

Gestion contractual – Contract Management.

1ª convocatoria 2017

Director de área de gestión de proyectos:

- **Fernando Valderrama.** *Arquitecto – Nacido en España, Arquitecto ETSAM. Arquitecto técnico UEM. PEC CSE. MBA IESE*

Directores del curso:

- **Enrique Yeves Miquel.** *Arquitecto – Nacido en España, Arquitecto. MBA por el IE. AMP por ESADE. Profesor IE*
- **Javier García Figueroa.** *Socio de ORFISA IKC - Nacido en España, es Ingeniero Civil por la Universidad Politécnica de Barcelona y MBA por el IEDE Business School. CIARB Associate.*

Profesores:

- **Declan Tonge.** *Socio de CAA - Nacido en Irlanda, es Degree, Electrical Engineering por el Trinity College Dublin además de MBA por el University College de Dublin y Masters en Construction Law & Arbitration por la RGU de Aberdeen.*
- **Marta Alvarez Manero.** *Consejera Delegada de VIÉN - Nacida en España, es Arquitecta por la Universidad de Valladolid. PMP. MeDIP. Doctorado en Gestión de Proyectos de Construcción, Construcción y Tecnologías Arquitectónicas.*
- **Enrique Abiega.** *Socio de CAA - Nacido en España, es Ingeniero Industrial por la Universidad de Deusto además de MBA por el INSEAD.*
- **Javier García Figueroa.** *Socio de ORFISA IKC - Nacido en España, es Ingeniero Civil por la Universidad Politécnica de Barcelona y MBA por el IEDE Business School. CIARB Associate.*

Horas lectivas: 20

Fechas: 13, 15, 17, 20, 22, 24 de noviembre de 2017

Horario: Lunes y miércoles de 18:30 a 21:30; Viernes de 16:30 a 20:30.

Lugar: Aula 5 - 2ª planta

LASEDE COAM – Calle Hortaleza 63

PRESENTACIÓN

Desde que el arquitecto entregara exclusivamente una colección de planos dibujados con tiralíneas como proyecto de un edificio, hasta el día de hoy, el mundo se ha vuelto bastante más complicado. La tecnología ha facilitado la realización de trabajos rutinarios, pero se han añadido cantidades ingentes de burocracia, normativa, legislación y protocolos internos o externos que han convertido la realización de un proyecto y su materialización física en un laberinto de colosales dimensiones.

La necesidad de materializar las responsabilidades de los agentes intervinientes en un documento, el contrato, a modo de recordatorio de los derechos y obligaciones de las partes contratantes, ha colocado el Contract Management (Gestión Contractual) en un lugar privilegiado en el nuevo escenario global.

La gestión del contrato, tanto en el entorno nacional como en el internacional, está adquiriendo cada día mayor relevancia y los vínculos entre los diferentes agentes; arquitecto, administración, ingenierías de cálculo, promotor, diseñador, contratista principal y subcontratistas, son cada vez más complejos, bien sea por la complicación técnica del proyecto, bien sea por el reto logístico de los suministros de equipos, bien por la regulación contractual específica.

El Contract Management se convierte por tanto en una **herramienta estratégica para la dirección de proyectos dentro y fuera del ámbito empresarial** preocupándose de que la implementación de los contratos de nuestra organización, ya sea en el papel de contratante o contratado, sean implementados y gestionados eficazmente en las diferentes fases de desarrollo del proyecto:

- Licitación y Oferta.
- Redacción, Dirección y Coordinación de proyectos en base a los pliegos establecidos
- Ejecución.
- Liquidación, entrega y recepción.

A través de este curso intensivo, los participantes podrán adquirir el conocimiento de las capacitaciones formales sobre Gestión y Administración de Contratos y Reclamaciones que la ejecución de un proyecto demanda. Este curso está

destinado a los diversos integrantes de un equipo de proyecto:

- Arquitectos, Ingenieros y Arquitectos Técnicos
- Directores y Jefes de proyecto
- Jefes de oferta
- Project Managers
- Responsables de arquitectura
- Responsables de ingeniería
- Promotores y Contratistas

para los cuales estas habilidades y conocimientos se han convertido en una necesidad en su día a día.

¿QUE ES EL CONTRACT MANAGEMENT?

La gestión del ciclo de vida de un contrato es el proceso de dirigir eficiente y sistemáticamente su realización, ejecución y análisis con la intención de maximizar de forma operativa y financiera el resultado, minimizando el riesgo.

En general, hay muchas definiciones de la Gestión de Contratos, pero casi todas muestran el defecto de referirse a las actividades posteriores a la adjudicación. La gestión exitosa del contrato, sin embargo, es más eficaz si las actividades pre-adjudicación se llevan a cabo correctamente.

