



Panel 2: Riesgos y controversias durante la ejecución del Proyecto

Para gestionar los riesgos de un proyecto, primero hay que identificarlos y entenderlos.

Risk and claims during project execution

02 agosto 2018

S&CYR

Riesgos y Controversias durante la ejecución del Proyecto



Mandantes



Contratistas

Principales riesgos según la experiencia de Sacyr en Chile:

(1) Medioambientales

- Arqueológicos
- Territoriales
- De alcance

(2) De Diseño

- Contractuales
- Técnicos
- Iteraciones excesivas
- Cambios normativos



¿Están incluidos en mi proyecto?

Riesgos y Controversias durante la ejecución del Proyecto



(2) Riesgo de Diseño

- Mandante entrega un anteproyecto referencial. Si existen diferencias y errores de diseño, **¿quién los asume?**
- Problemas con plazos de revisión y aprobación de ingeniería en buena parte de los contratos de concesión.
- Revisión y aprobación se extiende durante todo el Contrato.
- Etapa de Construcción se ve afectada por los impactos del retraso en la aprobación del diseño.

(2) Riesgo de Diseño. Un caso real

- Autopista ejecutada en zona centro sur de Chile
- Evidentes retrasos de aprobación de Ingeniería que impactan programa de obra, y dan lugar a una discrepancia.



ID	Nombre	Fecha de Aprobación para Construcción	Fecha de Inicio según Programa Aprobado	Días de Atraso Real
E006	Puente XXX Dm 14300	01-10-2014	03-06-2013	-485
E017-N	Puente XXX Dm 46260	05-11-2014	08-07-2013	-485
E021-N	Puente XXX Dm 55490	04-12-2014	06-09-2013	-454
E024	PS Peaje (XXX) Dm 64920	28-08-2014	13-05-2013	-472
E025	PS XXX 2 Dm 67820	19-10-2015	21-10-2013	-728
E026	PS XXX 1	07-08-2014	05-06-2013	-428
E028	PI XXX	28-08-2014	06-05-2013	-479

12 meses

54 meses

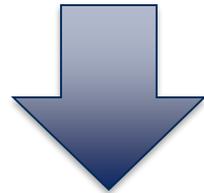
¿Qué hacer?

- **Identificación y valorización preventiva** de riesgos.
- **Transferencias correctas de riesgos**, relacionadas con el tipo de proyecto y la naturaleza del contrato al cual acceden (construcción, diseño y construcción, operación, etc.).
- **Innovar**. Caso uruguayo de aprobación de Ingeniería por Ingeniero Independiente.
- **Fortalecimiento institucional público**.

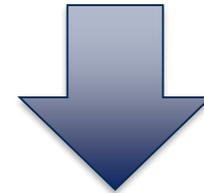
¿Eso es todo? El caso exitoso de Sacyr en Australia



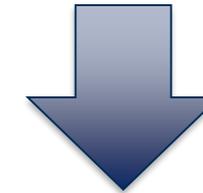
Contratos de Alianza. El caso exitoso de la desaladora de Perth



Consortio entre dos entidades privadas, adjudicatarias del proyecto (Diseñador, Constructor, etc.)



Empresa Pública. Mandante del proyecto



Nombre de la entidad jurídica que reúne al Concesionario con el Mandante Público. Special Purpose Vehicle (SPV)

¿Qué es un contrato de Alianza?

- Premisa: no todos los riesgos son totalmente determinables, evaluables, absorbibles o manejables por el sector privado (incluyendo riesgo por las utilidades y de diseño).
- Por ello, los riesgos deben ser manejados de forma colaborativa entre el sector público y privado.
- Así, un contrato de Alianza es un acuerdo entre el promotor o dueño y uno o más contratistas, donde todas las partes trabajan en un **EQUIPO INTEGRADO** para el éxito del proyecto, **COMPARTIENDO LAS PERDIDAS O GANANCIAS** del proyecto en relación a **OBJETIVOS PREVIAMENTE ESTABLECIDOS**.

¿Qué es un contrato de Alianza?

- Implica dos o más partes (dueño, diseñador, constructor) unidos en un **ÚNICO ACUERDO**.
- Las obligaciones contractuales son **COMPARTIDAS** y **COLECTIVAS**, en oposición a contratos tradicionales donde son **COMPARTIMENTADAS** e **INDIVIDUALES**.
- 100% Open Book
- **Target Cost**
- Existe un 100% de recuperación de costos directos
- Existe un acuerdo previo en relación al margen
- Resolución Interna de Conflictos. Sin mecanismo externo
- O todos ganan o todos pierden

CONCLUSIONES

- No es saludable que la lógica actual de la industria sea pretender transferir “todos los riesgos” al Contratista. **Transferencia ilusoria** que no disminuye la conflictividad de un contrato.
- Existen **experiencias comparadas exitosas** que disminuyen la conflictividad en contratos de construcción.
- Sin embargo, eso implica que la industria debe “salir de su zona de confort”, experimentando nuevas tendencias en la materia.
- Sacyr ha tenido una experiencia exitosa bajo la modalidad de un “Contrato de Alianza” para la ejecución de una desaladora en Perth, Australia.



Preguntas y Respuestas

Smart Projects: gestión del riesgo e innovación

02 agosto 2018

S&CYT