



# JORNADA CADECI-FEPAC

## BUENAS PRÁCTICAS EN LA OBRA PÚBLICA

Centro Argentino de Ingenieros  
Buenos Aires – Argentina

25/04/2019

**Modernización en la gestión de contratos en obras de Infraestructura**

por Ricardo E. Barreiro-Deymonnaz



# Planteamiento del problema

- Modelo tradicional de contratación pública en crisis
  - Procesos largos y burocráticos
  - Incrementos de presupuesto
  - Retrasos
  - Imprevistos
  - Calidad deficiente
  - Alta conflictividad
- Importancia de la construcción en la economía magnifica el problema

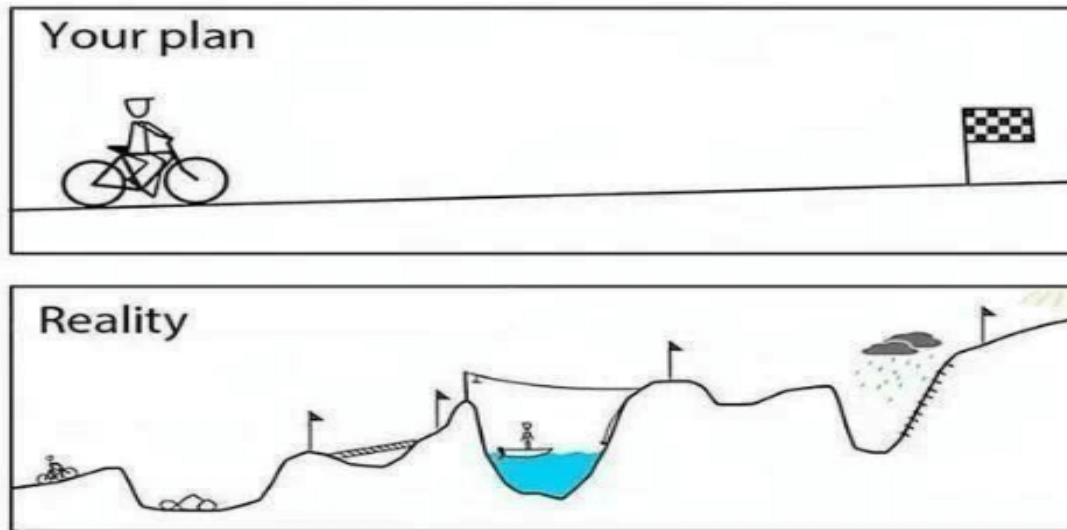
# La causa del problema



- Marcos o formas contractuales que generan ineficiencias y pérdidas
- Ley de obra pública de otra época. Atraso de 72 años.
- Paradigma tradicional: partes del contrato son adversarios

# La causa del problema (cont.)

- Realidad vs. Expectativa



The reality.

# La causa del problema (cont.)

Algunas observaciones derivadas de la experiencia:

- Asignar responsabilidades y riesgos fomenta el juego de la culpa, en lugar de resolución de problemas, cuando las cosas van mal.
- Los precios fijos motivan a los contratistas a hacer lo mínimo requerido, incluso si hacer más resultaría en mejores resultados para el proyecto.
- Los modelos de contratación pública convencionales no ofrecen incentivos para que el participante del proyecto minimice los impactos en los costos de cambios en el proyecto



# El desafío

- Avanzar en marcos regulatorios y en el diseño de contratos “tipo” o “modelo” con foco en contratos colaborativos o relacionales.
- Enfoque de gestión de proyectos integradora en un proceso colaborativo que alinee intereses y objetivos.
- Compartir riesgos y oportunidades
- Aprovechar talentos y la experiencia de todos los participantes para optimizar los resultados
- Nuevo paradigma: colaboración con foco en el proyecto.

