

Certificación en Oficina Técnica de Obra



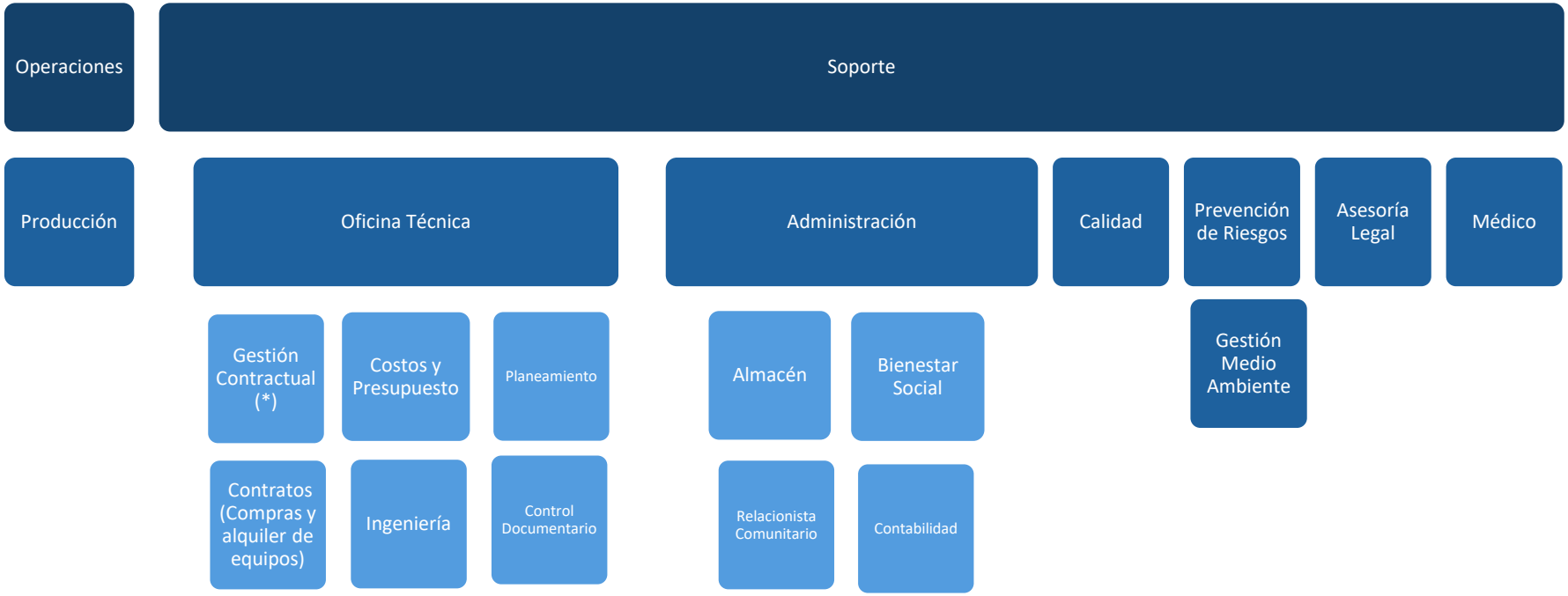
Tania Morillo
Ingeniero Implementador - Cumbra

Magister en Administración Estratégica de Empresas por la Pontificia Universidad Católica del Perú. MBA por el Centrum Católica. Master Internacional de Liderazgo por la escuela EADA de Barcelona España. Miembro honorífico del International Honor Society Beta Gamma Sigma.

