cumplir sus respectivas obligaciones en virtud de los documentos de contrato.

Por desgracia, este entusiasmo y optimismo se desvanece muy temprano y la "luna de miel" se va rápidamente. Entonces, con un fervor e intensidad que antes se consideraba innecesaria e injustificada, se comienza a revisar los documentos del contrato, que son los que definen la relación primaria entre las partes, y constituyen la base para todos los Claims.

En un mundo perfecto, el Mandante nunca cambia su mentalidad, el Ingeniero no altera sus planos, el Contratista no ejecuta mal, las decisiones del Ingeniero Residente son perfectas y la Madre Naturaleza se comporta de maravilla. Sin embargo, ese mundo per-

fecto no existe, y **en el mundo real, con una precisión milimétrica, las fuerzas del Mandante, Ingeniero, Contratista, y la Madre Naturaleza, se combinan para hacer el cambio.** El Mandante cambia de mentalidad. El ingeniero cambia sus planos. El Contratista no gestiona su trabajo. La Madre naturaleza cambia entonces lo que los otros han fallado.

En otras palabras, a medida que avanza la ejecución de los trabajos el contrato casi siempre incorpora obras que no fueron debidamente consideradas en la Ingeniería aportada para la etapa de licitación -o evidencia la necesidad de modificarla-, y **como el proceso de construir no siempre es fácil, se van generando atrasos en el cronograma y sobrecostos que se traduce en "dolores de cabeza" para las partes.**

Esos trabajos que no fueron debidamente considerados en la Ingeniería, generan Órdenes de Cambio, y la preparación, estimación y resolución de órdenes de cambio presentan desafíos para cualquier contrato.

Las Órdenes de Cambio pueden llegar a ser inmanejables si el proceso no está suficientemente definido, o si las personas involucradas en su preparación y administración, son inexpertas **o que -sabedoras de estar en una posición de poder de gestión-, adopten rápidamente un enfoque conservador individual y/o de empresa, haciendo caso omiso las bases acordadas en el contrato, y su administración y aplicación justa y razonada.**

Un ejemplo de definición de controversia contractual -antesala del Claim- es una "Orden de Cambio no resuelta", expresada en la exigencia de algo que se cree es un crédito -generalmente

como resultado de una acción o instrucción fuera del Alcance del contrato- que no está económicamente resuelta entre las partes.

La práctica de ignorar, atrasar, o tomar un enfoque perjudicial para la tramitación y resolución de órdenes de cambio, potencialmente puede conducir a la desconfianza entre las partes, mientras que los problemas siguen sin resolverse. Esta mala praxis, normalmente resulta en interrupción en del trabajo, aumento de los costos del contrato, atrasos en el cumplimiento de hitos y posiblemente una extensión en la fecha de término del contrato.

Entonces, una vez iniciados los trabajos de ejecución de los contratos, aparecen las Órdenes de Cambio. Órdenes de Cambio no resueltas, se transforman en Controversias y cuan-

do surge una controversia, ningún tipo de acuerdo está garantizado.

Lo que se puede garantizar, sin embargo, es que mediante la aplicación de simples procedimientos de administración de contratos, el mantenimiento de las líneas de comunicación conjuntas de todos los niveles, en todo momento, y la promoción de la interfaz constante entre las partes contratantes (Gestionar las Controversias), el contrato se beneficiará y la probabilidad de ser capaz de lograr algún tipo de solución mediante la negociación, sin recurrir a las más caras en situación de riesgo, se mejora en gran medida.

Ergo, las Controversias no se evitan, se gestionan. Lo que se puede mitigar, es el impacto de una controversia.