# Colaboración vs Cooperación

- Cooperación: relación inter-organizativa entre partes que no se encuentran relacionadas por visión o misión; organización separada del proyecto con estructuras independientes; resolución de problemas de manera independiente.
- Colaboración: relación entre organizaciones con visión y misión común para crear una organización de proyecto conjunta y una nueva cultura de proyecto desarrollada conjuntamente, basada en la confianza y la transparencia, resolviendo problemas mutuamente a través de procesos interactivos que se planean juntos y compartiendo responsabilidades, riesgos y recompensas entre los participantes clave.

Annett Schöttle, investigadora senior del Institute for Technology and Management in Construction de la Universidad de Karlsruhe

# ¿Qué son y cómo funcionan los contratos colaborativos?



- Inicio: Australia, principio años 2000; EE.UU. (costa este), Reino Unido (Heathrow Terminal 5).
- Conocidos como contratos de alianza o IPD – Integrated Project Delivery.
- Se busca alinear mejor los incentivos reemplazando los contratos transaccionales individuales, con un solo acuerdo firmado por todas las partes.
- Orientada hacia la construcción de mejores relaciones
- Fomenta más relaciones de cooperación
- Ofrece incentivos para diversas prácticas y comportamientos cooperativos

# Características

- Se altera fundamentalmente la forma en la cual el contratista es remunerado y la asignación de riesgos al reemplazar el precio fijo con un régimen de remuneración basado en el desempeño
- Creación de una organización virtual, el equipo de proyecto integrado o ‘alianza’
- Participación continua de todos los participantes no propietarios desde muy temprano en el proceso de diseño y definición de alcance del proyecto hasta su terminación.

# Características (cont.)



- Decisiones relacionadas con el proyecto se toman por unanimidad acuerdo entre el propietario y todos los demás participantes en el equipo del proyecto integrado.
- Cláusula de no culpabilidad, no disputas

# Herramientas colaborativas



- BIM
- Realidad virtual
- Realidad aumentada
- Soporte nube

# Mirando hacia adelante

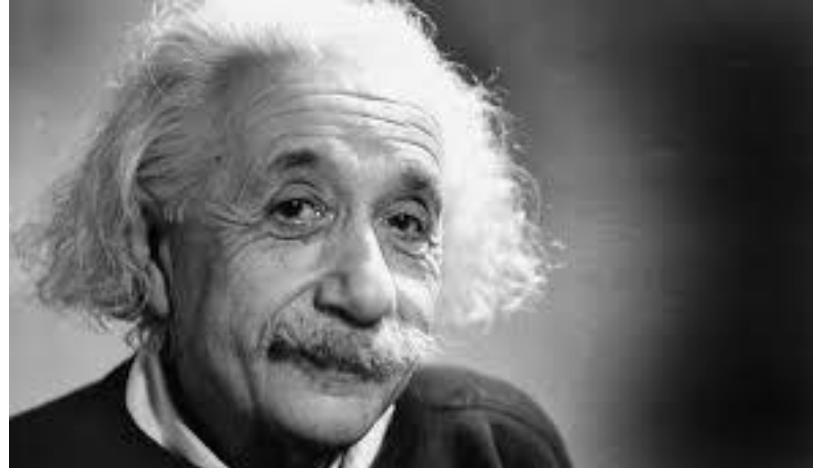
- El modelo de contratación pública tradicional está agotado.
- Es necesario replantear la forma en la cual el Estado contrata para llevar adelante proyectos de infraestructura, y se relaciona con los contratistas.
- Requiere derribar barreras culturales y jurídicas implantadas por décadas.
- Los avances tecnológicos y las experiencias de otros países en este sentido brindan herramientas valiosas.
- Transformación en la gestión de obras de infraestructura, centrando el foco en el proyecto.

# Mirando hacia adelante



“No podemos resolver nuestros problemas pensando de la misma manera que cuando los creamos”

Albert Einstein



# MUCHAS GRACIAS POR SU ATENCIÓN

