



GAC **Introducción**

- Un Proyecto de construcción comprende complejas relaciones entre todas las partes involucradas en el proyecto.
- Cuando las relaciones funcionan apropiadamente, el resultado es que se cumplen las necesidades de los desarrolladores, los subcontratistas, las entidades que suplen el financiamiento y los consumidores, entre otros.
- Cuando no se cumplen estas necesidades, algunos individuos o entidades instan reclamaciones que pudieran tener consecuencias legales y afectar las ganancias para la empresa.
- Por esta razón, es indispensable que los contratos que rigen estas relaciones sean lo más adecuados posible para la relación.
- Una vez se firmen los contratos necesarios, es vital que se establezca un sistema que asegure el cumplimiento de las disposiciones contractuales aplicables al proyecto para asegurar un buen resultado.

2



Administración de Contratos de Construcción en General

- La administración de los contratos de construcción se lleva a cabo durante todas las fases de un proyecto de construcción – desde la fase de diseño conceptual hasta la fase de defectos y ocupación de la(s) edificación(es).
- La administración conlleva un esfuerzo minucioso de múltiples funciones con el fin de integrar todos los esfuerzos y recursos para lograr el objetivo proyectado.
- Tiene matices legales en todo momento ya que las relaciones entre las partes están regidas por contratos y muchas de las actividades de la construcción están reguladas por agencias administrativas federales y estatales.

3



Prioridades en la Administración del Proyecto de Construcción

- En términos generales, para la empresa, el énfasis en proyectos de construcción recae sobre:
 - ✓ El alcance de la obra, “scope of work” o programa de trabajo
 - ✓ El tiempo pactado para llevarlo a cabo (itinerario del proyecto)
 - ✓ El presupuesto acordado
 - ✓ El terminar el proyecto libre de reclamaciones
- Sin embargo, en nuestra experiencia, entendemos que la empresa debe otorgarle igual importancia al:
 - ✓ Cumplimiento con todas las cláusulas contractuales aplicables
 - ✓ Conocimiento y cumplimiento de requisitos legales aplicables
 - ✓ Desarrollo y cumplimiento con protocolos y prácticas (“SOP”)
 - ✓ Deberes de retención de documentos

4

GAC ¿Por qué debemos Ampliar las Prioridades?

- Ejemplos:
 - ✓ Paralización de obras por aspectos de cumplimiento ambiental
 - ✓ Inhabilidad de cobrar dinero empleado en un cambio de orden (“change order”) por falta de cumplimiento de los procedimientos

5

GAC Evaluación de la Administración del Contrato de Construcción

- Por lo tanto, en estos tiempos de incertidumbre, recomendamos que los desarrolladores evalúen sus prácticas de administración de contratos de construcción e implanten los cambios necesarios para mejorar la eficiencia y agilidad de su empresa.

6

GAC **¿Cuales deben ser los objetivos de la evaluación?**

- Los objetivos principales de esta evaluación debe incluir aspectos de:
 - ✓ Eficiencia
 - ✓ Efectividad
 - ✓ Responsabilidad (“Accountability”)

7

GAC **Eficiencia**

- Conlleva un análisis de
 - ✓ el buen uso de los recursos,
 - ✓ evitar duplicación de esfuerzos y
 - ✓ mejorar sus sistemas continuamente.

8

GAC **Efectividad**

- Conlleva una comparación entre el costo final del proyecto en relación con la cuantía de la construcción original y el presupuesto demarcado.

9

GAC **Responsabilidad (“Accountability”)**

- Conlleva una evaluación de la disponibilidad de:
 - ✓ políticas y procedimientos,
 - ✓ sistemas de monitoria e informes y
 - ✓ adecuación de los controles implantados para asegurar cumplimiento con todas las normas, reglamentos y contratos aplicables al proyecto.

10



Responsabilidad (“Accountability”) – Políticas y procedimientos

- Las políticas y los procedimientos escritos definen claramente la dirección y las obligaciones de los empleados responsables de la administración de los proyectos de construcción.
- Por lo tanto, se debe evaluar si los empleados tienen suficiente entrenamiento y dirección para cumplir sus responsabilidades, y si los procesos están explicados claramente para asegurar cumplimiento con el contrato y con los requisitos legales aplicables.

11



Responsabilidad (“Accountability”) – Sistema de Manejo de Documentación

- Evaluar la documentación de la fase de la construcción del proyecto para identificar si:
 - ✓ existen políticas para el manejo y retención de documentación generada como consecuencia del proyecto
 - ✓ si los estándares y procedimientos utilizados para el manejo del proyecto de construcción es confiable
 - ✓ si el sistema proporciona un expediente completo – o sea de todos los aspectos del proyecto, y
- Si el récord obra de manera consecuente con los contratos del proyecto.

12



Responsabilidad (“Accountability”) – Récord

- El sistema de control del documento debe incluir:
 - ✓ Documentos relacionados con toda cláusula contractual o precepto legal que afecte el proyecto
 - ✓ “Permisología”
 - ✓ Correspondencia/actas de reuniones
 - ✓ Correspondencia/informes/inspecciones/auditorías del proyecto
 - ✓ Planos
 - ✓ Documentación sometida a otras partes

13



Responsabilidad (“Accountability”) – Gerencia del Proyecto

- Evaluar la gerencia del proyecto para asegurarse que están claros sus roles y responsabilidades, así como prácticas uniformes y transparencia en los procesos.
- Establecer orden de mando en cuanto a circunstancias imprevistas.
- Asegurarse que los canales de comunicación sean excelentes entre la gerencia y los asesores.

14



Manejo de Cambios al Contrato ("Change Orders")

- Los cambios a un contrato de construcción son inevitables porque rara vez el proyecto se realiza bajo las premisas iniciales bajo el cual se diseñó y programa.
- Los cambios en los contratos frecuentemente ocasionan que el proyecto sea más costoso y/o se extienda en términos de tiempo
- Por sus implicaciones, los cambios de esta índole están regidos por cláusulas contractuales que contienen las normas sustantivas y procesales que regirán estos cambios.
- La redacción de estas cláusulas, que de ordinario se tratan separadamente, son neurálgicas para la sana administración del proyecto al establecer las reglas de juego
- Más aún, cuando consideramos que estos cambios provocan diferencias y disputas entre las partes contratantes por el impacto que tienen en términos de tiempo y dinero.

15



Responsabilidad ("Accountability") y Manejo de Cambios ("Change Orders")

- Sistema que asegure que la empresa cumpla con todos los elementos sustantivos y procesales para efectuar estos cambios.
- Prácticas que aseguren que el alcance del proyecto se defina, maneje y controle claramente.
- Protocolos para evaluar y comparar el cambio aprobado y sus pautas con la implantación de éstos en el proyecto para que el trabajo se delimite al cambio aprobado.

16

- En estos tiempos de incertidumbre, es esencial verificar los sistemas de su compañía para mejorar su efectividad y eficiencia en el manejo de documentación y el cumplimiento con los contratos, las leyes y los reglamentos para el éxito empresarial.