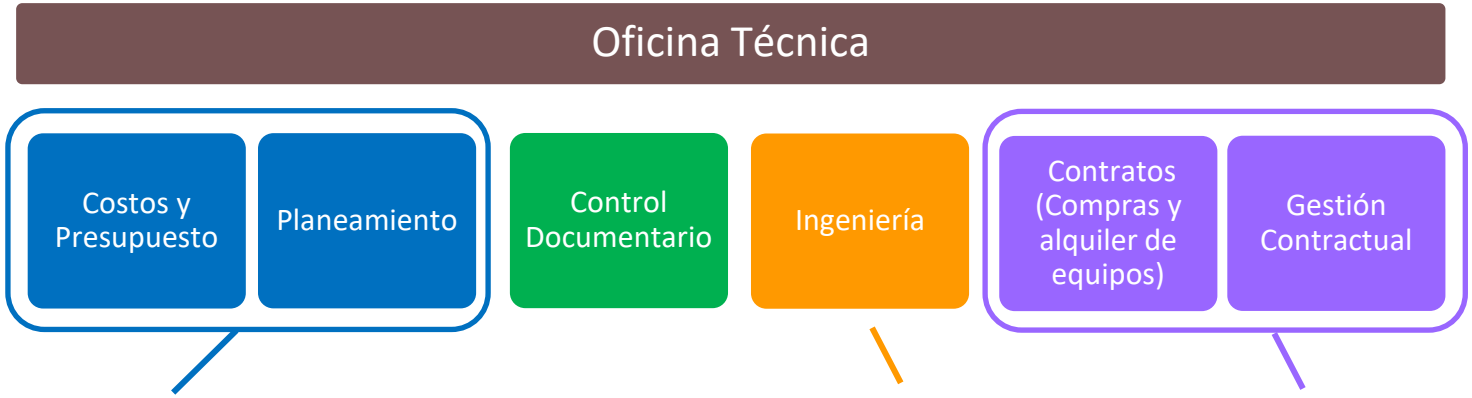
Agenda: Gestión Contractual

- Introducción
- Gestión Contractual en la actualidad
- Gestión Contractual y Gestión de Proyectos
- Los Pilares de la Gestión Contractual
- Control de Cambios en los proyectos
- Valorización del Proyecto
- Contract Manager
- Buenas prácticas
- Reflexiones Finales

Áreas en Obras de Construcción



Funciones en Oficina Técnica



Módulo 1 y 2 – Gestión de Costos

Módulo 4 – Control de Mano de Obra

Módulo 5 – Gestión de Incompatibilidades

Módulo 3 - CBA

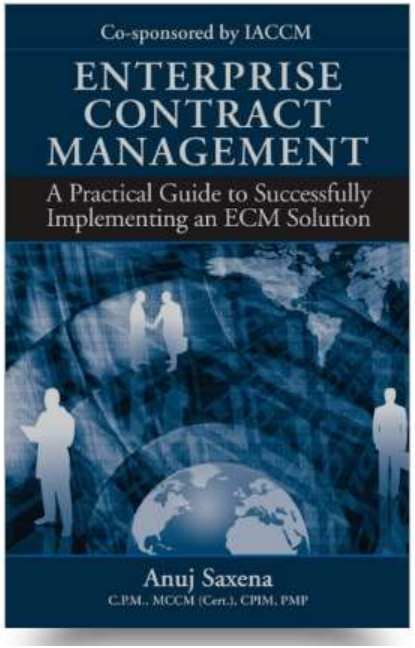
Módulo 6 – Gestión Contractual

INTRODUCCIÓN A LA GESTIÓN CONTRACTUAL

DEFINICIÓN

La Gestión de Contratos es el proceso de gestión de todas las etapas en el ciclo de vida de los contratos con el objetivo de **atenuar los riesgos, maximizar resultados y velar por el cumplimiento** de las políticas, procedimientos, condiciones y **términos negociados**, tanto en **términos de la empresa, el proyecto y/o contrato**.

Adaptado de Anuj Saxena (2008) Enterprise Contract Management.



PILARES DE LA GESTIÓN CONTRACTUAL



Conocimiento del Contrato

Estrategia Contractual

Relación con el Cliente

IMPORTANCIA EN LA CADENA DE VALOR



Tomado de: Alfalla-Luque & Medina-Lopez (2011). Gestionar más allá de los Límites de la Empresa Individual: Una Oportunidad Para Obtener Ventajas Competitivas.

