

**EL MANEJO DE LOS CONFLICTOS EN LOS  
PROYECTOS DE LA INDUSTRIA DE LA  
CONSTRUCCIÓN COLOMBIANA**

**CARLOS MARIO MORALES CASTAÑO**

**UNIVERSIDAD EAFIT  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN  
Medellín  
2006**

**EL MANEJO DE LOS CONFLICTOS EN LOS  
PROYECTOS DE LA INDUSTRIA DE LA  
CONSTRUCCIÓN COLOMBIANA**

**Por**

**CARLOS MARIO MORALES CASTAÑO**

Trabajo de grado para optar al título de Maestría en  
Administración de Empresas

Dirigido por:  
Francisco J. Correa Cadavid

**UNIVERSIDAD EAFIT  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN  
Medellín  
2006**

## Nota de Aceptación

---

---

---

---

---

---

Firma del jurado

---

Firma del jurado

Medellín, Febrero 03 de 2005

## Dedicatoria

A mi esposa Cristina y a mis hijos Daniel y Santiago por su comprensión y apoyo.

## **Mis Agradecimientos**

A todas las personas que de una u otra forma apoyaron y alentaron mis deseos de realizar este trabajo de investigación.

A los funcionarios de las bibliotecas de la Universidad de Antioquia, Universidad EAFIT, Universidad Pontificia Bolivariana, Fundación Universitaria Luis Amigó y de las organizaciones CAMACOL, Sociedad Antioqueña de Ingenieros, y Cámara de Comercio de Medellín por su invaluable ayuda.

Al equipo de trabajo de la Maestría en Administración de Empresas de la Universidad EAFIT, por sus oportunos consejos y orientaciones. Mi especial agradecimiento al Pbro. Iván Darío Toro por sus valiosos aportes en la preparación del anteproyecto de esta investigación y al profesor Mauricio Tobar G por su dedicación en la lectura del informe final de trabajo.

A todas aquellas personas de las distintas empresas del sector de la construcción que pacientemente dedicaron su tiempo a compartir sus experiencias en el manejo de los conflictos en los proyectos de la construcción y que me permitieron tener una mejor visión del problema.

Finalmente un reconocimiento especial al Doctor Luis Carlos Restrepo Arango por su dedicación desinteresada para orientar, leer y corregir este trabajo. Sin su ayuda, seguramente, esta investigación hubiera resultado muchos menos amable.

# CONTENIDO

	Pág.
<b>PRESENTACIÓN</b>	15
<b>CAPÍTULO 1</b>	19
<b>INTRODUCCIÓN A LA INDUSTRIA DE LA CONSTRUCCIÓN EN COLOMBIA</b>	
1.1 Antecedentes	19
1.2 Talento Humano	21
1.3 Organización Administrativa	21
1.4 Sistema de Contratación de Proyectos	22
1.5 Control de Calidad	23
1.6 Seguridad	23
1.7 Productividad	24
1.8 Procedimientos para Resolver Conflictos	24
<b>Sumario</b>	25
<b>CAPÍTULO 2</b>	
<b>FUENTES DE CONFLICTOS EN LA INDUSTRIA DE LA CONSTRUCCIÓN</b>	
2.1 Antecedentes	26
2.2 Referentes Teóricos	27
2.2.1 Problemas de la Organización	30
2.2.1.1 Problemas Originados en los Participantes y las Personas	30
2.2.1.2 Estructura del Proyecto - Sistema de Contratación	33
2.2.1.3 Problemas Originados en los Procesos	42
2.2.2 Problemas Originados en la Incertidumbre	48
2.2.2.1 Incertidumbres Externas	48
2.2.2.2 Incertidumbres Internas	49
2.3 Las Fuentes de Conflicto en Industria de la Construcción Colombiana	49
2.3.1 De los expedientes judiciales	50
2.3.2 De los consultores y contratistas	55
2.3.3 Resultados totales	57
2.3.4 Un modelo para determinar las fuentes de conflicto en la Industria de la construcción en Colombia	57
<b>Sumario</b>	60

<b>CAPÍTULO 3</b>	61
<b>MODELO DE PREVENCIÓN Y SOLUCIÓN DE LOS CONFLICTOS.</b>	
3.1 Antecedentes	61
3.2 Los Métodos Alternativos de Solución de Conflictos – MASC-	63
3.3 Los Centros de Conciliación y Arbitraje – CCA-	66
3.4 Modelo PYREC	69
<b>Sumario</b>	71
<b>CAPÍTULO 4</b>	
<b>LA PREVENCIÓN DE LOS CONFLICTOS</b> (PASOS DEL MODELO PYREC)	
4.1 Planeación adecuada de la contratación	74
4.2 Distribución Equitativa del Riesgo	76
4.3 Consignación de los documentos conexos a la oferta	82
4.4 Programa de incentivos	84
4.5 Calidad en la ingeniería y el diseño del proyecto	86
4.6 Análisis de Constructividad	86
4.7 Control de costos y plazos	86
4.8 Declaración final de costos	88
4.9 Nómina Certificada	88
4.10 Precios del Equipo, Mano de obra y Materiales e Insumos	89
4.11 Planeación Conjunta del Proyecto	89
4.12 Auditorías del programa	90
4.13 Declaración del programa “Como construido”	91
4.14 Órdenes de cambio	91
4.15 Reservas de derecho en las órdenes de cambio	91
4.16 Pagos de los subcontratistas	92
4.17 Cláusulas de resolución de disputas	92
4.18 Entrenamiento y desarrollo del personal	93
<b>Sumario</b>	93
<b>CAPÍTULO 5</b>	96
<b>NEGOCIACIÓN, MEDIACIÓN, CONCILIACIÓN, AMIGABLE COMPOSICIÓN Y ARBITRAJE</b> (PASOS DEL MODELO PYREC)	
5.1 Negociación	96
5.1.1 Definición	97
5.1.2 Teoría de la Negociación	98
5.1.3 La teoría tradicional de negociación	98

5.1.4	La teoría moderna de negociación	100
5.1.5	El proyecto de negociación de Harvard	102
5.1.6	Preparación de una negociación	104
5.1.7	Costos de la negociación	107
5.2	La Mediación	107
5.2.1	El proceso de la Mediación	108
5.2.2	Etapas de la Mediación	109
5.2.3	Costos de la Mediación	111
5.3	Conciliación	111
5.3.1	Definición	111
5.3.2	Antecedentes	112
5.3.3	Clases de conciliación	113
5.3.3.1	Conciliación prejudicial	113
5.3.3.2	Conciliación judicial	116
5.3.4	Costos de la conciliación	119
5.4	Amigable composición	121
5.4.1	Antecedentes	122
5.4.2	El Amigable Componedor	122
5.4.3	Soporte Jurídico	123
5.4.4	Ventajas	123
5.4.5	Costos de la Amigable Composición	124
5.5	Arbitraje	124
5.5.1	Definición del arbitraje	124
5.5.2	Antecedentes	125
5.5.3	Pacto Arbitral	125
5.5.4	Los árbitros	127
5.5.5	Fases de desarrollo del Arbitraje	128
5.5.6	Costos del Arbitraje	132
	<b>Sumario</b>	137
	<b>CAPÍTULO 6</b>	139
	<b>PLAN DE MANEJO DE CONFLICTOS EN LA INDUSTRIA DE LA CONSTRUCCIÓN</b>	
6.1	Proceso del Manejo de los Conflictos	139
6.2	Identificación de posibles Conflictos	141
6.3	Análisis de los posibles Conflictos	142
6.3.1	Probabilidad de ocurrencia	143
6.3.2	Impacto de los conflictos	148
6.3.3	Exposición de conflictos combinada	151
6.4	Plan de Manejo de Conflictos –PMC-	154

6.4.1	Determinación de prioridades e implementación de la metodología de prevención y resolución de conflictos	155
6.4.2	Identificación de participantes y asignación de responsabilidades	156
6.4.3	Relación de Costos y Beneficios	158
6.4.4	Plan de contingencia –PC-	158
6.5	Revisión del Plan	159
	<b>Sumario</b>	160
	<b>CAPÍTULO 7</b>	162
	<b>CONSIDERACIONES FINALES</b>	
7.1	Conclusiones	162
7.2	Futuros trabajos	166
	<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b>	170
	<b>ANEXOS</b>	176

# LISTA DE TABLAS

	<b>Pág.</b>	
Tabla No 1	Fluentes de Conflictos y Disputas en la Industria de la Construcción – Modelo de McCone-	29
Tabla No 2	Relación entre los participantes de acuerdo con el sistema de Contratación	41
Tabla No 3	Fuentes de conflicto en la Industria de la construcción en Colombia – Modelo de McCone modificado	59
Tabla No 4	Distribución equitativa del Riesgo -Asignación de Riesgos Previos-	78
Tabla No 5	Distribución equitativa del Riesgo -Asignación de Riesgos asociados a eventos internos de la ejecución-	79
Tabla No 6	Distribución equitativa del Riesgo -Asignación de Riesgos asociados con eventos externos a la ejecución-	80
Tabla No 7	Objetivos alineados a través de un Plan de Incentivos	85
Tabla No 8	Comparación entre la Negociación tradicional y la Nueva teoría de negociación	102
Tabla No 9	Datos Nacionales sobre conciliación año 1999	113
Tabla No 10	Gastos Administrativos y Honorarios del Conciliador para el Centro de Conciliación, Arbitraje y Amigable Composición de la Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia	121
Tabla No 11	Gastos Administrativos, Honorarios del Árbitro y Secretario –Caso Arbitraje con un solo Árbitro- para el Centro de Conciliación, Arbitraje y Amigable Composición de la Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia	134
Tabla No 12	Gastos Administrativos, Honorarios del Árbitro y Secretario –Caso Arbitraje con tres Árbitros- para el Centro de Conciliación, Arbitraje y Amigable Composición de la Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia	135