Hay que tener en cuenta que las organizaciones de los sectores público y privado se enfrentan a una creciente presión para reducir los costes y mejorar el rendimiento económico y operativo. Los nuevos requisitos de reglamentación, la globalización, el aumento de los volúmenes y la complejidad del contrato han dado lugar a un creciente reconocimiento de la importancia de la aplicación de una efectiva gestión del contrato.

Esto se ha traducido en un aumento en la adopción de procedimientos de gestión más formal y estructurada del contrato, y a un aumento en la disponibilidad de las aplicaciones de software diseñadas para hacer frente a estas necesidades.

Por lo tanto, la gestión de un contrato será exitosa si:

- Las modalidades de prestación de servicios son satisfactorias para ambas partes, es decir, se obtienen los beneficios esperados y se logra una relación calidad-precio adecuada.
- Los subcontratistas desarrollan adecuadamente su trabajo y cooperan en la obtención de los resultados previstos.
- La organización entiende sus obligaciones en virtud del contrato.
- No hay disputas.
- No hay sorpresas.
- Se puede mantener un debate profesional y objetivo sobre los cambios y las cuestiones que se planteen
- Se logran las mejoras y eficiencias previstas

Es importante reconocer que en el desarrollo de cualquier proyecto surgirán problemas que no pudieron ser previstos en el momento de la adjudicación. Esto implica que desde un inicio hay que sentar las bases para una gestión efectiva y satisfactoria del contrato.

El Contract Management es el proceso por el cual trataremos de asegurar que la posición contractual de un proyecto esté siempre protegida, afrontando y resolviendo las dificultades que puedan surgir a lo largo de su desarrollo.

OBJETIVOS

Los proyectos, tanto nacionales como internacionales, son cada vez más complejos y de mayor volumen, por lo que hay una tendencia cada vez mayor a que el promotor-cliente trate de traspasar todo el riesgo al contratista principal del contrato.

Esto obliga a que los equipos de ejecución deban realizar una gestión muy eficaz de todo el proyecto que garantice su ejecución en plazo y presupuesto. En este sentido, una correcta planificación del proyecto es fundamental, no sólo en cuanto a la planificación técnica de las actividades, sino también la definición adecuada de las responsabilidades de cada uno de los profesionales que integran el equipo, las responsabilidades de los subcontratistas y del cliente, y la definición de

los procedimientos de comunicación y documentación adecuados.

Por supuesto, a lo largo de la ejecución del proyecto es necesario el control de los costes y plazos para vigilar de forma sistemática que las diferentes partidas y actividades vayan adecuándose a la planificación y al presupuesto.

El arquitecto, como especialista de su profesión domina todos los aspectos técnicos del proyecto, pero necesita los conocimientos específicos de la Gestión de Contratos para poder afrontar este nuevo reto, ya sea desde la propia Gestión del contrato, como desde la perspectiva de cualquiera de los intervinientes en el mismo.

Parece evidente que en cualquier proyecto complejo surgirán muchos imprevistos, como crisis con el cliente, con los subcontratistas, o con cualquier profesional implicado, y serán necesarias re-planificaciones. Es en este punto en el que disponer de una sistemática adecuada de Contract Management y de profesionales formados en esta área se hace crucial.

¿A QUIEN VA DESTINADO?

A los arquitectos y a cualquier profesional implicado en la redacción, gestión, coordinación, desarrollo o asesoramiento de proyectos donde exista un pliego de condiciones definido por el cliente.

El contrato es el documento que rige las condiciones de relación entre las partes, por lo que para que la gestión de un contrato sea correcta, es necesario desarrollar ciertas habilidades y técnicas que permitan una eficaz administración del mismo, así como el desarrollo y la implantación de determinados sistemas de gestión que permitan controlar los cambios y modificaciones en las condiciones contractuales.

Todas estas responsabilidades son parte del cometido del Contract Manager, quién deberá controlar y generar toda la documentación del proyecto relativa a la gestión del contrato, haciendo uso en muchos casos de su experiencia y conocimientos técnicos de construcción, desglosando y analizando cada una de las partidas ejecutadas o por ejecutar, conociendo claramente las responsabilidades que el contrato le asigna al contratista principal, así como las que se le asigna a cada uno de los subcontratistas y suministradores.

Del mismo modo, es básico que los miembros principales del equipo de proyecto entiendan el contrato y cómo trabajar con él, asegurando, por un lado, que cumplen con sus obligaciones y por otro, que también son conscientes de sus derechos y de cómo garantizarlos.

