



ANTONIO IRIBARREN CIC®-CEIC®
Socio de QDR

Copyright © 2015 Asesorías, Consultorías y Servicios QDR

**¿POR QUÉ EN NUESTRA SUDAMÉRICA,
PRÁCTICAMENTE NO EXISTE LA CUL-
TURA DE CUIDAR DEBIDAMENTE LOS
CONTRATOS?**



Minería



Infraestructura



Energía



Oil & Gas

En oportunidades cada vez más frecuentes, al columnista le ha tocado escuchar de ejecutivos de la alta gerencia, tanto de empresas Mandantes como de Contratistas, que no tienen herramientas para ir a justificar a sus directorios, los beneficios de Prevenir Claims y Gestionar Controversias: "no tengo ítem": no existe en la estructura de mis costos (licitación/oferta).

La pregunta (dura) es: Los Owners ¿están enterados de esta "cultura" de no cuidar los contratos?

Reitero que Claims no se enseña en la academia, ni existe un recetario de cómo resolverlos, por lo que será absolutamente necesario realizar un gran trabajo para lograr instalar en el mundo de los contratos en los proyectos, que se reconozca e internalice **la alta frecuencia de ocurrencias de controversias/conflictos/Claims.**

Los Mandantes y Contratistas están muy conscientes de los importantes recursos monetarios, de mano de obra y equipos que deben comprometerse a un contrato y del efecto adverso que cualquier aumento de estos compromisos de recursos tendría en sus resultados finales: **deben ser educados acerca de Claims y Resolución de Controversias**, para proteger la inversión significativa de recursos.

Recordemos que a nivel mundial, el año 2004, 2-5% de los contratos tenían Claims, y 10-15% Ordenes de cambio, lo que totaliza entre 12-20% de crecimiento total (fuente: Pinnel&Busch Inc.).

En Chile, el año 2014, **10-15% de los contratos tuvieron Claims**, y 25-30% Ordenes de cambio, lo que totaliza entre 35-45% de crecimiento total (fuente: datos propios).

Ya no es posible soslayar que **los Claims forman parte integral de la ejecución del contrato en ejecución:** un

Administrador Profesional de Contratos¹ (experimentado), sabe con mucha antelación -desde la génesis del contrato- que habrá Claims, por lo tanto, debe identificar las potenciales fuentes de Controversias, proyectarlos en el tiempo, y generar las acciones para prevenir y planificar de la misma forma como se hace con los aspectos técnicos del contrato.

Es imposible suponer que las bases contractuales -sin importar el modelo o estándar usado- podrán regular cualquier y todos los aspectos de una relación contractual, de modo que no se escapen aspectos que puedan terminar en controversias.

A título de ser reiterativo, si es que tenemos claro lo anterior, ¿Por qué, mayoritariamente, no existe la cultura de cuidar los contratos?

En opinión del columnista, y declaro vehementemente una vez más, es debido a que entre otros:

- No hemos logrado instalar en el mundo de los proyectos, que se reconozca e internalice la alta frecuencia de ocurrencias de controversias/conflictos/Claims en los contratos.
- Los Mandantes y Contratistas no han sido debidamente educados respecto como abordar metodológicamente situaciones Claims.
- No existe en la estructura de sus costos, ítem Claims y Gestión de Controversias.
- Los contratos de construcción priorizan el avance constructivo por sobre el resto de actividades.
- Los gerentes no tienen como justificar a sus directorios, los beneficios de Prevenir Claims.
- Es muy poco frecuente constatar la aplicación de mecanismos de análi-

- sis detallados de los daños/costos, análisis para determinar las desviaciones de cronogramas y mucho menos Relaciones Causa-Efecto que muestren el impacto.
- No se aplican desde el inicio del contrato los mecanismos (metodologías, técnicas y herramientas) que permitan zanjar controversias, y/o mejor controlar/mitigar los problemas asociados a desviaciones en el alcance, atrasos en el cronograma y sobrecostos en los Contratos.
 - Lejos de ser una amenaza, los gerentes -con la ayuda de una consultoría experta- pueden ganar una mejor evaluación de su gestión, lograr mejores resultados para su empresa, metas cumplidas y mejora de imagen personal ante pares y superiores, a un precio económicamente razonable.

¹Administrador 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.