Tabla No 13	Gastos Administrativos, Honorarios del Árbitro y Secretario –Caso Arbitraje con Cinco Árbitros- para el Centro de Conciliación, Arbitraje y Amigable Composición de la Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia	136
Tabla No 14	Probabilidad de Ocurrencia de Conflictos Estructurales	144
Tabla No 15	Probabilidad de Ocurrencia de Conflictos de Procesos	146
Tabla No 16	Probabilidad de Conflictos de la interacción de las personas	147
Tabla No 17	Probabilidad de ocurrencia de Conflictos por incertidumbres externas	149
Tabla No 18	Probabilidad de ocurrencia de Conflictos por incertidumbres internas	150
Tabla No 19	Impactos en los proyectos a causa de los conflictos	152
Tabla No 20	Clasificación y plan de prevención y resolución de los conflictos	156

# LISTA DE GRÁFICAS

	<b>Pág.</b>	
Gráfica No 1	Estructura del proyecto para el sistema DOC	35
Gráfica No 2	Estructura del proyecto para el sistema AGP	37
Gráfica No 3	Estructura del proyecto para el sistema DC	38
Gráfica No 4	Otros sistemas de contratación	39
Gráfica No 5	Estructura del proyecto para los sistemas DC alternos	40
Gráfica No 6	Participación porcentual de las fuentes de conflicto agrupadas por disciplina en la muestra objeto de estudio, para la Industria de la Construcción en Colombia	50
Gráfica No 7	Participación porcentual de las fuentes de conflicto Estructurales para los proyectos de la Industria de la Construcción en Colombia	52
Gráfica No 8	Participación porcentual de las fuentes de conflicto de Proceso para los proyectos de la Industria de la Construcción en Colombia	53
Gráfica No 9	Participación porcentual de las fuentes de conflicto de Personas para los proyectos de la Industria de la Construcción en Colombia	54
Gráfica No 10	Participación porcentual de las fuentes de conflicto de Incertidumbre Externas para los proyectos de la Industria de la Construcción en Colombia	55
Gráfica No 11	Participación porcentual de las fuentes de conflicto de Incertidumbre Internas para los proyectos de la Industria de la Construcción en Colombia	56
Gráfica No 12	Participación porcentual de las fuentes de conflicto para los proyectos de la Industria de la Construcción en Colombia, a partir de la información de consultores y contratistas	57
Gráfica No 13	Participación porcentual de las fuentes de conflicto agrupadas por disciplina y área en las muestras objeto	

	de estudio, para la Industria de la Construcción en Colombia	58
Gráfica No 14	El Sistema de solución de Conflictos de dos pasos	62
Gráfica No 15	Métodos Alternativos de Resolución de Conflictos	66
Gráfica No 16	Sistema de 6 pasos para Resolución de los Conflictos en la Industria de la Construcción – PYREC-	70
Gráfica No 17	Etapas del procedimiento de Mediación de la OMPI	110
Gráfica No 18	Proceso del manejo de los conflictos	140
Gráfica No 19	Exposición de conflictos combinada para el ejemplo	153
Gráfica No 20	Exposición de conflictos combinada general	154
Gráfica No 21	Pasos para la elaboración del Plan de Manejo de Conflictos	155

# LISTA DE ANEXOS

		<b>Pág.</b>
Anexo 1	Relación de Casos Estudiados Tomados del Consejo de Estado	176
Anexo 2	Fuentes de Conflicto Encontrados en los Casos Estudiados	189
Anexo 3	Relación de Casos Estudiados Suministrados por Consultores y Contratistas	198

# PRESENTACIÓN

Aunque la postura clásica de la administración de proyectos deja a las instancias jerárquicas de la organización las relaciones internas y externas del proyecto es cada vez más común ver que estas responsabilidades son asumidas por la gerencia. Esto se explica, por un lado, porque debido a la dinámica de los negocios es cada vez más difícil para las organizaciones dedicar tiempo y preocupación a los proyectos; y por otro, porque la experiencia ha demostrado que tanto los factores internos, como los externos influyen en el desarrollo de los proyectos y, por tanto, del manejo adecuado de estas relaciones con el entorno, en buena parte, depende el éxito o fracaso de su ejecución.

Las relaciones con el entorno del proyecto no siempre resultan amables, por el contrario, muchas veces, por las características propias de los proyectos son de carácter conflictivo. Esta realidad la reconoce Meredith y Mantel<sup>1</sup> cuando exponen que el trabajo del gerente de proyectos está enmarcado en un mundo caracterizado por el conflicto. Internamente, los proyectos compiten en las organizaciones con los departamentos funcionales por los recursos y el personal, y adicionalmente mantiene una constante lucha para que la organización les reconozca su condición de independencia. Externamente, la gerencia del proyecto debe procurar mantener alineados los intereses de las partes involucradas, como: el dueño, el diseñador, el contratista, los sub-contratistas y demás participantes, lo cual no es fácil debido a la diversidad de intereses. El dueño quiere un producto de buena calidad, a bajo costo y a tiempo; por su parte el contratista quiere maximizar las ganancias; las personas del grupo de trabajo, en muchas ocasiones tienen que responder a dos jefes con prioridades y objetivos diferentes y en general todos los actores tienen intereses divergentes. Es por esto, que la dirección de un proyecto no es algo sencillo y las personas que tienen a su cargo estas funciones deben poseer talento y habilidades especiales para el manejo de esta diversidad de situaciones y conflictos.

No obstante, el talento y las habilidades especiales del gerente no descartan que el manejo de los conflictos, igual que se hace con los costos, recursos y tiempo, se haga de una manera formal y sistemática. Randolph y Posner<sup>2</sup> expresan que con el fin de minimizar los conflictos perjudiciales es esencial hacer una planeación intensiva, previa a la ejecución del proyecto. De la misma forma que se planifican los costos y recursos, la gerencia debe estar en capacidad de simular las situaciones de conflicto que podrán presentarse en el desarrollo del proyecto, para lo cual deberá previamente detectar las posibles fuentes de conflicto y tener prevista una posible solución para cuando dicho conflicto se presente, esto es tener un plan de manejo de conflictos.

En los proyectos del sector de la construcción en Colombia, las dificultades y conflictos son recurrentes y aunque no se tienen estadísticas reales, la percepción es que el 80% de los proyectos presentan algún tipo de conflicto que afecta el éxito de los proyectos, llegando incluso el 30% de estos a escalar las instancias judiciales<sup>3</sup>. Algunos, por su

---

<sup>1</sup> MEREDITH, J y MANTEL, S. Project Management – A managerial Approach- 1995. Pág. 9 y 128.

<sup>2</sup> RANDOLPH A. y POSNER B. Gerencia de Proyectos –Cómo dirigir exitosamente equipos de trabajo-. Bogotá: Editorial McGraw-Hill. 1996. Pág. 112

<sup>3</sup> Entrevista con Dr. Ernesto Escobar gerente de ASEA S.A. (Empresa especializada en la asesoría Contractual de Proyectos para la industria de la construcción) -2003

trascendencia e impacto social, llegan a ser de conocimiento público a través de reportes de prensa y publicaciones especializadas, como por ejemplo: el Metro de Medellín<sup>4</sup>, la Doble Calzada Bello- Hatillo<sup>5</sup>, el Intercambio Vial de PELDAR<sup>6</sup> y el Túnel de Occidente o Conexión Vial Aburra - Río Cauca<sup>7</sup>, para solo mencionar algunos de los más recientes e impactantes.

Esta propensión al conflicto en la industria de la construcción se explica por las características especiales que tienen los proyectos del sector, relacionadas con el tamaño, complejidad y singularidad. Este tipo de proyectos son particulares, es decir, uno no puede asimilarse a otro, por más que se reproduzcan las condiciones. Se desarrollan en ambientes donde las variables como el tiempo, condiciones políticas, sociales y medioambientales, entre otras, son cambiantes y dificultan el control. Aparte de esto, involucra numerosos participantes: ingenieros, dueños, instituciones financieras, suministradores, abogados, contratistas, subcontratistas, instituciones del estado, etcétera, cuyos roles e intereses varían de acuerdo con su vinculación contractual al proyecto. Estas características singulares y complejas hacen que estos proyectos se ejecuten en medio de conflictos, divergencias y enfrentamientos.

Cuando los conflictos aparecen en los proyectos y no son resueltos a tiempo, la mayoría de las veces, afectan negativamente, incidiendo en los costos, plazos de ejecución e incluso en la calidad misma de las obras. Aunque el problema es general para cualquier proyecto, en la construcción de obras, especialmente las de infraestructura, el impacto es significativo por las repercusiones económicas y sociales que pueden tener los mayores costos y plazos, así como la calidad final de las obras. No obstante, el manejo de los conflictos, especialmente en la industria de la construcción, es un tema que todavía la Gerencia de Proyectos trata informalmente, sin la rigurosidad administrativa y gerencial que el tema merece y requiere. La razón principal de esto es la falta de herramientas administrativas, que obliga a que el tema sea manejado solo a través del talento, habilidades y destrezas del individuo encargado de la dirección del proyecto.

En consideración a lo anterior se justifica que desde la academia se desarrollen herramientas administrativas que permitan manejar sistemáticamente el problema de las relaciones conflictivas, que junto con los programas de recursos, plazos y costos le sirvan a la dirección para realizar una adecuada gestión de los proyectos. En esta investigación se han desarrollado algunas herramientas administrativas que permiten al gerente de proyectos elaborar y llevar a cabo planes de manejo de conflictos en los proyectos de la industria de la construcción en Colombia.