CICLO DE LA GESTIÓN CONTRACTUAL

Planificación

- Plan de Contratación
- Estrategia de Contratación
- Identificar postores potenciales

Adjudicación

- Convocatoria a Concurso
- Etapa de Preguntas-Respuestas
- Presentación de Propuestas
- Evaluación de Propuestas
- Selección de postor
- Adjudicación de Contrato
- Elaboración de contrato
- Kick Off
- Firma de contrato

Administración del Contrato

- Monitoreo de ejecución de contrato:
  - Control de avance
  - Control de cronograma
  - Control de calidad
  - Gestión de pagos
  - Gestión de Comunicaciones
  - Gestión de Cambios
  - Gestión de Reclamos
- Recepción de Entregable
- Puesta en Marcha
- Rutina de Reuniones

Término del Vínculo Contractual

- Cierre de Contrato
- Generación de Actas de Cierre
- Retroalimentación:
  - Evaluación de desempeño
  - Lecciones aprendidas

ÁREAS DE CONOCIMIENTO	GRUPOS DE PROCESOS DE LA DIRECCIÓN DE PROYECTOS (PMBOK SEXTA ED.)				
	Grupo de Procesos de Iniciación	Grupo de Procesos de Planificación	Grupo de Procesos de Ejecución	Grupo de Procesos de Monitoreo y Control	Grupo de Procesos de Cierre
4. Gestión de la Integración del Proyecto	4.1 Desarrollar el Acta de Constitución del Proyecto	4.2 Desarrollar el Plan para la Dirección del Proyecto	4.3 Dirigir y Gestionar el Trabajo del Proyecto. 4.4 Gestionar el conocimiento del Proyecto	4.4 Monitorear y Controlar el Trabajo del Proyecto 4.5 Realizar el Control Integrado de Cambios	4.6 Cerrar el Proyecto o Fase.
5. Gestión del Alcance del Proyecto		5.1 Planificar la Gestión del Alcance del Proyecto 5.2 Recopilar Requisitos 5.3 Definir el Alcance. 5.4 Crear la EDT.		5.5 Validar el Alcance 5.6 Controlar el Alcance	
6. Gestión del Cronograma del Proyecto		6.1 Planificar la Gestión del Cronograma 6.2 Definir las Actividades 6.3 Secuenciar las Actividades 6.4 Estimar la Duración de las Actividades 6.5 Desarrollar el Cronograma		6.6 Controlar el Cronograma	
7. Gestión de los Costos del Proyecto		7.1 Planificar la Gestión de Costos 7.2Estimar los Costos 7.3 Determinar el Presupuesto		7.4 Controlar los Costos	
8. Gestión de la Calidad del Proyecto		8.1 Planificar la Gestión de la Calidad	8.2 Gestionar la calidad	8.3 Controlar la Calidad	
9. Gestión de los Recursos del Proyecto		9.1 Planificar la Gestión de Recursos 9.2 Estimar los recursos de las actividades	9.3 Adquirir Recursos 9.4 Desarrollar el Equipo del Proyecto 9.5 Dirigir el Equipo del Proyecto	9.6 Controlar los recursos	
10. Gestión de las Comunicaciones del Proyecto		10.1 Planificar la Gestión de las Comunicaciones	10.2.Gestionar las Comunicaciones	10.5 Monitorear las comunicaciones	
11. Gestión de los Riesgos del Proyecto		11.1 Planificar la Gestión de Riesgos 11.2 Identificar los Riesgos 11.3 Realizar el Análisis Cualitativo de Riesgos 11.4 Realizar el Análisis Cuantitativo de Riesgos 11.5 Planificar la Respuesta a los Riesgos	11.6 Implementar la respuesta a los riesgos	11.6 Monitorear los Riesgos	
12. Gestión de las Adquisiciones del Proyecto		12.1 Planificar la Gestión de las Adquisiciones	12.2 Efectuar las Adquisiciones	12.3 Controlar las Adquisiciones	
13. Gestión de los Interesados del Proyecto	13.1 Identificar a los interesados	13.2 Planificar la Gestión de los interesados	13.3 Gestionar la participación de los interesados	13.4 Monitorear el involucramiento de los interesados	

La Gestión Contractual se basa en la Gestión de Adquisiciones.

GESTIÓN CONTRACTUAL EN LA ACTUALIDAD

CARACTERÍSTICAS DE LA GC EN LA ACTUALIDAD

- Contratos centrados en proteger a las partes en caso de incumplimiento.
- La GC no es una disciplina muy difundida en Latinoamérica: solo empresas multinacionales la implementan (36% de empresas).
- No se tiene claridad sobre el rol del Administrador Contractual, se limita al conocimiento del marco legal.

¿En la empresa donde laboras se aplica la Gestión Contractual (Contract Management?



