



ANTONIO IRIBARREN CIC®-CEIC®
Socio fundador de QDR

Copyright © 2015 Asesorías, Consultorías y Servicios QDR

RIVALIDAD MANDANTE CONTRATISTA

22 Diciembre 2016



Minería



Infraestructura



Energía



Oil & Gas

Existe una gran corriente mundial académica de opinión, que establece que los contratos de los proyectos de construcción han creado e implementado su propia **versión de los opuestos (no significa enemigos)**: el Mandante y el Contratista.

Ambos quieren minimizar sus costos y maximizar sus beneficios (un poco de productividad pura, hacer más con menos, manteniendo la calidad, reduciendo tiempos muertos, reprocesos, etc.), conceptos sobre los cuales no puede ni debe existir desacuerdos. **Las partes están haciendo su trabajo, cada uno defiende sus intereses, lo cual es 100% ético, honorable, correcto....** están motivados a obtener el máximo beneficio de esta relación contractual, sencillamente porque **es un Negocio!!**

Dejemos claramente establecido que:

- El contratista no está -ni tiene porque estarlo- compenetrado del Proyecto: **lo que le importa, es maximizar el beneficio de su Contrato**, que son cosas muy diferentes.
- El mandante cautela la integridad de sus líneas base, exigiendo que el contrato se cumpla a cabalidad, y que el contratista aborde todos los alcances y requisitos establecidos en las especificaciones técnicas (ET), en lo posible sin generar una OdeC.
- El contratista busca obtener el máximo provecho de las indefiniciones y vacíos que pudieren haber en cláusulas y ET, con equipos entrenados para este propósito.
- **La situación se enturbia cuando alguna de las partes interpreta -bien o mal- que el otro lo está pasando a llevar en sus derechos y obligaciones contractuales**, al no reconocer mayores obras, o cambios del alcan-

ce del trabajo, o cambios de las condiciones del trabajo, o atraso en la entrega de los aportes, o no cumplir con la entrega de la dotación o con las horas máquinas comprometidas, no cumplir con el rendimiento o con el perfil de los recursos humanos comprometidos, etc.

La dura realidad, es que **existe la posibilidad de que las personas en una posición de poder de gestión, adopten rápidamente un enfoque conservador individual, haciendo caso omiso a las bases acordadas en el contrato**, y su administración y aplicación justa y razonada.

- La comunicación y **la personalidad de los Gerentes de Proyecto/ Administradores de Contratos¹**, es tremendamente preponderante: el potencial de que se produzcan enfrentamientos que impacten negativamente el contrato, es de ocurrencia común, y **no está cubierta por ninguna cláusula expresa o implícita de los contratos.**
- **Los mecanismos** (metodologías, técnicas y herramientas), **para resolver dichas diferencias son las mismas, tanto para el Mandante como para el Contratista.**
- Lo único constante en la vida, es el constante cambio, v.g., un profesional que hoy forma parte del equipo del Mandante, mañana lo será del equipo del Contratista, y viceversa.

Sin embargo, y teniendo absolutamente claro estos puntos, persiste esa rivalidad, rayando la animosidad, la aversión, que según QDR, es debido a que es muy poco frecuente constatar la aplicación de mecanismos de análisis detallados de los daños/costos, para determinar las desviaciones de cronogramas, y mucho menos Relaciones Causa-Efecto que muestren el impacto.

Derechamente, **los mecanismos** 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, **no se aplican desde el inicio del contrato.**

Generalmente, la respuesta no está en una sola de las partes, y el desafío es asignar equitativamente la responsabilidad por las desviaciones en los Contratos.

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.