Para la realización de la investigación se partió del principio de que el manejo de los conflictos debe corresponder a un proceso dinámico, en el cual primero se diagnostica y analiza el problema, seguidamente se plantean soluciones, se diseñan estrategias de intervención y finalmente se monitorea en forma continua el desarrollo del proceso.

---

<sup>4</sup> ATEHORTÚA R. Carlos Alberto. Testimonio Fiscal del Metro. Medellín: Contraloría General de Medellín. 1996

<sup>5</sup> GALLO G. Bello-Hatillo tiene el apoyo de la Nación. En: El Colombiano, Medellín 20 de febrero de 2003

<sup>6</sup> GALLO G. Suspenden obras en torre del intercambio de PELDAR. En: El Colombiano, Medellín 11 de febrero de 2003

<sup>7</sup> Conexión al Cauca espera más recursos. En: El Colombiano, Medellín 20 de febrero de 2003.

Para el diagnóstico, se validó el modelo propuesto por McCone<sup>8</sup> para las condiciones del mercado Colombiano. Es decir, las potenciales fuentes de conflicto que plantea el modelo fueron contrastadas, considerando el marco teórico, con casos específicos tomados de la realidad colombiana. Aunque, la idea inicial era que los casos se tomaran directamente de las fuentes primarias, es decir los proyectos, esta intención se frustró ya que la información suministrada por los encargados de los proyectos fue pobre y muy general. Lo anterior, puede entenderse considerando el manto de confidencialidad con el cual las empresas quieren mantener sus disputas y controversias. Por lo anterior, aunque se consideraron algunas entrevistas, se recurrió principalmente a otras fuentes como la literatura judicial y otras publicaciones.

Identificadas las fuentes de los conflictos en la industria de construcción, lo siguiente fue definir un modelo que permitiera su prevención o solución adecuada, con el fin de minimizar el impacto que estos conflictos producen en el éxito de los proyectos, cuando no son tratados a tiempo. Para esto, se adecuó a las condiciones y legislación colombianas el modelo de los seis pasos propuesto por Findley<sup>9</sup> para la prevención y resolución de conflictos en la industria de la construcción. En el modelo propuesto PYREC –Modelo para la prevención y resolución de conflictos en la industria de la construcción en Colombia- se tuvo en cuenta la evolución y tendencias de la solución de esta problemática a nivel internacional; también el desarrollo actual en Colombia de los Mecanismos Alternativos de Solución de Conflictos. Se revisó desde lo legislativo la aplicabilidad de estos mecanismos, sin pretender hacer un tratado de derecho. Adicionalmente se hizo especial énfasis en las técnicas de prevención, considerando la relevancia que este paso tiene en cualquier sistema exitoso de resolución de conflictos.

Finalmente, se desarrolló una metodología que integra las herramientas anteriores para la elaboración de un Plan de Manejo de los Conflictos para que la gerencia pueda implementar estrategias exitosas para evitar, controlar y monitorear los conflictos. La metodología propuesta plantea para cada proyecto en particular realizar durante la etapa de planeación de la ejecución, las siguientes acciones: a) identificación de los posibles conflictos; b) evaluación de las probabilidades de ocurrencia de ellos; c) la determinación del impacto que pueden causar en el desarrollo del proyecto; d) la elaboración de un plan de manejo de conflictos; e) la determinación de estrategias de prevención, mitigación o atención de los conflictos; y f) monitoreo y revisión permanente de plan.

Los resultados de la investigación se presentan en siete capítulos desarrollados de acuerdo con el orden metodológico seguido durante el estudio.

En el capítulo 1, se hace una breve introducción a la industria de la construcción colombiana. Inicialmente se muestra lo que esta industria significa para la economía nacional en términos de empleo y PIB. Seguidamente se hace una aproximación al estado del negocio en los actuales momentos y a los retos que debe sortear en el corto y mediano plazo, considerando los cambios socio-económicos que se vienen dando en el país con la apertura del mercado, materializada en los tratados de libre comercio.

---

<sup>8</sup> McCONE, S. *Dispute Resolution Strategies for Construction projects* (Thesis). Illinois: University of Illinois Urbana-Champaign. 2000

<sup>9</sup> FINDLEY, Douglas. *Construction Claims Preparation Under ADR*. 1997. AACE International Transaction C&C01.1-C&C01.4 1997. Citado por McCone. Op. Cit. Pág. 47

En el capítulo 2, a partir de la caracterización de los proyectos y utilizando el modelo McCone, convalidado a la situación colombiana, se determinan las principales fuentes de conflicto en los proyectos de la construcción.

El capítulo 3 presenta el modelo para la prevención y resolución de conflictos PYREC, aplicación del modelo Findley, para las circunstancias y requerimientos legales de Colombia.

En los capítulos 4 y 5 se desarrollan cada uno de los pasos del modelo PYREC. En el cuarto se describen algunas técnicas y estrategias que pueden ser implementadas por la gerencia de proyectos para la prevención de conflictos en los contratos de la industria de la construcción. En el cinco, por su parte, se describen los medios alternativos para la solución de los conflictos cuando ellos se presentan, es decir: la negociación, la mediación, la conciliación, la amigable composición y el arbitraje.

El capítulo 6 presenta la metodología para la elaboración de un plan de manejo de conflictos. La metodología basada en un proceso dinámico integra las herramientas desarrolladas en los capítulos anteriores con un análisis de probabilidades de ocurrencia e impacto para elaborar un plan de manejo, a partir del cual la gerencia pueda elaborar estrategias para la prevención, mitigación y solución temprana de los conflictos.

En el capítulo 7 se presentan las conclusiones de la investigación realizada y un compendio de asuntos relacionados directa o indirectamente con el tema estudiado, que tuvieron que ser dejados de lado, por diferentes motivos y que ameritan ser tratados en futuros estudios o investigaciones.

El autor espera que los resultados de la investigación aporten a la teoría de la gerencia de proyectos nuevos elementos; pero por sobre todo espera que las herramientas y metodologías presentadas permitan a los gerentes de proyectos de la construcción en Colombia desarrollar y ejecutar cada vez más proyectos de manera exitosa.

# CAPÍTULO 1

## INTRODUCCIÓN A LA INDUSTRIA DE LA CONSTRUCCIÓN EN COLOMBIA

*Situación actual y prospectiva*

### 1.1 ANTECEDENTES

En Colombia la industria de la construcción es una parte importante de la economía nacional, llegando incluso a ser considerada por muchos, como un sector estratégico para el desarrollo del país. La industria emplea, aproximadamente, en forma directa un millón de personas de los cerca de veinte y cuatro millones de empleos y subempleos<sup>10</sup>, lo cual representa el 4.5% del empleo total del país. En cuanto a la producción, para el año 2004 la inversión en la industria de la construcción alcanzo la suma de 4'349.639 millones, lo que genero el 5.29% de PIB<sup>11</sup>. Estas cifras demuestran el impacto que el sector tiene para la economía del país, sin considerar las cifras de un número de industrias conexas<sup>12</sup>, cuya suerte depende de la construcción y que aportan en empleo y PIB a la economía cifras similares o superiores.

En cuanto a la composición de la industria de la construcción en Colombia se puede decir que está conformada por cerca de 5000 empresas<sup>13</sup> de muchos tipos y diferentes tamaños, entre las cuales se pueden contar: las empresas de consultoría, de ingeniería, de construcción y otras más especializadas como: las firmas de constructores de canchas deportivas, construcciones de vías, construcciones hospitalarias. En general, más del 95% son pequeñas empresas familiares, con administraciones informales, precarios sistemas de producción y bajo nivel tecnológico. El mercado, por su parte, presenta una competencia agresiva, con márgenes de ganancia modestos, lo cual no permite que se disponga de recursos financieros para la modernización tecnológica en la producción y la administración de las empresas.

De otro lado, la actual situación de apertura económica que vive el país, materializada en los tratados de libre comercio con diferentes países, hace prever que la economía colombiana en general y el sector de la construcción en particular se encuentran en una interesante coyuntura que tendrá profundas consecuencias para su futuro desarrollo. Estas circunstancias traerán para la industria de la construcción excelentes oportunidades de desarrollo, pero también amenazas y riesgos. Las oportunidades son las de participar en el desarrollo de la infraestructura que el país requiere para afrontar esta nueva dinámica y de realizar negocios en otros mercados. Las amenazas y riesgos, por su parte, radican en la

---

<sup>10</sup> DANE -Departamento Administrativo Nacional de Estadística-. Encuesta Continua de Hogares Datos a Mayo 2005- Available from Internet: < www.dane.gov.co >

<sup>11</sup> DANE -Departamento Administrativo Nacional de Estadística-. PIB a precios constantes de 1994. Available from Internet: < www.dane.gov.co >

<sup>12</sup> Industrias conexas: cemento, concreto, fibrocemento, prefabricados, tuberías de concreto y hierro y acero, ladrillos y bloques, tubería de PVC, enchapes pisos y cerámicas, maderas y eléctricos, cocinas, pinturas, vidrios, aluminios, alfombras, grifería, cerraduras, acrílicos, fibra de vidrio, entre otros.

<sup>13</sup> Camacolero Noviembre/Diciembre de 1995 No 1228

posibilidad cierta de que lleguen al mercado empresas multinacionales de la construcción a competir por el mercado local.