ERRORES MÁS COMUNES EN CONTRATACIÓN

1. Falta de claridad en el alcance y objetivos



2. Involucramiento tardío del Equipo Contractual



3. No comprometer a los "stakeholders"



4. Prolongación de las negociaciones



5. Términos y negociaciones contractuales centradas en asignar riesgos.



PÉRDIDA DE VALOR PROMEDIO: 9.2%

6. Ausencia de flexibilidad. Insuficiente foco en Gobierno.



7. Contratos difíciles de aplicar e interpretar



8. Pobre transición al equipo de implementación



9. Uso limitado de la tecnología



10. Deficiente proceso post-firma y de gobierno



Adaptado de: World Commerce & Contracting (2015) Ten Pitfalls to Avoid in Contracting

CAMBIO DE ENFOQUE

- Cambio de enfoque: Contratos son un instrumento económico que agrega valor a ambas partes y no un arma legal (World Commerce & Contracting, 2021).

GESTIÓN CONTRACTUAL Y GESTIÓN DE PROYECTOS

GESTIÓN CONTRACTUAL Y GESTIÓN DE PROYECTOS

Gestión de Proyecto

- Integración de los procesos de planificar, organizar y administrar recursos para **satisfacer las necesidades de un proyecto**, dentro de los límites de plazo, costo, calidad y desempeño definidos.

Gestión Contractual

- Integración de los procesos de planificación y ejecución de un contrato para asegurar la **satisfacción de las necesidades de las partes** , y monitoreando el cumplimiento adecuado de los acuerdos estipulados.

CONOCIMIENTO DEL CONTRATO

EL CONTRATO

Es una guía para el comportamiento de las partes para **un fin común**.

Se elabora haciendo **ejercicio de la libre voluntad**. Sintetiza todos los acuerdos: **obligaciones, compromisos, derechos**.

No puede modificarse unilateralmente, salvo excepciones pactadas en Contrato.

No debe interpretarse en base al interés de una de las partes (subjetivo).



EL CONTRATO

Puede hacer referencia a otros documentos:

- Expediente Técnico
  - Memoria Descriptiva
  - Especificaciones Técnicas
  - Planos
  - Presupuesto
  - Análisis de Costos Unitarios
  - Cronograma
- Bases de Licitación
- Términos de Referencia
- Normas Legales
- Reglamentos

MARCO LEGAL



- Aplicación obligatoria de las cláusulas contractuales.
- Aplicación supletoria del Código Civil.
- Aplicación supletoria de la Ley de Contrataciones Públicas.

TIPOS DE CONTRATOS

Tipo de Prestación				
Construcción (C)	Ingeniería y Construcción (EC)	Ingeniería, Procura y Construcción (EPC)	Management Contract o Contrato por Administración	Alliance Contract o Contrato de Alianza

Tipo de Retribución			
Precio Fijo o Suma Alzada	Costo Reembolsable	Precios Unitarios	Participación de Utilidades

TIPOS DE CONTRATOS

CONSIDERACIÓN	PRECIO FIJO O SUMA ALZADA	COSTOS REEMBOLSABLES	PRECIOS UNITARIOS
VALOR DE CONTRATACIÓN	Fijo	Referencial	Referencial
RIESGO ECONÓMICO	Asumido por Contratista	Asumido por Contratante	Compartido
DEFINICIÓN DE ALCANCE E INGENIERÍA	Completo	Incompleto	Incompleto
CONDICIONES DE EJECUCIÓN	Invariables	Inciertas	Variables
RECONOCIMIENTO DE INGRESO (PAGO)	Sencillo	Complejo	Sustentado
COSTO DE PRODUCTIVIDAD	Asumido por Contratista	Asumido por Contratante	Asumido por Contratista

CONTENIDO “USUAL” DE UN CONTRATO

Definición de las Partes

- Datos de la parte que contrata (comprador, mandante) y sus representantes legales.
- Datos del contratista y sus representantes legales.

Definición del alcance

- Descripción del entregable, objeto del contrato.

Plazo

- Plazo de ejecución
- Fecha de inicio
- Fecha de finalización
- Especificar hitos, según aplique

Contraprestación y Condiciones de Pago

- Especificar tipo o modalidad de contratación.
- Especificar el valor referencial y la moneda
- Forma de pago
- Aplicación de anticipos y forma de amortización
- Retenciones que aplican.
- Forma, frecuencia y Plazos para presentar las valorizaciones.

