



**ANTONIO IRIBARREN CIC<sup>®</sup>-CEIC<sup>®</sup>**  
Socio de QDR

Copyright © 2015 Asesorías, Consultorías y Servicios QDR

## CLAIMS OFFICE



Minería



Infraestructura



Energía



Oil & Gas

En mi opinión, ni una excelente definición del Encargo, ni seguir “by-the book” el contrato, ni tener un muy buen procedimiento de Ordenes de Cambio (OC), libera la relación contractual de Claims: a nivel mundial, el año 2004, 2-5% de los contratos tenían Claims, y 10-15% Órdenes de cambio, lo que totaliza entre 12-20% de crecimiento total (fuente: Pinnel&Busch Inc.). **Hoy esos guarismos -a lo menos- se han triplicado.**

El Claim Contractual, depende no solo de la existencia de conceptos controversiales, la detección de desviaciones y el incumplimiento de compromisos por las partes durante la ejecución del contrato, respecto del contrato mismo, sino también -biunívocamente- de la capacidad del reclamante para disponer información veraz, oportuna, detallada, trazable, de las causales del concepto controversial, de la desviación y del incumplimiento, de manera de **presentar el Claim a la forma de una Solicitud de Compensación, perfectamente documentada**, que demanda la reparación pecuniaria por los impactos provocados.

Conceptos controversiales, detección de desviaciones e incumplimiento de compromisos, son controversias hasta que las partes acuerdan resolver la controversia, normalmente y de acuerdo con las facilidades que los mismos contratos proponen, vía la aprobación de una OC en la que se acordó y definió el Plazo, el Costo, el Alcance y las condiciones de su ejecución. La aprobación de la OC, normalmente está en el campo de facultades de los Administradores de Contrato<sup>1</sup>/Gerente de Proyecto.

Todas aquellas controversias sobre las que **no** se logra acuerdo, escalan normalmente a Conflictos, siempre bajo la forma de la Solicitud de Compensación. La resolución de los conflictos normalmente se canaliza vía la nego-

ciación entre las partes; también la mediación y la conciliación son instancias de resolución de conflictos con la participación de un tercero.

La resolución de conflictos, normalmente se resuelven a nivel de una autoridad facultada, de mayor nivel organizacional que el Administrador de Contratos. Aún si no se logra el acuerdo en esas instancias, el arbitraje y la judicialización son los mecanismos más extremos de la resolución del conflicto. En este caso, normalmente **la autoridad de mayor nivel facultado de la organización, decide las estrategias y la decisión de judicializar el Claim.**

En el caso de Arbitraje, este debe estar pactado en el contrato. Escalar la controversia hasta judicializarla, depende además de lo significativo a que apunte la compensación reclamada. Con mayor razón, en esta condición, las pruebas que respaldan el Claim deben ser sólidas, indestructibles, de modo de evitar que la participación de peritos, encuentre fallos en los respaldos y con eso diluyan el Claim.

**De no existir los respaldos, el Claim -pudiendo ser verdadero- se puede transformar solo en una discusión del concepto controversial, el que escalará solo hasta encontrar un punto de negociación, que normalmente deja conforme a una parte y no precisamente al que reclama.**

Simultáneamente y del mismo modo, es menester considerar que la Otra Parte estará en un proceso de detección de vulnerabilidades de nuestra participación: ergo, debemos pensar que existe un proceso de detección de debilidades sobre la que fue nuestra oferta y sobre la que es nuestra gestión de la ejecución del contrato.

Es decir, debemos analizar nuestra participación en el contrato de manera

crítica, de manera de detectar las brechas que posibilitarán la presentación de compensaciones de la otra parte.

**El Claim tiene un camino de análisis eminentemente técnico-administrativo** (revisión de los documentos contractuales y la información generada durante el desarrollo del contrato), **antes de ser "judicializado".....(sic).**

**"Negociación/resolución de conflictos y apoyo periódico de la unidad jurídica de la compañía", son solo un ínfima parte de los mecanismos que permiten zanjar controversias y/o mejor mitigar los problemas asociados a desviaciones en el alcance, atrasos en el cronograma y sobrecostos en los Contratos** (análisis de daños/costos, desviaciones de cronogramas, Relaciones Causa-Efecto), que por lo demás, son las mismas para el Mandante como para el Contratista y que normalmente no se aplican en los contratos.

La probabilidad de que existan Claims, existe hoy más que nunca **(los contratistas que se jactan que nunca han levantado un Claim, son una raza en extinción)**, sobre todo en contratos de alto presupuesto: debe implementarse la Gestión de Claims/ Claims Office, que se inicia con el Plan de Gestión de Controversias, que es un procedimiento que QDR propone desarrollar por las personas claves del

contrato -de circulación reservada-, con responsabilidad de encargado de la "Claims Office", Unidad compuesta por:

- Un equipo multidisciplinario de Ingenieros senior en Controversias, de alta confianza del Mandante, con vasto conocimiento empírico, dedicado a apoyar la gestión de controversias, con foco en su prevención y la preparación de la defensa de los Claims potenciales, con presencia física permanente en terreno, soportando al Gerente del Contrato.
- Con experiencia en terreno, particularmente como Administradores de Contratos, metódicos, analíticos, estudiosos y conocedores del ambiente cultural de la organización. enfocado en la preparación de la defensa de los casos de controversia.
  - o Senior: piensa/mira lo que pasa, proyecta, elabora información de análisis y recomienda rutas de acción al Gerente del Contrato.
  - o Analista: conoce especialidades que le permitan ser capaz de llegar a proyectar números.
- Arman herramientas con la tecnología existente y el sentido común, para definir por donde van las tendencias de las pretensiones del contratista.

<sup>1</sup>Administrador de Contratos/Gerente de Proyectos -segun uso y costumbre local- es la máxima autoridad a cargo del contrato, nombrado y empoderado por la organización, para planear, programar, ejecutar, controlar y coordinar los recursos y alcanzar los objetivos del contrato, proporcionando la dirección general del trabajo: la gestión por el resultado del Negocio queda en sus manos (una sola persona), de principio a fin.