Para Juan Martín Caicedo Ferrer, presidente de la Cámara Colombiana de la Infraestructura (CCI), el país no cuenta con las obras de infraestructura que requiere para atender los requerimientos de los tratados que viene acordando con otros países. Dice Caicedo Ferrer<sup>14</sup>: “Los estudios con que cuenta el gremio demuestran que la nación no está desarrollada en materia de infraestructura. Es decir, apenas se cuenta con una quinta parte de lo que se requeriría en vías y aún estamos muy lejos en materia de aeropuertos y aduanas y en organización general de las entidades públicas”. Estas necesidades también son reconocidas por el gobierno nacional. Al anunciar las obras prioritarias de la agenda interna en materia de infraestructura, el ministro de Transporte Andrés Uriel Gallego<sup>15</sup> reveló un listado inicial de obras de infraestructura para ser discutido con los distintos sectores y que serían prioritarias para incluir en la agenda interna. En su orden, relaciona la terminación de la carretera panamericana, la expansión del Aeropuerto El Dorado y otros del Magdalena y Llanos Orientales. De igual modo la iniciativa contempla la continuación del corredor del Piedemonte Llanero y la terminación de la salida al Pacífico, entre otras. En general obras que suman recursos por 3000 millones de dólares.

De este modo es previsible que en el corto y mediano plazo existan oportunidades de negocios, tanto a nivel interno con la atención de la agenda interna, como con la posibilidad de competir en otros mercados. Para aprovechar estas oportunidades y enfrentar las amenazas que son latentes con la apertura, la industria de la construcción debe adecuar sus organizaciones empresariales con el fin de volverlas competitivas de manera que puedan atender tanto el mercado local, como los nuevos mercados.

Como lo afirma Farouk Kattan<sup>16</sup>, presidente de la Junta Nacional de ACOPI<sup>17</sup>, los procesos de apertura no son solo acciones de baja de aranceles y construcción de infraestructura, son un nuevo escenario económico que obliga a que las industrias, so pena de desaparecer, reconsideren sus valores competitivos con el fin de poder participar en el mercado internacional. En general las preguntas más urgentes que las empresas locales deben contestarse son: ¿Por qué el producto colombiano es más costoso?, ¿Por qué es menos atractivo?, ¿Por qué no tiene elementos diferenciadores?, ¿Por qué los clientes no son tan bien atendidos?, ¿Por qué cuesta tanto sortear las exigencias de calidad y sanidad?, es decir, ¿Por qué nuestros productos no son competitivos en los mercados internacionales? Y como lo afirma el mismo Kattan para dar respuesta a estas preguntas se requiere hacer estudios comparativos de costos de producción, costos sociales, costos de materias primas e insumos, costos de capital de trabajo y disponibilidad de instrumentos físicos y legales de apoyo a la producción. Ninguna persona en el mundo va a comprar un producto colombiano por hacernos el favor de ayudarnos a sostener nuestras miserias sociales, sino porque el producto es bueno, bonito, barato, novedoso, atractivo y oportuno.

En la industria de la construcción, el Benchmarking en costos propuesto por Kattan no es suficiente, si se quiere tener empresas competitivas a nivel internacional deben

---

<sup>14</sup> No hay infraestructura para acuerdos Comerciales. En: [www.LaRepública.com.co](http://www.LaRepública.com.co) 14 de Julio de 2004

<sup>15</sup> Mintransporte propone que E.U. financie agenda interna. En: [www.LaRepública.com.co](http://www.LaRepública.com.co) 6 de Octubre de 2004

<sup>16</sup> KATTAN, Farouk. Nuestra Verdadera Agenda – ACOPI. En: [www.La República.com.co](http://www.La República.com.co) 4 de Mayo 2005.

<sup>17</sup> Asociación Colombiana de Pequeños Industriales

realizarse estudios y cambios más profundos que tienen que ver con la institucionalidad del negocio. Es decir, cambios que afectan no solo lo financiero, sino otros aspectos, que afectan directamente la competitividad del negocio. Levy<sup>18</sup> menciona que deben hacerse análisis, estudios e intervenciones en siete campos en especial, para adecuar las empresas de la construcción a los nuevos requerimientos del mercado internacional. Los aspectos a los cuales hace referencia son:

- Talento humano.
- Organización administrativa
- Sistema de contratación de los proyectos
- Control de calidad
- Seguridad
- Productividad
- Procedimiento para la resolución de los conflictos

## **1.2 TALENTO HUMANO**

Una situación inquietante es la movilidad del personal que trabaja en el sector y la falta de personal calificado tanto en las labores técnicas, como administrativas. La falta de afiliación del personal a las empresas ha conducido a que haya poca capacitación y que la poca que hay se pierda. La especialización en algunos campos se da más por iniciativas individuales de los propios trabajadores, que por iniciativas institucionales. Son pocas las empresas que tienen un staff de personal, especialmente en el campo técnico, con un conocimiento de las técnicas y metodologías para desarrollar los trabajos. Los grupos de trabajo se arman reclutando personal para el desarrollo de un proyecto o tarea específica, desintegrándose casi inmediatamente termina la obra. Lo administrativo está asignado como un trabajo marginal a los ingenieros, no obstante, que éstos, en su gran mayoría, no tienen una formación académica administrativa y que su capacitación empírica los lleva a reproducir, sin mayores reparos, lo que se ha hecho en otras oportunidades.

Si se quiere ser competitivos en el mercado internacional, las empresas de la industria de la construcción en Colombia deberán realizar esfuerzos en el corto y mediano plazo con el fin de reclutar y mantener un staff de personal, tanto en la parte técnica, como administrativa. Procurando que este grupo sea bien calificado, con el fin de poder ofrecer trabajos con los estándares de calidad exigidos por el mercado internacional.

## **1.3 ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA**

Los tiempos que se avecinan para la industria de la construcción no serán fáciles; la principal amenaza será la competencia abierta con empresas extranjeras de mayor tradición y capacidad financiera, tanto por el mercado local, como por los mercados internacionales. Esta situación hace imperioso que las compañías nacionales busquen en el corto plazo modelos de organización administrativa, propios para su negocio, que les permitan ser modernas, eficientes y productivas con el fin de estar preparados tanto para la competencia,

---

<sup>18</sup> LEVY, Sidney M. Administración de los proyectos de la construcción. México: Editorial McGraw-Hill, 3<sup>era</sup> edición. 2002. Pág. 2-7

como para realizar alianzas, situación esta última que será un escenario recurrente en el nuevo mundo de los negocios de la construcción, como lo predice Rosas<sup>19</sup>.

En el campo del marketing, por ejemplo, disciplina descuidada en la industria de la construcción, los ejecutivos deberán ser precisos en la definición de su mercado meta. El marketing de nichos será determinante con el fin de explotar los conocimientos especializados de cada empresa, es decir, se deberá utilizar el marketing como una herramienta indispensable para obtener nuevos proyectos y mantenerse vigente en los mercados. Además, los ejecutivos de marketing deberán continuamente realizar análisis prospectivos del mercado con el fin de ir adecuando las organizaciones a las necesidades, garantizando, así, un óptimo aprovechamiento de los recursos de la empresa.

Pero adicionalmente, las empresas del sector deberán definir un modelo de gerencia propio que se adapte a sus necesidades y negocio. Sin entrar a particularizar, considerando el hecho que son empresas dedicadas a la ejecución de proyectos, debe pensarse en un modelo de gerencia de proyectos, donde además del control del proceso del trabajo y de los costos relacionados con él, se intervenga sobre los siguientes cuatro elementos fundamentales:

- *La ingeniería de la construcción.* Es decir, la técnica adecuada para ensamblar los materiales, los componentes, el equipo y los sistemas, así cómo para seleccionar y utilizar la mejor tecnología de construcción para cada proyecto en particular.
- *La administración del proceso de la construcción.* Con el fin de determinar la mejor manera de ejecutar el proceso. Acá se deberá incluir una programación detallada, una metodología para el manejo de las interfases, una coordinación adecuada, así como adecuados controles del flujo de trabajo, de materiales y de los equipos en el sitio de la obra.
- *La administración de recursos humanos.* Se deberán conformar grupos de trabajo, bajo el liderazgo de un gerente de proyecto, que mantenga el grupo concentrado en el objetivo, motivado, con altos niveles de productividad y en un ambiente armonioso, condiciones mínimas para obtener un proyecto exitoso.
- *La Administración financiera.* La construcción es un negocio y como tal debe verse; de ahí que el control de los costos, del flujo de efectivo y del financiamiento del proyecto forme parte de cualquier empresa próspera.

En conclusión, para las empresas del sector de la construcción es prioritario modernizar sus organizaciones administrativas, disponiendo éstas, tanto para la competencia internacional, como para participar cooperativamente en negocios con otras empresas nacionales e internacionales.

## **1.4 SISTEMA DE CONTRATACIÓN DE PROYECTOS**

En los últimos años se han venido gestando otros tipos de contratación diferentes al tradicional Diseño-Oferta-Construcción. Se estila, hoy en día, que el contratista participe no solo en la construcción de las obras, sino que se vea involucrado en otras fases como la

---

<sup>19</sup> ROSAS, Martín. Llegó la hora de las alianzas –la construcción frente a los nuevos paradigmas- En: Colombia Construye. Bogotá. No 58 de 1999

financiación, el diseño, y la operación y mantenimiento de los proyectos. La tendencia a que el estado sea cada vez pequeño y la dinámica de la economía que viene presionando la reducción en los plazos de entrega de los proyectos conducirá a que se recurra cada vez más a otro tipos de contratación, como: la modalidad Diseño-Construcción, donde aparte de la construcción se le asigna al contratista la responsabilidad del diseño de la obra; o incluso modalidades más comprometedoras como la contratación Llave en mano, donde adicional al diseño y construcción se le asigna al contratista la responsabilidad de proponer los mecanismos de financiación o la financiación misma; o la contratación Diseño-Construcción-Operación o Construcción-Operación-Transferencia, donde además se le asigna al contratista, adicional a lo anterior, la responsabilidad de la operación y el mantenimiento del proyecto.