Garantías

- Valor y plazo de vigencia de Cartas fianza.
- Seguros aplicables:
  - Seguro de Responsabilidad Civil profesional
  - Seguro Todo Riesgo Equipos Móviles (TREC)
  - Seguro Todo Riesgo Incendio
  - Seguro Complementario de Trabajo de Riesgo (SCTR)
  - Seguro Vida Ley Decreto Legislativo 688
  - Accidentes Personales de Pasajeros y Transporte terrestre.

Obligaciones y responsabilidades

- Limitar las responsabilidades de las partes.
- Especificar las exclusiones del contrato y el caso en que aplican.
  - Caso fortuito o Fuerza Mayor.

Penalizaciones

- Procedimiento: especificar los casos en que aplica, forma de cálculo, valor máximo permitido.

Resolución del Contrato

- Procedimientos, plazos a considerar.

Control de Cambios

- Procedimientos: instrumentos, sustentos mínimos, canal de comunicación, plazos, flujo de aprobación.

Solución de Controversias

- Indicar prelación de documentos para la ejecución del contrato.
- Conciliación – Arbitraje.

Condiciones de Cierre

- Procedimiento y Requisitos para la recepción de proyecto.
- Procedimiento de Liquidación.

CONTENIDO RECOMENDADO PARA COMPLEMENTAR LOS CONTRATOS

Incentivos	Gestión de Calidad	Gestión de Riesgos
• Procedimiento para aplicación.	• Cláusulas que permitan ejecutar el Plan de Gestión de Calidad.	• Cláusulas que permitan ejecutar las actividades de respuesta ante la activación de un riesgo.

REGLAS DE INTERPRETACIÓN DEL CONTRATO

Interpretación Objetiva

Art. 168: El acto jurídico debe ser interpretado de acuerdo con lo que se haya expresado en él y según el principio de la buena fe.

Interpretación Sistemática

Art. 169.- Las cláusulas de los actos jurídicos se interpretan las unas por medio de las otras, atribuyéndose a las dudosas el sentido que resulte del conjunto de todas.

Interpretación Integral

Art. 170.- Las expresiones que tengan varios sentidos deben entenderse en el más adecuado a la naturaleza y al objeto del acto.

BUENAS PRÁCTICAS PARA USO DEL CONTRATO



- La interpretación debe ser literal y objetiva.
- No tomar decisiones a partir de la lectura aislada.
- No nos debemos dejar llevar por los encabezados.

SOLUCIÓN DE CONTROVERSIAS

- Debe incluirse una cláusula que permita resolver las controversias sin intervención de un tercero.
- En caso de no llegar a un acuerdo, se solicita la intervención de un tercero.



ANÁLISIS DEL CONTRATO

- Propicia un conocimiento profundo del contrato.
- Aclarar los procesos y plazos contractuales.
- Evitar posibles errores los procesos contractuales.
- Asignación de responsabilidades internas - externas.
- Documentar el estudio del contrato.
- Identificar las oportunidades y amenazas presentes.

