

GESTIÓN DE CAMBIOS DE ALCANCE

Conferencia PMI Septiembre 2016

Enrique Abiega (Contract Administration Associates Iberia)

INTRODUCCIÓN



Enrique Abiega

- Ingeniero Superior industrial
- MBA con honores por INSEAD
- Director de Contract Administration Associates (CAA) Iberia
- 15a de experiencia internacional en proyectos de ingeniería y construcción, principalmente en energía e infraestructuras e incluyendo dirección de departamentos de administración de contratos

CAA se especializa en:

- Administración de contratos y reclamaciones
- Resolución de disputas (arbitrajes, DABs, etc.)
- Servicios de peritaje y análisis de experto independiente
- Oficinas en UK, Alemania, México y España

AGENDA

1. ¿Qué es un Cambio de alcance?
2. Fase de oferta y negociación hasta la firma del contrato
3. Fase de Ejecución del proyecto:
 1. Gestión de los Cambios
 2. Tipos de Cambios
 3. Cuantificación de los Cambios
4. ¿Qué sucede si no hay acuerdo?

1. ¿Qué es un cambio de alcance?

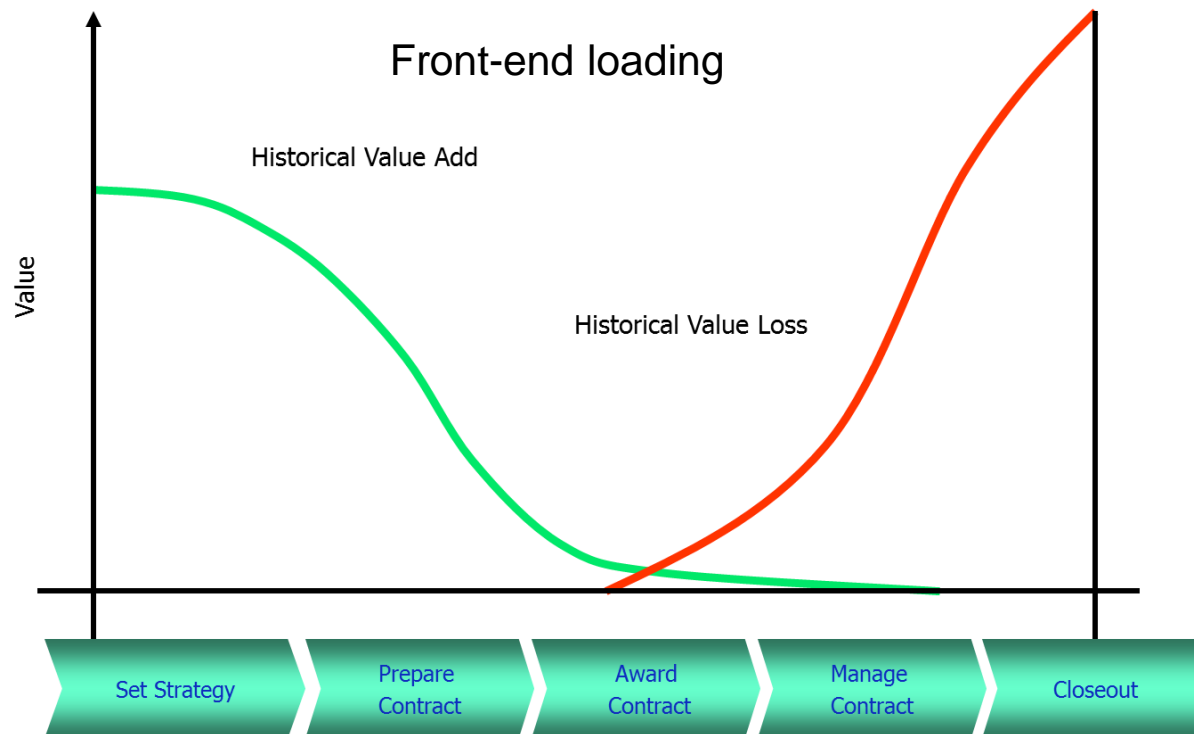
- La “Gestión de alcance del proyecto” incluye los procesos necesarios para garantizar que el proyecto incluya todo (y únicamente todo) el trabajo requerido para completarlo con éxito
- Un Cambio es cualquier situación o evento que impacta al alcance del proyecto, modificando el coste, el programa o las características o la calidad del proyecto. El problema suele ser que:
 - No siempre está claro quién es responsable de un cambio
 - No siempre está claro el alcance del proyecto
 - Existen muchas causas de cambios: voluntarios, involuntarios o por fuerza mayor, necesarios o no necesarios por capricho, por error o por mejora, previsibles o no previsibles
 - Aún más difícil es dar un precio justo a los cambios y obras adicionales
 - Un cambio sobre el que no hay acuerdo se puede convertir en una reclamación