Considerando lo anterior, las empresas de la industria de la construcción deberán redefinirse desde el punto de vista técnico, administrativo y financiero para afrontar este nuevo escenario o por el contrario estar dispuestas y preparadas para realizar alianzas estratégicas con empresas de consultoría e ingeniería y empresas del sector financiero con el fin de poder tener una posición competitiva en el mercado.

## **1.5 CONTROL DE CALIDAD**

La preocupación por los problemas de calidad en la industria de la construcción en Colombia no es un asunto nuevo. En el año 1995 en la presentación del seminario “Control y aseguramiento de la calidad en la construcción” de CAMACOL<sup>20</sup> ya se afirmaba: “En la industria de la construcción se presentan numerosos problemas con relación a los niveles de calidad y la forma de lograrlos. Como consecuencia de esa falta de calidad existen desperdicios de recursos, reprocesos, falta de planeación, mal uso de las obras, falta de mantenimiento, entre otros, que hacen ineficiente la mayoría de los procesos constructivos”.

Diez años después, aunque se han hecho algunos esfuerzos puntuales, es evidente que los problemas persisten. Es fundamental para alcanzar altos niveles de productividad y competitividad que se reduzcan al mínimo los desperdicios de recursos, la repetición de trabajos y los proyectos defectuosos. Las empresas deben emprender en el corto plazo programas de aseguramiento de la calidad que igual que en el sector de la manufactura culminen con el establecimiento de las Normas de Calidad ISO 9000 y 14000, como una fuente que aportará medios y métodos para impulsar el control de la calidad.

## **1.6 SEGURIDAD**

En Colombia la construcción constituye el 5.5% del PIB pero tiene el triste privilegio de representar el 20% de las muertes por traumatismos ocupacionales y el 12% de las lesiones con incapacidad. Estas cifras, no obstante, van en contravía de la tendencia mundial donde cada vez se le da mayor relevancia a los asuntos de la seguridad industrial, primero por los altos costos que estas incidencias involucran y segundo por la presión que vienen ejerciendo organizaciones gremiales y que han conducido a que las empresas,

---

<sup>20</sup> En: CAMACOLERO, septiembre 1995

especialmente las estatales, sean cada vez más exigentes con el historial en la seguridad industrial de los subcontratistas.

Estas condiciones obligarán a que las empresas de la construcción en Colombia, en el corto plazo, diseñen y pongan en práctica programas de seguridad industrial con la meta de cero accidentes laborales.

## **1.7 PRODUCTIVIDAD**

La productividad de la industria de la construcción será un elemento determinante en el posicionamiento competitivo de las empresas. Esta productividad deberá ser conseguida no solo en los procesos técnicos, sino también en los administrativos.

En algunos casos seguramente será necesario hacer reconversiones tecnológicas, con el fin de alcanzar los estándares técnicos de la industria a nivel internacional. Pero el mayor esfuerzo deberá hacerse en lo administrativo, buscando formalizar los procesos, intensificando su uso, ya que hoy en día se perdona cada vez menos la improvisación. La industria de la construcción debe generalizar el uso de medios, como: los sistemas de información y los modelos de gestión de clientes, proveedores, subcontratistas, entre otros.

En el mediano y largo plazo debe incluso pensarse en dedicar parte del presupuesto de la industria para la Investigación y Desarrollo, igual como se hace en los demás sectores económicos, con el fin de asegurar una mejora continua de los procesos tanto en la parte técnica, como en la administrativa.

## **1.8 PROCEDIMIENTOS PARA RESOLVER CONFLICTOS**

La aparición de los conflictos y disputas en la ejecución de los proyectos, especialmente en la construcción, son recurrentes y muchas veces imposibles de prevenir. Estos conflictos, cuando no son manejados adecuadamente, muchas veces conducen a que los proyectos no se realicen exitosamente, ya sea porque: no se cumple el plazo convenido; se exceden considerablemente los costos presupuestados; no se alcanzan los niveles de calidad previstos; y/o los participantes terminen en los estrados judiciales enfrascados en demandas y contra-demandas.

Estos asuntos, en general, en la industria de la construcción colombiana han tenido un tratamiento ligero, manejados muchas veces como si no fueran temas inherentes al proyecto mismo, dejados de lado por la administración de los proyectos y usualmente tratados por agentes externos, como los staff jurídicos de las empresas. Estas circunstancias, han llevado a que la solución de las divergencias llegue hasta las máximas instancias judiciales, causando costos no presupuestados, invirtiendo largos periodos de tiempo y lo que es más grave dejando a las partes enfrentadas, con las relaciones comerciales rotas.

La tendencia a nivel mundial es que los conflictos sean tratados desde la gerencia del proyecto con el fin de evitar o al menos disminuir los impactos económicos y comerciales que estos causan en las empresas. Por esta razón, las empresas del sector de la construcción, deberán crear los medios administrativos para prevenir en lo posible los

conflictos y para cuando esto no se pueda, procurar rápidas y equitativas soluciones en las disputas con los clientes, subcontratistas, consultores y cualquier otro actor.

La investigación que se presenta trata justamente el tema en cuestión. Y a través de la construcción de algunas herramientas para el manejo de los conflictos en proyectos de la construcción, la investigación pretende aportar algunos elementos teóricos y prácticos a la gerencia de proyectos, con el fin de facilitar la gestión exitosa de los proyectos.

## **SUMARIO**

La industria de la construcción en Colombia es una parte importante de la economía en consideración a los aportes que hace en cuanto a empleo y PIB. Esta industria está compuesta básicamente por pequeñas empresas familiares, con administraciones informales, precarios sistemas de producción y bajo nivel tecnológico. El mercado, por su parte, presenta una competencia agresiva, con márgenes de ganancia modestos, lo cual no permite que se disponga de recursos financieros para la modernización tecnológica en la producción y la administración de las empresas.

Con los procesos de apertura que vive el país, la industria de la construcción tendrá oportunidades y amenazas. Oportunidades de participar en la construcción de la infraestructura que el país requiere para atender dicha apertura y también de participar en otros mercados. Las amenazas, por su parte, vienen de la posibilidad cierta de que lleguen al mercado empresas multinacionales de la construcción a competir por el mercado local.

Para aprovechar estas oportunidades y enfrentar las amenazas que son latentes con la apertura, la industria de la construcción debe adecuar sus organizaciones empresariales con el fin de volverlas competitivas de manera que puedan atender tanto el mercado local, como los nuevos mercados. Para esto, contrario a las empresas de otros sectores, se deben hacer esfuerzos no solo en el campo financiero, sino también en otros campos que afectan directamente la competitividad de las empresas del sector de la construcción. Las áreas que requieren análisis, estudios e intervenciones son: el talento humano, la organización administrativa, el sistema de contratación de los proyectos, el control de calidad, la seguridad, la productividad y la resolución de los conflictos.

# CAPÍTULO 2

## FUENTES DE CONFLICTOS EN LA INDUSTRIA DE LA CONSTRUCCIÓN

### 2.1 ANTECEDENTES

Los conflictos son incidencias normales en los proyectos; no obstante, para el sector de la construcción, son algo más que incidencias, son sucesos inherentes al desarrollo de los proyectos de este sector; no podría pensarse un proyecto de construcción en el cual no haya que enfrentar un variado número de conflictos. Ésta, no es una circunstancia propia de Colombia, ocurre en cualquier parte del mundo; sin embargo, la diferencia con otros países, especialmente los industrializados, es que para el medio, faltan estudios sobre el tema e informaciones históricas y estadísticas de la forma como se presentan y solucionan estos conflictos.

La percepción en el sector de la construcción en Colombia, después de conversar con gerentes de algunas empresas de construcción y consultores asesores en contratación, es que aproximadamente el 80% de los proyectos presentan divergencias o conflictos que afectan el normal desarrollo de los proyectos, llegando, incluso el 30% de ellos a escalar las instancias judiciales. No obstante, estas circunstancias, los estudios sobre el tema son casi nulos, por no decir que no existen; los gremios y las asociaciones del sector<sup>21</sup> tienen poca información estadística y ninguna literatura sobre casos particulares. En general, la poca información que se encuentra publicada corresponde a reportes periodísticos y a sentencias, conceptos, laudos y demás documentos judiciales. La situación es aun más crítica si se tiene en cuenta que las empresas participantes de estos trabajos no tienen una información histórica de los proyectos, o la poca información que tienen no se encuentra organizada de manera sistemática.

Esta falta de estudios e informaciones sobre los conflictos en la industria de la construcción en Colombia obliga a que se tenga que mirar retrospectivamente a lo que se ha hecho en otros países con el fin de tener un punto de partida para analizar la problemática local.

Bajo la anterior consideración, en este capítulo se propone hacer una primera aproximación a las fuentes que originan los conflictos en la industria de la construcción teniendo en cuenta para esto el marco teórico propuesto por McCone en “Dispute Resolution Strategies for Construction Projects”<sup>22</sup>. Para esto, se hace una validación para el medio colombiano de las potenciales fuentes de conflicto encontradas para el mercado norteamericano. La validación se hace contrastando estas fuentes con casos de la realidad colombiana tomados principalmente de las informaciones judiciales.

---

<sup>21</sup> CAMACOL, ACIC, AIA, SCI, SAI, entre otros.

<sup>22</sup> McCONE. Op. Cit. Pág. 14-26

## 2.2 REFERENTES TEÓRICOS

Las principales dificultades prácticas, cuando se pretende hacer una sistematización de las fuentes de los conflictos en la industria de la construcción, son dos: lo primero es que cada trabajo en esta industria es una experiencia única, que no tiene precedentes; y lo segundo es que en estos trabajos intervienen diferentes actores, buscando un mismo objetivo pero con intereses diferentes y por consiguiente con una visión de los proyectos que no siempre coincide.

