



Administración de Contratos en la Dirección y Gestión de sus Proyectos

Hermann Noll
20 de Septiembre de 2013



Objetivos

- Administrar contratos con menores riesgos.
- Reconocer responsabilidades en los contratos.
- Lograr una relación mandante contratista con mayor calidad y seguridad.



Objetivos del Plan de Contratos

- Necesidad de mejorar la eficiencia en el uso de recursos, conlleva externalizar algunas tareas o actividades específicas.
- Necesidad de mejorar la eficacia en los proyectos o algunos procesos implica evaluar conveniencia de externalizar servicios o trabajos.

Análisis de conveniencia

- Para una determinada actividad o tarea debemos ser eficientes y eficaces.
- Factores a tomar en cuenta:
 - Capital humano
 - Infraestructura
 - Equipamiento disponible
 - Financiamiento
 - Aspectos legales
 - Aspectos tecnológicos

Análisis de factibilidad

- El análisis de factibilidad se realiza una vez se ha definido que es conveniente contratar.
- Preguntas:
 - ¿Los contratistas tienen la capacidad de realizar la actividad?
 - ¿La calidad del producto del contrato será superior a aquella que se logre internamente?
 - ¿La calidad de la gestión de las actividades del contrato será superior a aquella que se logre si se ejecutan las tareas internamente?

Definir alcance del contrato

- Desde la perspectiva del producto
 - Especificaciones técnicas preliminares
 - Requisitos de calidad del producto
- Desde la perspectiva de la gestión
 - Eficiencia esperada
 - Requisitos legales que deben cumplir los contratistas
 - Requisitos administrativos y de gestión a aplicar.

Especificación Técnica

- Una especificación técnica es la descripción detallada de QUÉ queremos al término de un proceso o proyecto.
- Incluye, entre otros:
 - Definición del producto o servicio
 - Requisitos derivados de la legislación
 - Requisitos normativos
 - Especificaciones técnicas de detalle
 - Memorias, planos, etc.

Especificación de la gestión

- Una especificación de la gestión es la descripción de CÓMO queremos se hagan las actividades que producirán el producto o servicio a contratar.
- Esta especificación genera diferentes tipos de contratos, desde aquellos llamados “llave en mano” hasta “por administración” y todas las variantes intermedias.
- También establece las reglas administrativas que rigen el contrato

Flujo Contractual

- Invitación a presentar ofertas
- Evaluación
- Acuerdos y firmas
- Seguimiento y control
- Recepción
- Finiquito

Gestión de Seguridad y Calidad Asociada

- Coordinar detalle el cronograma de ejecución de lo contratado.
- Disponer las facilidades acordadas contractualmente.
- Respaldar las decisiones referidas a recepciones parciales o final
- Verificar el método de autocontrol del contratista.

Seguimiento del Contrato

- Avance de los trabajos comprometidos
- Calidad del trabajo realizado
- Aumento de trabajo por deficiencia de las EETT
- Correcciones, cambios o modificaciones.
- Aceleraciones
- Pagos previsionales

Cierre del Contrato

- Aprobación de los trabajos o servicios prestados
- Garantías
- Tramitación del finiquito
- Evaluación del contratista

Gestión de Riesgos Aplicada

- Definiciones
- Proceso de la gestión de riesgos y oportunidades
- Toma de decisiones

Definición de Riesgo

- Se define riesgo como la combinación de la probabilidad de un suceso y sus consecuencias (ISO 31000/2009).
- Evento o condición incierta, que de ocurrir, tiene efecto en a lo menos uno de los objetivos de un proyecto. (ISO 21500/2012)

Identificación y Evaluación de Riesgos

- Identificar en cualquier nivel: factor, evento o impacto.
- Análisis Cualitativo de los riesgos u oportunidades identificados
- Elaboración de la matriz de riesgos u oportunidades
- Priorización de riesgos y oportunidades
- Evaluación cuantitativa

Matriz de Riesgo

Probabilidad Alta	Riesgo Medio	Riesgo Medio Alto	Riesgo Alto
Probabilidad Media	Riesgo Medio Bajo	Riesgo Medio	Riesgo Medio Alto
Probabilidad Baja	Riesgo Bajo	Riesgo Medio Bajo	Riesgo Medio
	Consecuencia Baja	Consecuencia Media	Consecuencia Alta

Planificación de la Respuesta al Riesgos

- Varias opciones de estrategias de respuestas a los riesgos deben estar disponibles

La estrategia que tiene más probabilidades de ser efectiva debería ser seleccionada para cada riesgo.

Los riesgos deben ser controlados disminuyendo o eliminando la probabilidad de ocurrencia de los eventos; y disminuyendo o eliminando los efectos en caso de que estos ocurran.