2. Fase de oferta y negociación hasta la firma del contrato (I)

La gestión de los cambios empieza antes de la firma del contrato, estableciendo en el contrato tanto el cliente como el contratista:

➤ **A nivel técnico:**

- Definición del alcance
- Definición de los requisitos



2. Fase de oferta y negociación hasta la firma del contrato (II)

➤ A nivel "comercial":

- Definición del sistema de manejar los cambios:
 - ¿Cómo presentar cambios?
 - ¿Cómo negociar y aceptar cambios?
- Procedimientos si no hay acuerdo para los cambios
- Establecimiento de penalizaciones, plazos, incentivos, etc.

➤ Recomendaciones:

- Establecer procesos lo más claros y detallados posibles
- Negociar en esta fase precios unitarios, indirectos, margen de riesgos y beneficios, etc.
- Clarificar el programa, hito, requisitos, etc.
- Plasmar todos los acuerdos en el contrato de manera apropiada (sin referencias a actas de reunión, emails, etc.)
- Participación de personal con experiencia en proyectos (preferiblemente el futuro equipo), y no sólo personal de compras/ventas, abogados, etc.

3. Fase de ejecución

ENFOQUE CLAIM MANAGEMENT

- **Reclamar => Quejarse**
- **Controvertido, reactivo**
- **Extemporáneo**

Desventajas

- Impactos en las relaciones.
- Crea mala reputación.
- Complica la conciliación.

ENFOQUE CHANGE MANAGEMENT

- **Gestionar cambios como un proceso claro e indiscutible**
- **Proactivo, cooperativo, profesional**

Ventajas

- Menor afectación de las relaciones entre las partes.
- Mantiene el equilibrio económico en cada momento.
- Evita retrasos y acumulación de controversias.

3.1 Gestión del Cambio (I)

Las esferas de responsabilidad dependen del tipo de contrato y de sus condiciones



3.1 Gestión del Cambio (II)

El Cliente debería...

- ☐ En caso de un adicional:
 - Comunicar su deseo de forma clara y concisa
 - Preguntar por el precio, las características y el tiempo de entrega antes de confirmar el bien o servicio, y acordarlo
- ☐ En caso de una afectación o un cambio en las condiciones:
 - Informar al contratista
 - Preguntar si se causó algún daño
 - Ofrecer reparación del daño



El Contratista debería...

- ☐ En caso de un adicional:
 - Ofrecer su disponibilidad
 - Indicar con claridad el precio, las características y el tiempo de entrega antes de empezar
 - Solicitar una Orden de Cambio antes de iniciar el Cambio
- ☐ En caso de una afectación o un cambio en las condiciones:
 - Avisar al cliente de lo ocurrido
 - Inspeccionar y documentar la afectación
 - Cuantificar los costos y otras afectaciones (eventualmente con un perito)
 - Solicitar su reparación o compensación.

3.1 Gestión del Cambio (III)

➤ Recomendaciones (organización y procesos):

- Establecer procesos y responsabilidades a nivel interno y externo desde el principio del proyecto. Asignar un Contract Manager o persona responsable del contrato y considerar sus reportes internos a fin de garantizar su independencia
- Iniciar un proyecto con un Workshop sobre el contrato para todo el equipo, cómo usarlo, quien es responsable de qué, etc. Así mismo desarrollar un manual con las principales responsabilidades
- Implantar plantillas de reclamaciones, notificaciones, cambios, etc.
- Implementar un sistema de documentación y seguimiento de los cambios (idealmente que incluya notificaciones o envíe correspondencia, pero siempre que guarde la documentación relativa)
- Establecer un sistema continuo de discusión y negociación de cambios con el cliente/contratista. Considerar un Comité Control de Cambios según PMI (y según contrato)

3.1 Gestión del Cambio (IV)

➤ Recomendaciones (comportamiento):

- Notificar cambios lo antes posible, e incluir impacto en coste, programa y alcance
- Cuidado con los cambios pequeños (muchos cambios pequeños pueden causar un impacto importante)
- Cuidado con los cambios silenciosos (entregas tardías, holgura/aceleración, trabajos paralelos, etc.)
- Documentar, notificar y reservarse el derecho a reclamar, si no se quiere reclamar en ese momento
- Crear expediente estructurado tanto a nivel interno como externo con los documentos relevantes (considerando tb. una posible revisión futura)
- No iniciar trabajos antes de recibir confirmación por el cliente (cuidado con las buenas voluntades)