En la industria de la construcción, a diferencia de otros sectores, los trabajos de similar naturaleza, incluso para un mismo cliente, siempre serán diferentes. Esto en consideración a que es casi imposible reproducir las condiciones en que se desarrollan este tipo de proyectos, ya sea por el sitio, el comportamiento de los subcontratistas o el cambio de ellos, las condiciones cambiantes del mercado o el mismo equipo de trabajo, entre otras circunstancias. A diferencia de la industria manufacturera, donde la producción de los bienes es repetitiva, en la industria de la construcción cada producto es único.

De otro lado, los conflictos se originan y dimensionan de acuerdo con los intereses de los diferentes actores que intervienen, es decir: los dueños, los contratistas, el diseñador, el interventor o cualquier otro que esté interviniendo en el proyecto. Por ejemplo, para el contratista su mayor interés será realizar una obra obteniendo la mayor ganancia, en el menor tiempo posible; por el contrario, el interés del dueño será obtener una obra en el menor tiempo, de la mejor calidad y al menor precio; para otros actores, como el diseñador, el precio y el tiempo no serán una prioridad, mas sí la calidad y la funcionalidad del producto. Esta diversidad de intereses, aparte de ser fuente de conflictos, hace difícil identificar el origen de estos.

No obstante estas dificultades, en varios países se han hecho esfuerzos por identificar las fuentes que originan los conflictos en la industria de la construcción, teniendo en cuenta que si dichas fuentes son identificadas previamente se podrían hacer intervenciones pro-activas con el fin de evitar o al menos disminuir los efectos que estos conflictos tienen para los proyectos y las economías de las empresas. De estos estudios, uno de los más completos es el realizado en los Estados Unidos de América durante la década de los años 90<sup>23</sup> y el cual se ha retomado como referente para hacer una primera aproximación a las fuentes de conflicto en la industria de la construcción en Colombia.

Para la época mencionada en los Estados Unidos se realizaron varias investigaciones en el área de la gerencia de proyectos, todas ellas dirigidas a identificar las fuentes de conflicto en los proyectos de la industria de la construcción. Desde varias perspectivas, el tema ha sido tratado por varios investigadores, entre los cuales se pueden nombrar: Hewit, 1991; Rhys Jones, 1994; Heath, 1994; Semple, 1996; Sykes 1996; Conlin, 1996 y Bristow, 1998<sup>24</sup>, entre otros. El resultado, recogido por Sosa<sup>25</sup>, plantea que para el mercado de los Estados Unidos se han identificado como principales fuentes de conflicto en los proyectos de la construcción, las que a continuación se nombran:

---

<sup>23</sup> Siglo XX

<sup>24</sup> McCONE. Op.Cit Pág.10-11.

<sup>25</sup> SOSA, Carlos. State of the art Review of methodologies for dispute avoidance and resolution in large engineering systems. MIT Thesis Cambridge M.A. May 1999

- Expectativas no realistas.
- Imprecisiones e interpretaciones de los documentos contractuales
- Falta de comunicación entre los participantes
- Cambios de alcance en los trabajos contratados
- Cambios en las condiciones previstas para la ejecución
- Cambios en general
- Trabajo en equipo
- Deficiencias y fallas en la facturación y los pagos
- Retrasos en la ejecución del proyecto por diversas circunstancias
- Negligencia de los funcionarios
- Calidad de los suministros y obras
- Gerencia y administración de los proyectos
- Disminución de plazos de ejecución
- Paralizaciones del proyecto
- Terminación anticipada de los contratos
- Cultura
- Falta y deficiencias en los diseños
- Condiciones climáticas extraordinarias
- Variaciones de la economía
- Cambios políticos
- Leyes y normas
- Falta de habilidad y destrezas de los funcionarios
- Rendimiento del trabajo
- Falta o deficiencia en la información que se intercambia
- Presiones internas o externas
- Malentendidos
- Sucesos inciertos e imprevistos

Con el fin de facilitar la comprensión, Howell<sup>26</sup>, propone recoger estas fuentes de conflicto en cuatro grandes áreas, así:

- Definición incompleta del alcance
- Tipos de contratos inapropiados
- Sistemas de comunicaciones ineficientes
- Incertidumbre

De otra parte, desde una visión más de la gerencia de proyectos, McCone plantea un modelo en el cual agrupa las fuentes en dos grandes áreas, así: las originadas en la organización propia del proyecto y las debidas a la incertidumbre. Es decir, en fuentes inherentes a la ejecución misma del proyecto, y las debidas a situaciones inciertas causadas por agentes externos e internos.

La clasificación planteada por McCone ayuda a la gerencia a tener una visión sistémica de la problemática, lo que indudablemente facilita la identificación de los problemas generadores de conflicto en la industria de la construcción. La clasificación se

---

<sup>26</sup> McCONE. Op.Cit. Pág.11

muestra en la en la tabla No 1 - Fuentes de Conflictos y Disputas en la Industria de la Construcción.

**Tabla No 1 Fuentes de Conflictos y Disputas en la Industria de la Construcción – Modelo de McCone-**

Área	Disciplina	Fuente de Disputa
<b>Problemas de la Organización</b>	<b>Estructurales</b>	Estructura Organizacional interna y externa Sistemas de suministro Tipos inapropiados de Contrato. Documentos contractuales inapropiados Términos contractuales y leyes
	<b>Procesos</b>	Rendimiento de los trabajos La calidad de los suministros y las obras Presiones internas y externas. Facturación y pagos Los retrasos y paralizaciones del proyecto. Disminución de plazo Gerencia y administración del proyecto Canales formales de comunicación Canales informales de comunicación Deficiente información o falta de ella
	<b>Personas</b>	Equivocaciones Expectativas no realistas Cultura Lenguaje. Comunicación Objetivos incompatibles Gerencia o manejo Negligencia Hábitos de trabajo Trabajo en equipo
<b>Problemas derivados de la Incertidumbre</b>	<b>Externa</b>	Cambios y variaciones de las obras Preocupaciones medioambientales Impactos sociales La economía Riesgo político Clima Leyes y normas Condiciones del sitio imprevistas
	<b>Internos</b>	Definición incompleta del alcance Deficiencias en el diseño o falta de él Métodos de Construcción Deficiencias en habilidades y destrezas

De acuerdo con el modelo, las fuentes de conflicto en los proyectos de la construcción deben buscarse, por un lado, en los asuntos propios del proyecto, como: la organización administrativa y documentos contractuales que soportan la ejecución; la forma de realizar los trabajos mismos y en el comportamiento de las personas que intervienen en él; y por otro lado, en aquellos asuntos internos o externos que sin ser inherentes al proyecto, afectan su desarrollo, como: cambios o variaciones de las condiciones inicialmente previstas, cambios económicos y políticos, movimientos sociales en contra del proyecto, variaciones del clima, exigencias medioambientales no previstas, definición incompleta del alcance, errores en el diseño, errores en los métodos de construcción, entre otros.

Para el análisis de los casos de la industria de la construcción que han servido de base para validar el modelo anterior, para el medio colombiano, se han tenido en cuenta las consideraciones teórico-prácticas sobre las áreas y disciplinas del modelo, que se presentan en los siguientes apartados.

### **2.2.1. Problemas de la Organización**

Se revisan bajo este apartado los asuntos propios del proyecto y que podrían ser fuente de conflicto. Los problemas organizacionales a los cuales se hace referencia tienen que ver, con: el comportamiento de los participantes y las personas en el desarrollo del proyecto, la forma en que las empresas participantes se organizan para la ejecución, el tipo de contrato y el proceder en el desarrollo de los trabajos. A continuación se hace un análisis de cada uno de estos aspectos.

#### **2.2.1.1 Problemas Originados en los Participantes y las Personas**

Dependiendo del tipo y tamaño del proyecto, los participantes pueden ser variados. No obstante, en general, en los proyectos de la construcción se pueden encontrar los siguientes participantes: el dueño, el diseñador, el contratista general, el interventor, los subcontratistas, los suministradores y proveedores y las instituciones financieras. Las relaciones entre estos actores, los cuales presentan distintos intereses, posiciones, actitudes y comportamientos, inducen a pensar, que de las relaciones entre ellos, deben surgir potenciales fuentes de conflictos. Con el fin de identificar dichas fuentes, a continuación se hace una caracterización de los principales actores.

##### **El Dueño o Contratante**

El dueño es la parte para quien se desarrolla el proyecto, el cual en la mayoría de los casos es también la fuente de los recursos financieros. Para entender su comportamiento e intereses es importante distinguir entre el dueño privado y público, entre otras cosas porque la forma de contratación es diferente.