Por tanto, **este curso está destinado a todos los técnicos involucrado en la gestión de un proyecto:**

- Arquitectos, Ingenieros y Arquitectos Técnicos
- Directores y Jefes de proyecto
- Jefes de oferta
- Responsables de arquitectura
- Responsables de ingeniería
- Promotores y Contratistas

PROGRAMA

- **Introducción al Contract Management**
 - Consideraciones generales sobre la gestión contractual. Pasado y futuro. España y el mercado internacional.
 - ¿Qué es Contract Management?
 - Interfaz comercial/técnico/jurídico
 - ¿Cuándo y cómo implantar el Contract Management?
- **Fase de Oferta y Negociación del contrato: ¿Quién, cómo, qué?**
 - Estructuras de contrato más comunes (Reembolsable, Llave en Mano, etc.)
 - Estándares internacionales de contrato más comunes (FIDIC, NEC, etc.)
 - Principales cláusulas de FIDIC
 - Principales partes de un contrato: definiciones, alcance, obligaciones de las partes, garantías, límites de responsabilidad, etc.
 - Quién debe participar en la negociación de un contrato y cómo, incluyendo la relación y delimitación de responsabilidades entre los diferentes departamentos de la empresa

- Identificación de riesgos y oportunidades derivadas de la ejecución del proyecto
- Contenido de la oferta a presentar: prepararse para la defensa y justificación de potenciales problemas
- Implementación de procedimientos desde esta fase: facilitando el proyecto con transparencia, eficiencia y simplicidad
- Definición de interfaces internos y externos (incluyendo aquellos con el cliente) y mitigación de los riesgos de coordinación de diversos subcontratistas (retrasos, interrupciones, interferencias y sus repercusiones)
- **Análisis contractual y resumen ejecutivo del contrato**
 - Qué debemos tener presente cada día de la ejecución del Contrato. Cuáles son los riesgos más relevantes, y cómo debemos anticiparnos
 - Organización y preparación del equipo de proyecto
 - Creación de un Manual de Contrato incluyendo los procesos a usar
 - Workshop para trabajar conforme a los derechos y obligaciones de un contrato tipo
- **Contract Management durante la ejecución del proyecto**
 - Gestión del contrato: ¿Quién es responsable y cómo interactúa con el equipo? Necesidad de transparencia interna y externa.
 - Implantación de sistemas de seguimiento y gestión documental / contractual. Necesidad de documentar adecuadamente la evolución del proyecto.
 - Gestión de cambios. Variaciones y reclamaciones. Retrasos.
 - El principio de causa-efecto
 - Pérdida de productividad. Aceleración.
 - Costes reclamables.
 - Contract Management hacia el cliente y hacia el subcontratista, diferencias y métodos
 - Empleo de cronogramas: ¿cómo planificar adecuadamente y protegerse contractualmente?
 - Retrasos
 - Liquidated Damages (Porque existen y para que sirven)
 - Extension of Time
 - Time at large
 - Holgura, retrasos concurrentes, aceleración y mitigación.
 - Que es y cómo se realiza un análisis forense
 - Los límites contractuales más habituales: cláusulas penales y de limitación de responsabilidad
 - Lecciones aprendidas: ¿cómo compartir el conocimiento acumulado e implementarlo en otros proyectos?
- **Comunicaciones, variaciones y reclamaciones**
 - Gestión de la correspondencia y documentación: ¿cómo estructurar el intercambio de correspondencia y documentos y asegurar la posición propia?
 - La notificación de variaciones y la efectución de reclamaciones tiempo, o la pérdida del derecho
- **Gestión eficiente de proyectos**
 - Aspectos básicos sobre conocimiento del contrato y las personas involucradas,
 - Gestión eficiente de la información y de los documentos
 - Identificación de los factores de riesgo en un proyecto
 - Las técnicas de reparto eficaz de riesgos y responsabilidades en un proyecto
- **Resolución de Disputas**
 - Los diferentes procesos para resolver disputas (principalmente):
 - Experto independiente
 - Dispute Resolution Board
 - Mediación
 - Arbitraje
 - Justicia Ordinaria
 - Ventajas e Inconvenientes, como prepararlos, estructura común en cada uno de ellos, tiempos, etc.
- **Caso práctico**
 - Presentación de un caso práctico, para comentar y resolver durante el curso.

METODOLOGÍA

La metodología a seguir en este curso será la de exposiciones por parte del profesorado combinadas con la intervención activa de los participantes. La formación teórica se intercala continuamente con ejemplos prácticos y consultas a los participantes sobre cómo resolver los diferentes asuntos.

Así mismo se incluye un caso práctico donde los participantes tendrán el control real de un contrato, organizados en equipos simulando la relación cliente-contratista.