- Estrategias primarias y de respaldo debieran ser seleccionadas.
 - **Evitar**
 - **Transferir**
 - **Mitigar**
 - **Aceptar**

La responsabilidad de contratar

- Fuerza jurídica de un contrato.
- Implicancias en materias de responsabilidad civil .
- Implicancias en materias de responsabilidad penal.
- Implicancias en materias de responsabilidad administrativa.

Responsabilidad Civil

- Aquella que responde ante daños a segundas y terceras partes.
- En general responden ante acciones u omisiones que a juicio de una de las partes produce el daño.
- Se exige que las partes hayan cumplido, además de las cláusulas contractuales, con la normativa vigente.

Responsabilidad Administrativa

- Aquella en la cual se trasgreden disposiciones de la autoridad.
- En general, responde a omisiones o acciones fuera de la reglamentación.
- La autoridad correspondiente impone multas y puede generar el inicio de acciones legales si se comprobara dolo o si se generarán daños.

Exigencias Laborales de un Contrato

- Sobre información previsional
- Sobre derecho a la información
- Responsabilidad penal, civil y administrativa
- El rol de las mutualidades
- Exigencias a los contratistas y su verificación

Matriz de defendibilidad

Grado de defendibilidad	Soporte a la defendibilidad
Indefendible	No cumple con la normativa contratada
Defendible, pero con poca oportunidad de ganar. (Busca el empate)	Cumple la normativa contratada
Defendible con probabilidades de ganar	Cumple con normativa más allá de lo contratado. Usa referencias técnicas de su especialidad
Ganador	Participa en desarrollos normativos o demuestra hacer investigaciones técnicas

Principios de la Contratación

- Se basa en un reconocimiento mutuo de honestidad de las partes.
- Se aplican condiciones equitativas mutuas.
- Se aplican fórmulas que representan una comunidad de objetivos e intereses.
- Se inspiran en condiciones éticas.
- Se indican como conmutativos, es decir se mira como equivalente se obliga a dar o ejecutar lo que la otra debió dar o ejecutar a su vez.

Causas de problemas contractuales

- De la actividad a contratar
 - Falta de definiciones
 - Planificación deficitarias
- Derivadas de la Gestión del Mandante
 - Falta de experiencia de gerenciamiento de parte de los administradores de contratos
- Derivadas de la Gestión del Contratista
 - Falta de capacidad de gestión empresarial
 - Falta de gestión en terreno.
- De la Relación Contractual
 - Calidad de los documentos contractuales
 - Deficiencia en la asignación de riesgos
 - Falta de resolución temprana de controversias
 - Inadecuado proceso de licitación.

Por parte del mandante

- Falta de definición y planificación de los trabajos contratados
- Débil gestión o administración de los contratos
- Los documentos contractuales no incorporan todas las variables
- El proceso de licitación no permite al contratista conocer toda la información.

Por parte del contratista

- No tiene la experiencia necesaria
- Deficiencia en el aseguramiento de la calidad
- Métodos de trabajo deficientes
- Planificación y control de trabajos en terreno
- Manejo de materiales
- Gestión de seguridad y medio ambiente
- Manejo de la información

Situación de relación Mandante/Contratista

- Mayor costo de los contratos
- Contratos se alargan
- Relación controversial
- Incremento de controversias
- Disminución de la confianza recíproca

Distribución de riesgos

- Para el mandante
 - Errores en las EETT
 - Fuerza mayor (Actos de Dios)
 - Actos de la autoridad
 - Otras que el mandante se asigne
- Para el Contratista
 - Accidentes
 - Clima
 - Huelgas y problemas laborales
 - Escasez de personal especializado
 - Escasez de materiales
 - Multas y atrasos de pagos
 - Aspectos no cubiertos por seguros o deducibles
 - Tasas de interés
 - Condiciones imprevistas

Matriz de responsabilidades

- Establecer en forma clara las tareas a realizar indicando quién las realizará y en qué plazo.
- Designar un responsable para cada tarea. Si participan trabajadores de ambas partes, desglosar.
- Plan de trabajo que se considera compromiso de las partes.
- Fija periodicidad de control.

Rol del Administrador de Contratos

- Ser responsable de la buena marcha del contrato.
- Generar argumentos técnicos para enfrentar solicitudes de cambio o reclamos.
- Verificar métodos de control o medición efectuados por cuenta propia o terceros.
- Replanificar y asignar responsabilidades para corregir desvíos.

Primeros Conflictos

- Lo subjetivo de las expectativas del mandante y la objetivización del contratista
- Subsanaando el problema de especificaciones incompletas
- Cuando el sistema de gestión del mandante implica exceso de respaldo o sobrecontrol

Gestión / Aseguramiento de la Calidad

- Relacionar controles de calidad con el proceso administrativo del contrato
- Calificación de contratistas
- Análisis de las mediciones de control respecto de los avances estimados o contratados
- Cambios de alcance de lo contratado.

Preguntas y Comentarios Finales



Gracias por la atención

Hermann Noll

hnoll@dealgestion.com