El dueño privado puede ser: un individuo, un grupo de socios, una corporación o una combinación de los anteriores, siendo la mayoría de las veces los usuarios finales del proyecto, aunque también en algunos casos estos construyen para vender o entregar en arriendo o como parte de un producto o servicio que venden. Aunque, en la contratación entre empresas privadas se goza de bastantes libertades al momento de pactar la realización de una obra de construcción, de cualquier forma el comportamiento de los actores esta

regulado por las leyes comerciales<sup>27</sup> y civiles<sup>28</sup>. (Inversiones panorama Ltda. versus Carlos Alberto Calderón<sup>29</sup>)

De otra parte, el dueño también puede ser un ente público, como: el municipio, el departamento, el gobierno central o cualquier empresa descentralizada del estado. Los proyectos públicos son financiados a través de recursos propios provenientes de los impuestos, bonos, cobros directos como la valorización y otros ingresos o a través de préstamos con entidades financieras comerciales o de fomento. En general este tipo de proyectos son construidos para atender las necesidades públicas y por consiguiente los directamente afectados por el éxito o fracaso de la obra es el público en general o un determinado sector de la población. Aunque estos usuarios finales están aparentemente al margen de cualquier conflicto o problema, es cada vez más frecuente que estos se involucren en el desarrollo de los proyectos, a través de veedurías públicas, pudiendo llegar a ser potenciales fuentes de conflicto. (Alcaldía de Anzoátegui versus Jesús Gabriel Romero Miranda<sup>30</sup>)

En los proyectos públicos un punto importante que se debe considerar, es el relacionado con las condiciones de contratación y tipos de suministro, los cuales están regulados por el Estatuto general de contratación de la administración pública<sup>31</sup>. Los requerimientos de la ley, en general rígidos, condicionan las actuaciones de los funcionarios públicos, actuando como contratantes. Esto es innegablemente una de las principales fuentes de conflictos en este tipo de proyectos. (CORELCA versus ISOLUX<sup>32</sup>)

### **El Diseñador**

Es la parte que se encarga de diseñar el proyecto. En algunos casos es una dependencia de la empresa dueña, como sucede en algunas empresas estatales. No obstante, en general es una empresa externa, que incluso, en algunas ocasiones asume el rol de interventor de la construcción del proyecto, en nombre del dueño y en ausencia de un gerente de construcción. Es importante aclarar que lo anterior es válido solo para contratación privada, ya que en la contratación pública dicha práctica se encuentra prohibida.

De esta forma, el diseñador puede ocupar varias posiciones en relación con el dueño. Lo más común es que el diseñador actúe como una empresa independiente bajo contrato directo con el dueño y sin una relación legal con el constructor o los subcontratistas. No obstante, hay ocasiones que el diseñador ocupa una parte funcional, es decir, es un departamento o dependencia de la organización del dueño del proyecto. En otras circunstancias puede ser parte del contratista cuando con éste se contrata tanto el diseño, como la construcción. Así, los intereses del diseñador pueden ser diversos de acuerdo con la forma de contratación.

---

<sup>27</sup> REPÚBLICA DE COLOMBIA. Nuevo Código de Comercio –Decreto 410 de marzo 27 de 1971, y decretos complementarios. Bogotá: Editorial Unión Limitada. 2003

<sup>28</sup> REPÚBLICA DE COLOMBIA. Código Civil -Ley Número 721 de diciembre 24 de 2001, y Normas complementarias y reglamentarias. Bogotá: Editorial Unión Limitada. 2003

<sup>29</sup> CORTE SUPREMA DE JUSTICIA Sala de Casación Civil y agraria. Sentencia 088 de junio de 2000

<sup>30</sup> CONSEJO DE ESTADO.-Sala de lo Contencioso Administrativo. Sentencia T-309/95 de julio de 1995

<sup>31</sup> CUELLO DUARTE, Francisco. Contratos de la administración pública, Bogotá: Editorial ECOE Ediciones, 2002.

<sup>32</sup> CONSEJO DE ESTADO.-Sala de lo Contencioso Administrativo. Sentencia 7829 de febrero 2002

En general, es normal encontrar que el interés del diseñador se centra en la seguridad, la técnica, la calidad, la estética, y en recibir la remuneración por su trabajo, sin importar la posición que ocupe o desde el lugar donde actúe. (Caja de Sueldos de Retiro de la Policía Nacional versus Medardo Serna Vallejo<sup>33</sup>)

### **El Contratista General**

Cuando existe un contratista general, éste será la persona o entidad responsable de todo el trabajo. Se encarga de determinar los medios, métodos, técnicas, secuencias y procedimientos dirigidos a la realización de las actividades del proyecto. Aunque el Contratista General puede realizar algunos trabajos directamente, lo normal es que se encargue de organizar y coordinar un grupo de subcontratistas, debidamente autorizados por el dueño, quienes responden por partes de la obra o el proyecto ante él. El Contratista General a su vez responderá por el proyecto en su totalidad ante el dueño.

En general, por su posición, él tiene que ver con la mayor parte de los conflictos y divergencias, no obstante su responsabilidad y alcance depende del tipo de contrato entre él y el dueño. Para los propósitos consideramos al Contratista General como un gerente de construcción a riesgo, es decir, que dentro de su encargo asume los diferentes riesgos a nombre del dueño y a su costo. (AAES Ingeniería versus Arquitectura y Montajes Técnicos Ltda. -ARMOTEC LTDA- versus Talleres Franklin<sup>34</sup>)

### **El interventor**

El interventor puede ser una firma consultora, un contratista ó simplemente un profesional quien vela por los intereses del dueño y sirve de coordinador de los contratistas o el contratista durante la construcción, respondiendo por la planeación del proyecto, el programa de construcción, el monitoreo de costos y otros servicios de gerencia. Dependiendo del alcance del trabajo que se le asigne en el contrato que acuerde con el dueño, el interventor puede tener diversos intereses. Pero en general su principal interés es que el proyecto se realice exitosamente, es decir, en el tiempo previsto, los costos presupuestados y la calidad especificada ya que por la naturaleza del trabajo que realiza su mayor interés es mantener o aumentar su reputación profesional.

### **Subcontratistas**

Son firmas encargadas de la realización de partes del proyecto, sus intereses en general se centran en entregar la parte del proyecto para la cual son responsables, a tiempo, minimizando los costos y maximizando las ganancias. Esta condición hace que sean fuente de constantes disputas, ya sea porque no pueden realizar sus trabajos en los tiempos previstos, porque interfieren en el trabajo de otros subcontratistas, o porque la calidad de los trabajos no se ajusta a las especificaciones con las cuales se contrató el trabajo o porque el trabajo no se realizó a los costos presupuestados o porque no se realizaron en los tiempos programados. (Municipio de Arauca versus José Tomás Arias Pinzón<sup>35</sup>)

---

<sup>33</sup> CONSEJO DE ESTADO.-Sala de lo Contencioso Administrativo. Sentencia 06387 de abril 2004

<sup>34</sup> CORTE SUPREMA DE JUSTICIA. Sala de Casación Civil. Expediente No 6877 de Mayo 2002

<sup>35</sup> CONSEJO DE ESTADO.-Sala de lo Contencioso Administrativo. Sentencia 00132 de abril 2004

### **Los suministradores y proveedores**

Éstas son compañías que suministran bienes y servicios a los diferentes actores del proyecto, sus intereses se reducen a entregar los productos con la mayor ganancia posible. Son fuente de conflicto en la medida que los suministros no se hagan en los tiempos previstos o no satisfagan los requerimientos de calidad, ya que esto causa problemas en los procesos de construcción o en la obra misma. (Universidad Industrial de Santander "U.I.S." Versus UNISYS de Colombia S.A.<sup>36</sup>)

### **Entidades financieras.**

Estas entidades son las encargadas de aportar los recursos económicos para la realización de la obra, cuando el dueño, por alguna circunstancia, no disponga de ellos. Pueden corresponder a entidades comerciales o de fomento, las cuales tienen diferentes intereses y comportamiento frente al proyecto.

Si la entidad es comercial su principal interés es que el proyecto se realice exitosamente, dentro de los tiempos estipulados, con el fin de que la recuperación del capital e intereses se realice de acuerdo con lo presupuestado. De otra parte, si la financiación proviene de una entidad de fomento, como por ejemplo: el Banco Mundial, el BID o cualquier otra de este tipo, los intereses van más allá, ya que estas entidades, aparte de preocuparse de los plazos de ejecución, velarán porque los recursos se destinen adecuadamente, de forma que se cumplan los objetivos para los cuales se han previsto.

En general, es poco probable que se generen divergencias con las entidades financieras, al menos durante el desarrollo del proyecto, ya que las condiciones que estas entidades tienen para aprobar y desembolsar los recursos son rígidas y de obligatorio cumplimiento, so pena de no obtener los recursos. No obstante lo anterior, la falta de recursos económicos, podrá traer problemas con otros actores como: contratistas, diseñadores, subcontratistas, proveedores, interventores y demás, por falta de pago.

### **Compañías de Seguros.**

Estas entidades se encargan de expedir pólizas de seguros con las cuales los contratistas respaldan las ofertas, el recibo de anticipos, la estabilidad (calidad) de la obra, etcétera. Se pueden ver envueltas en conflictos en dos vías o direcciones; por un lado los reclamos que las empresas contratantes les puedan hacer por incumplimientos de los contratistas, y por otro, con las reclamaciones que ellas hacen a los contratistas, cuando han tenido que responder por su incumplimiento. (Departamento de Casanare versus Compañía Aseguradora de Fianzas S.A. versus Constructora Morichal Ltda.<sup>37</sup>)

## **2.2.1.2 Estructura del Proyecto - Sistema de Contratación**

Además de la caracterización de los actores, para el análisis se deben considerar las relaciones contractuales y la forma como los participantes se comunican, haciendo especial distinción entre lo formal e informal.

---

<sup>36</sup> CONSEJO DE ESTADO.-Sala de lo Contencioso Administrativo. Radicación. No 12723 de Junio 2000

<sup>37</sup> CONSEJO DE ESTADO.-Sala de lo Contencioso Administrativo. Radicación No 85001-23-31-000-1998-0083-01(18331) de febrero 2002.

Aunque entre dos o más participantes podría no haber una relación contractual, es posible que entre ellos exista una relación no formal que eventualmente podría ser fuente de conflictos. Por ejemplo, el tradicional sistema de contratación Diseño-Oferta-Construcción (Design-Bid-Build) pone al dueño en medio de cualquier conflicto entre el diseñador y el contratista quienes tienen solamente una relación de comunicación, no formalizada por ningún tipo de contrato. (Distrito Capital de Santa Fe de Bogotá versus Armando Buitrago B.<sup>38</sup>)

De ahí la importancia de entender las relaciones contractuales y las relaciones de comunicación, con el fin de adelantar exploraciones sobre posibles fuentes de conflicto. De esta manera, las relaciones entre los actores necesitan ser examinadas bajo los posibles sistemas de contratación y de actuación de los diferentes participantes. Existen varios sistemas de contratación de los proyectos; a continuación se revisan los más usados en el mercado, para identificar en ellos roles, responsabilidades y relaciones de los participantes.