ESTRATEGIA CONTRACTUAL

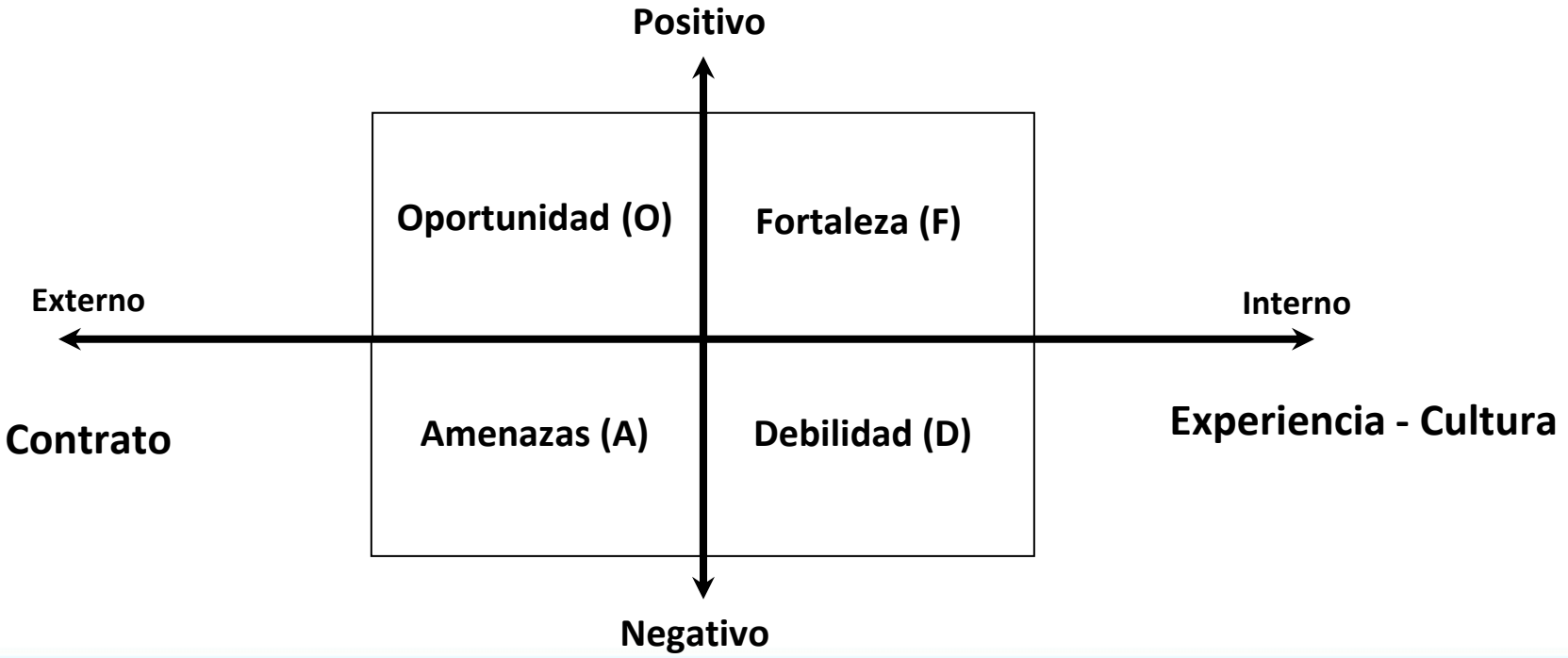
ESTRATEGIA CONTRACTUAL



ESTRATEGIA CONTRACTUAL



METODOLOGIA FODA: ANALISIS INTERNO Y EXTERNO



MATRIZ FODA

Interno / Externo	Fortaleza (F)	Debilidad (D)
Oportunidad (O)	**Estrategias FO** **Explote** *Usar fortalezas para sacar ventaja de las oportunidades* **+/+**	**Estrategias DO** **Busque** *Mejorar las debilidades para sacar ventaja de las oportunidades* **-/+**
Amenazas (A)	**Estrategias FA** **Confronte** *Usar fortalezas para neutralizar amenazas* **+/-**	**Estrategias DA** **Evit** *Mejorar las debilidades y evitar las amenazas* **-/-**

Objetivos Estratégicos

Adaptado de: D'Alessio Ipinza (2013). El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia

RELACIÓN CON EL CLIENTE

RELACIÓN CON EL CLIENTE

- Gestión de las Comunicaciones.
- Cumplimiento de responsabilidades de las partes.
- Negociación constante.
- Rutina de Reuniones.

RELACIÓN CON EL CLIENTE



"Cuando comienzas a pensar en segmentar tus contratos y experimentar nuevas modalidades contractuales, necesitas menos gente especializada en contratos formales y más con un conocimiento integral de los contratos y las relaciones que ellos generan. **El objetivo ya no es negociar un contrato**, un documento legal, **el objetivo es optimizar la relación**".

