



**ANTONIO IRIBARREN CIC®-CEIC® y CHRISTIAN SEPÚLVEDA**

Consultores Senior de QDR

Copyright © 2015 Asesorías, Consultorías y Servicios QDR

## **LA IMPERICIA AL SERVICIO DE LOS CLAIMS: LO BARATO CUESTA CARO**

11 Diciembre 2016



Minería



Infraestructura



Energía



Oil & Gas

Las relaciones entre partes -en particular cuando son de naturaleza económica- reflejan por lo general, un interés contrapuesto, por lo que es fácil y frecuente la aparición de conflictos entre las partes: **los Claims están instalados en el Contrato desde antes de ser suscritos por la partes!!!**

Declaramos que Claims es un NO commodity, no se enseña en la academia, ni existe un recetario de cómo resolverlos. **La confiabilidad y precisión en el mundo de los Claims, solo es exitosa cuando es realizada por el seniority de probados especialistas y expertos en el tema:** no es posible lograrla exitosamente, con profesionales teóricos (conocimientos y poca/nada de práctica).

Existe la falsa creencia, promovida -en opinión de los columnistas- por un probable ánimo de "litigiocidad", de que se debe actuar recién a partir de la suscripción del contrato, aunque lo más frecuente, es que se tomen cartas en el asunto cuando el conflicto se ha desatado y el Claim ha sido puesto en la mesa: esta visión tradicional resulta ineficiente, en la medida que se incurre en mayores costos que los beneficios que se obtienen.

En cambio la Prevención -pilar fundamental de la Ingeniería de Claims Inteligente-, permite anticipar desde el diseño contractual, y diluir/mitigar los riesgos producto de la incertidumbre contractual (contrato incompleto), minimizando el riesgo residual en torno al contrato, proponiendo medidas y acciones que permitan gestionar dichos riesgos a los largo de la duración del contrato.

**Pero disectemos –por ejemplo- en el ámbito de gestión.**

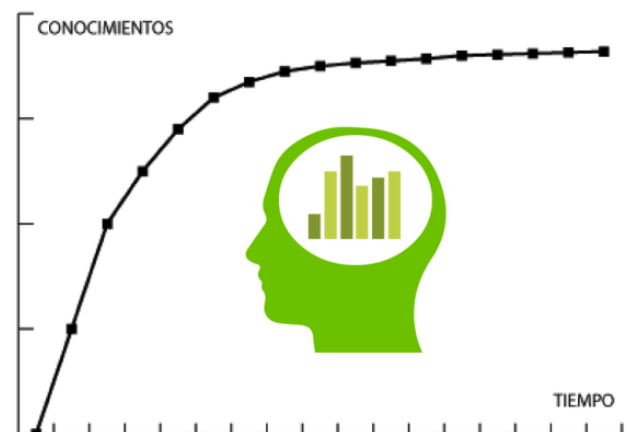
Existe un creciente movimiento, inclinación -y ya casi tendencia- a la contratación de profesionales multifacéticos, definidos como aquellos que en

teoría, tienen las capacidades, estudios y alguna experiencia para acometer cualquier tarea.

En todos los contratos de proyectos de inversión y continuidad operacional, la presión sobre todos los profesionales para optimizar el rendimiento de los recursos, es algo sabido, conocido y reconocido.

Sin embargo, en opinión de los columnistas, tanto mandantes como contratistas, no contemplan la inclusión de errores propios, ¿cuál es la lógica?: que el área de recursos humanos ha tomado los requerimientos de cada posición y presentado las mejores opciones al Director del Proyecto, para que este tome y asigne a los mejores candidatos en cada área.

Normalmente se contratan profesionales con credenciales y referencias importantes, con muchas horas en el cuerpo, pero ¿cómo se considera los errores cometidos en los trabajos anteriores?, o ¿la curva de aprendizaje para disminuir los riesgos que cada profesional pueda cometer en determinado trabajo o ejecutando una tarea definida?



La inclinación de la curva de aprendizaje, depende de varios factores que contrapesan:

- Conocimiento del tema, habilidad, capacidad y talento.
- Método de enseñanza, didáctica, y método de aprendizaje.

- Contexto del aprendizaje (armonía entre el método, el lugar de enseñanza y la personalidad del maestro, etc.).
- Contexto temático y sucesión didáctica.

De acuerdo entonces a dicha definición y el diagrama, mientras más tiempo se exponga cada uno a un rol, tarea o tipo de trabajo, mejor será el desempeño en la misma, entonces ¿asumimos también que el número de errores cometidos en un principio de nuestros desempeños nos permitirá ser más confiables a medida que ganamos experiencia?

**Ciertamente sí**, pero los grupos de trabajo están conformados por personas que tienen diferentes experiencias y formación, lo que abre las posibilidades a errores por mala comunicación o por tener costumbre en sistemas de trabajo diferentes.

Los columnistas consideramos que los Administradores de Contratos<sup>1</sup> deben tomar las medidas de recaudo (establecimiento de parámetros exigentes sobre los miembros del equipo, control de desempeño, evaluaciones periódicas, etc.), que disminuyan el impacto de los errores humanos, en los mayores tiempos y sobrecostos de cada contrato.

Sabemos que hay ciertos vicios establecidos en los procesos de licitación, donde se presentan, p.e., los cuadros profesionales y los roles a ocupar por

cada uno en el contrato, pero luego de la adjudicación se cambian algunos de estos por supuestos "equivalentes" y no se hace una revisión acuciosa de las hojas de vida de estos.

Cuando ya el contrato se encuentra en ejecución y cada profesional cumpliendo su función, es importante reconocer que dentro de los parámetros a evaluar ante atrasos y/o sobrecostos, se encuentran aquellos asociados a decisiones erradas, tardías y confusas, comunicadas por canales informales, sin respaldo escrito, etc., que ocurren por causa de la impericia de uno o más de los integrantes del equipo.

Es imprescindible un análisis experto que identifique el origen, cuando y como, pero no porqué, ya que ese es un tema personal de quien toma la decisión y la externaliza a la organización.

### **En definitiva**

Por muy sólido que sea un Contrato, no contemplará cláusulas que consideren errores humanos o que asignen un porcentaje a contingencia por este motivo, por lo que obliga a realizar una acción preventiva con miras a minimizar los riesgos que involucren mayores costos o atrasos.

**Nuestro llamado es a hacer un frente común, promulgando que la asignación de estos servicios expertos, se basen en la forma de Negocios SENIORITY.**

<sup>1</sup>Administrador de Contratos/Gerente de Proyectos -según 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.