3.2 Tipos de Cambios (I)

➤ Según su origen:

- Cambios ordenados por el cliente: desea cambiar alcance, plazo, calidad, normativa a aplicar, cancelar o sustituir trabajos, adicionales, etc.
- Cambios por el contratista: propone cambios al cliente especificando su impacto, p.e. para optimizar el proyecto, cambiar alcance, etc.
- Corrección de errores
- Cambios por terceros: causados por autoridades, permisos, otros contratistas. Idealmente se prevé en el contrato como tratarlos
- Cambios constructivos: originados por un acto u omisión del cliente, el contratista los ejecuta por buena voluntad o porque le son necesarios
- Cambios consecuenciales: aquellos derivados de otros cambios que generalmente no se pudieron prever y/o estimar
- Fuerza mayor: Huelgas, guerras, desastres naturales, etc. Generalmente el contratista obtiene automáticamente una extensión de plazo y se cubren los costes de prolongación

3.2 Tipos de Cambios (II)

➤ Según su naturaleza:

- Variaciones del alcance: Se pueden variar la calidad o cantidad de los trabajos, debido a nuevas necesidades, optimizaciones, etc. Se suelen generar disputas debido a si era o no una obligación implícita, al impacto en coste y programa cuando son variaciones negativas
- Cambios de ingeniería: suelen ser pequeños cambios con difícil cuantificación
- Condiciones cambiadas: aquellas que razonablemente no se podía prever en la oferta, resultando en pérdidas de productividad y obras extraordinarias
- Errores del contratista: no imputables al cliente, requieren transparencia
- Retrasos e interrupciones: afectan al programa y la holgura, generando discusiones complicadas (como retrasos concurrentes)
- Aceleración / dilución: requieren un análisis global (y transparente) para ver el impacto en ambas partes
- Ajustes de precios: generalmente sujetos a índices de industria, país, etc.

3.3 Análisis y Cuantificación

- **A la hora de analizar y cuantificar un cambio y/o reclamación, debemos considerar:**
 - Análisis de ruta crítica:
 - El programa debe ser actualizado regularmente e incluir todas las afecciones, siendo posible comparar el avance planeado vs. real
 - Problemas frecuentes: holgura; retrasos concurrentes; pacing
 - Costes: Directos, Indirectos, Gastos Generales, Costes financieros, Margen, etc.
 - Penalizaciones: suelen ser de aplicación directa y como tal no sujetas a discusión en si más allá de la causa en si.
 - Daños consecuentes (consequential damages)
 - Pérdida de productividad: Disminuye debido a cambios o eventos no previstos. Existen tablas para calcularlo además de comparar real vs. Plan o usar el método de milla medida en procesos repetitivos
 - Aceleración: Adicional o constructiva, difícil cuantificación

4. ¿Qué sucede si no hay acuerdo? (I)

- En algunos proyectos el Comité de Control de Cambios o el Ingeniero (según contrato) determinan como proceder. En otros directamente el cliente lo hará, determinando el impacto en coste/tiempo según la documentación suministrada y su valoración de la misma
- Algunos contratos exigen al contratista ejecutar el cambio sí así lo exige el cliente, aunque no esté conforme con el mismo
- Ambas partes deben justificar, documentar y sustanciar los cambios, reclamaciones y decisiones adoptadas a fin de salvaguardar sus posiciones en procesos futuros
- En cualquier caso es importante a la firma del contrato determinar detalladamente como proceder si una de las partes no está conforme con la decisión adoptada, y cuales son los pasos a adoptar y los plazos para los mismos para resolver dicha disputa

4. ¿Qué sucede si no hay acuerdo? (II)

➤ Métodos de resolución de disputas:

- Mediación: Un tercero imparcial busca un acuerdo entre las partes sin dar en ningún caso su opinión sobre la controversia
- Junta de resolución de disputas (DAB): Generalmente 1 o 3 miembros, independientes y con experiencia en el área del proyecto deciden sobre las controversias existentes y emiten un dictamen (vinculante o no)
 - Regular: Se reúnen de manera periódica y analizan la situación del proyecto y las disputas existentes. Muy al corriente del proyecto y con capacidad de influenciarlo, el mayor inconveniente es el coste y la posible “judicialización” del proyecto
 - Ad Hoc: Examinan una o varias controversias específicas según lo requieran las partes
- Arbitraje: Un arbitro o tribunal arbitral emiten un laudo sobre la controversia sustituyendo un posible juicio.
- Litigio: Justicia ordinaria con el inconveniente del coste y el plazo en emitir un dictamen

¡MUCHAS GRACIAS!

enrique.abiega@ca-associates.com

www.ca-associates.com