Tim Minahan, Chief Marketing Officer, Ariba

CONTROL DE CAMBIOS EN LOS PROYECTOS

CONTROL DE CAMBIOS EN LOS PROYECTOS

- Ejecutar solo las prestaciones incluidas en el alcance del proyecto. En caso de ampliación del alcance, formalizarlo para contar con el reconocimiento del derecho a una mayor retribución.
- Aplicar los mecanismos establecidos contractualmente:
  - Documentos sustentatorios: protocolos, instrucciones de campo, planos, estudios, especificaciones, etc.
  - Presupuesto Adicional
  - Cronograma
  - Control documentario
  - Flujos de aprobación

CONTROL DE CAMBIOS EN LOS PROYECTOS

- Log de Adicionales: Herramienta para monitorear la variación de los ingresos del proyecto y tiempos de aprobación de los adicionales.
  - Nombre del Adicional
  - Descripción del Adicional
  - Documento Sustentatorio
  - Clasificación
  - Origen del Adicional
  - Estado de aprobación (aprobado, respuesta pendiente, rechazado)
  - Estado de Ejecución (ejecutado, en ejecución, no ejecutado)
  - Fecha de presentación
  - Fecha de respuesta
  - Moneda
  - Importe Presentado
  - Importe Aprobado

VALORIZACIÓN DEL PROYECTO

VALORIZACIÓN DEL PROYECTO



Cuantificación económica del avance del proyecto de un periodo determinado. Representa un ingreso para el contratista del proyecto.

VALORIZACIÓN DEL PROYECTO

Establecer lineamientos para la valorización

- Frecuencia
- Fecha de corte
- Documentos sustentatorios obligatorios
- Flujo y plazos para aprobación
- Formatos a emplear
- Consideraciones para medición del avance

Elaboración de la valorización

- Recolectar avances de la ejecución del proyecto.
- Llenado de formato establecido
- Recopilar sustentos de la valorización.
- Aplicación de amortización y retenciones de garantía, reajustes de precio, según contrato.

Presentación de la valorización

- Emplear los canales de comunicación establecidos.
- Documentar la fecha de presentación (Control Documentario).

Aprobación de la Valorización

- Velar por el manejo apropiado de los plazos.
- Atención a observaciones durante la aprobación, para levantarlas con celeridad.
- Apoyarse en el Control Documentario para registrar el documento aprobado con la fecha de respuesta.

Cobranza

- Emisión de factura de la valorización.
- Seguimiento a la cobranza, según los términos contractuales.

CONSIDERACIONES SOBRE LAS VALORIZACIONES DE PROYECTO

- Se emiten valorizaciones del Contrato Principal y también de los Adicionales que cuenten con aprobación formal.
- La forma de valorizar y documentos sustentatorios pueden variar según el tipo de retribución estipulado contractualmente (Suma Alzada, Precios Unitarios, Costos Reembolsables).

CONTRACT MANAGER

EL CONTRACT MANAGER

- Persona encargada de velar y proteger la posición contractual de la compañía, atendiendo las posibles incidencias que se presenten durante el ciclo de vida del contrato.



¿Qué profesión debe tener el Contract Manager?



PERFIL DEL CONTRACT MANAGER

Habilidades Duras

- Gestión de Proyectos
- Conocimiento del Negocio
- Derecho de la construcción
- Finanzas
- Planificación Estratégica



Habilidades Blandas

- Liderazgo
- Comunicación asertiva
- Negociación
- Manejo de conflictos
- Trabajo en equipo
- Gestión del tiempo
- Toma de decisiones.

BUENAS PRACTICAS DE LA GESTIÓN CONTRACTUAL

BUENAS PRACTICAS DE LA GC

Estudio y difusión del contrato



Involucramiento temprano del equipo contractual



Involucrar a los "stakeholders"



Establecer plazos para las negociaciones



Incorporar cláusulas con incentivos



Establecer herramientas para medir el desempeño



Revisión de las cláusulas en etapa de redacción



Formalizar la transferencia al equipo de implementación



Uso de herramientas tecnológicas



Rutina de reuniones de las partes



Adaptado de: World Commerce & Contracting (2015) Ten Pitfalls to Avoid in Contracting

REFLEXIONES FINALES

REFLEXIONES FINALES

- La Gestión Contractual se apoya en la integración de todas las Áreas del Proyecto.
- Relevancia de la difusión del Contrato a toda la Línea de Mando, para su involucramiento.
- La Gestión Contractual no representa un costo adicional, sino una oportunidad de incrementar el resultado del proyecto.
- Puede aplicarse en empresas grandes, medianas y pequeñas, indistintamente.



“El éxito de un contrato depende de quién lo gestiona, más que del contrato persé”.

Donato Diaz

Especialista en Gestión Contractual

Gracias