Los sistemas a los cuales se hará referencia, son los siguientes:

- El tradicional Diseño-Oferta-Construcción (DOC) -Design-Bid-Build (DBB)-
- Agencia para la Gerencia del Proyecto (AGP) -Pure o Agency Construction Management (PCM)-
- La Gerencia de Proyectos a Riesgo (GPR) -Construction Management at Risk (CMR)-
- El sistema Diseño – Construcción (DC) -Design – Build (DB)-
- Sistema de contratación Llave en Mano (LLM) –Turnkey (TKY)-
- La contratación Diseño-Construcción-Operación (DCO) -Design Build Operate (DBO)-
- Construcción-Operación-Financiación (COF)-Build - Operate -Transfer (BOT)-

### **El Sistema de contratación Diseño-Oferta-Construcción –DOC- -Design-Bid-Build (DBB)-**

Es el sistema de contratación más usado en la industria de la construcción en Colombia. Para este sistema, el dueño, el diseñador (Arquitecto/Ingeniero) y el contratista son los actores más representativos. El proyecto se realiza secuencialmente, es decir, inicialmente se realiza el diseño, seguidamente se solicitan las ofertas y finalmente se selecciona el contratista que ejecutará la obra.

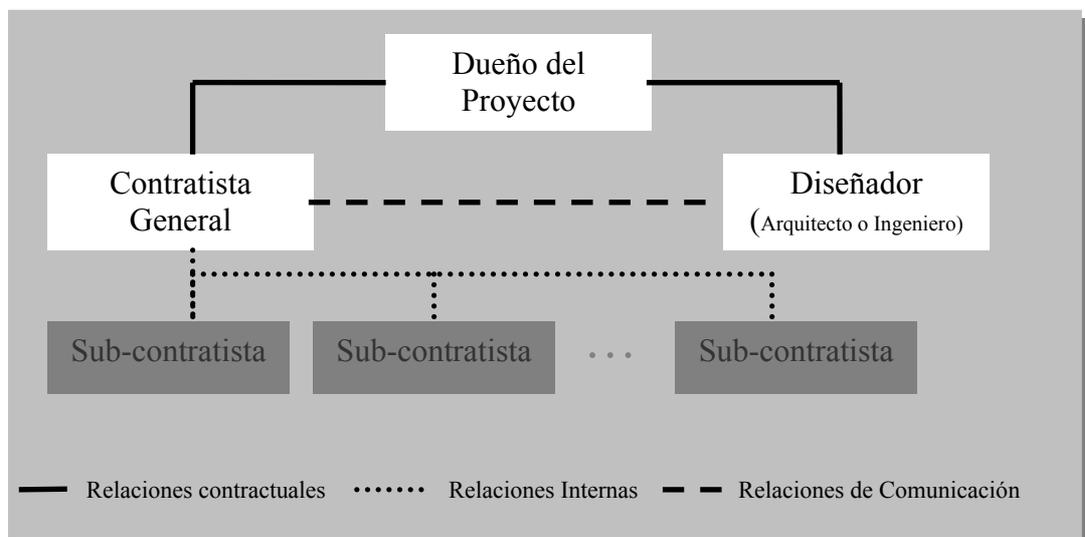
En esta estructura el dueño contrata directamente y separadamente con el contratista y el diseñador. De esta forma se establecen relaciones contractuales formales entre el dueño y el contratista y el dueño y el diseñador. El contratista puede realizar directamente el trabajo o contratar partes o la totalidad de él con algunos subcontratistas bajo su responsabilidad y riesgo, pero él es finalmente el único responsable de la obra frente al dueño. El dueño selecciona y contrata al Arquitecto/Ingeniero a quien le confía la responsabilidad del diseño; en algunos casos, adicionalmente al diseño, al Arquitecto/Ingeniero, se le puede llegar a encargar la supervisión o interventoría de la construcción. En la gráfica No 1 se muestra la estructura del proyecto, bajo esta modalidad de contratación. (Caja de Sueldos de Retiro de la Policía Nacional versus Medardo Serna Vallejo<sup>39</sup>)

<sup>38</sup> CONSEJO DE ESTADO.-Sala de lo Contencioso Administrativo. Radicación No 18063 de febrero 2001

<sup>39</sup> CONSEJO DE ESTADO.-Sala de lo Contencioso Administrativo. Sentencia 06387 de abril 2004

Bajo esta modalidad de contratación, los intereses del dueño varían dependiendo del proyecto, siendo su principal objetivo obtener un proyecto al mejor costo. Además busca que el proyecto tenga unos estándares mínimos de calidad, que haya seguridad en su ejecución, que tenga un mínimo impacto ambiental y que se realice en unos plazos razonables. Estos intereses pueden variar de acuerdo con el grado de responsabilidad y riesgo que el dueño transfiera a los contratistas. En general, cuando el dueño utiliza el sistema DOC, lo que busca usualmente es optimizar los costos de la construcción a través de la competencia que ofrece el mercado de contratistas. (Municipio de Florencia versus Ingeniero Jaime Eduardo Salazar Velásquez<sup>40</sup>)

**Gráfica No 1. Estructura del proyecto para el sistema DOC**



El Arquitecto/Ingeniero es usualmente seleccionado por méritos y tiene como responsabilidades la realización del diseño y los documentos generales del contrato interpretando las necesidades del dueño. Por la naturaleza del trabajo, los intereses del Arquitecto/Ingeniero en el proyecto están centrados en que se cumpla con los estándares mínimos de calidad y estética propuestos en el diseño, en recibir una remuneración razonable por su trabajo y en recibir un reconocimiento profesional. (Caja de Sueldos de Retiro de la Policía Nacional versus Medardo Serna Vallejo<sup>41</sup>)

El Arquitecto/Ingeniero, aunque no tiene una relación contractual con el contratista, tiene una relación de comunicación informal, que busca coordinar y aclarar las interfases entre el diseño y la construcción. Esta relación puede ser la causa de varios conflictos entre estos dos participantes, originados, por ejemplo, en la interpretación de los diseños y documentos contractuales, alcance de los trabajos, entre otros asuntos. La falta de relación contractual entre el Arquitecto/Ingeniero y el contratista podría eventualmente hacer escalar los conflictos entre ellos hasta el dueño del proyecto o incluso a instancias superiores.

<sup>40</sup> CONSEJO DE ESTADO.-Sala de lo Contencioso Administrativo. Radicación No 18709 de Noviembre 2000

<sup>41</sup> CONSEJO DE ESTADO.-Sala de lo Contencioso Administrativo. Sentencia 06387 de abril 2004

La actuación del contratista general se inicia en el momento de la presentación de la oferta y continúa con la adjudicación del trabajo. Una vez iniciado el trabajo, las labores comprenden varios asuntos que van desde hacerse responsable del sitio donde se realizará la obra, incluyendo su seguridad, hasta realizar todas las labores para la construcción del proyecto. Cuando subcontrate el trabajo o parte de él, deberá además supervisar y coordinar el trabajo de los sub-contratistas. Independiente de lo anterior, el contratista general será el responsable ante el dueño por la construcción del proyecto de acuerdo con los planes y deseos del Arquitecto/Ingeniero.

Los intereses del contratista general son variados y contradictorios. Por un lado, tratará de cumplir con lo contratado, en plazo, precios y calidad, mientras procura mantener buenas relaciones con los demás participantes y preserva su reputación y por otro lado, buscará, como interés prioritario, maximizar las ganancias. (IDU "Instituto de Desarrollo Urbano" versus Ingenieros Civiles Asociados S. A. de C. V. "ICA"<sup>42</sup>). Esta condición del contratista es una fuente de disputas, con origen tanto en lo estructural, los procesos, como en las personas. La maximización de utilidades, por ejemplo, puede conducir en un momento determinado a sacrificar la calidad, a ejercer presiones en los empleados conduciéndolos a cometer errores, llegando incluso a crear problemas de gerencia o manejo. (Inversiones Panorama Ltda. versus Carlos Alberto Calderón<sup>43</sup>)

### **El sistema de contratación Agencia para la Gerencia del Proyecto (AGP)** ***-Pure o Agency Construction Management -PCM-***

Una variación del sistema de contratación anterior ocurre cuando el dueño hace una desagregación del proyecto, es decir, hace solicitudes de oferta y adjudicaciones por partes, lo cual es común tanto para proyectos privados, como públicos. En este caso, el dueño se encarga directamente de la coordinación de los contratistas o encarga a un Agente externo para esta labor, quien actúa en representación del dueño. La estructura del proyecto de esta modalidad se muestra en la Gráfica No 2.

Bajo esta modalidad el dueño tiene una relación contractual-directa con los contratistas encargados de las diferentes partes de la obra. Para el soporte y apoyo contrata adicionalmente a un agente externo para la gerencia, es decir, para las labores de planeación, organización, dirección y control de la ejecución del proyecto. No obstante estas funciones, el gerente del proyecto encargado actúa solamente como un representante del dueño, sin asumir ninguna responsabilidad por la actuación de los contratistas. En algunas ocasiones, adicionalmente, se le encarga también la coordinación de las interfases entre el diseño y la construcción.

La relación entre el gerente del proyecto y el dueño es de estrecha colaboración, ya que el primero funciona como un asesor del segundo. Los intereses de ambos se encuentran alineados, con lo cual es poco probable que se generen conflictos entre ellos, que afecten el desarrollo del proyecto. Caso contrario sucede en las relaciones con los contratistas y el

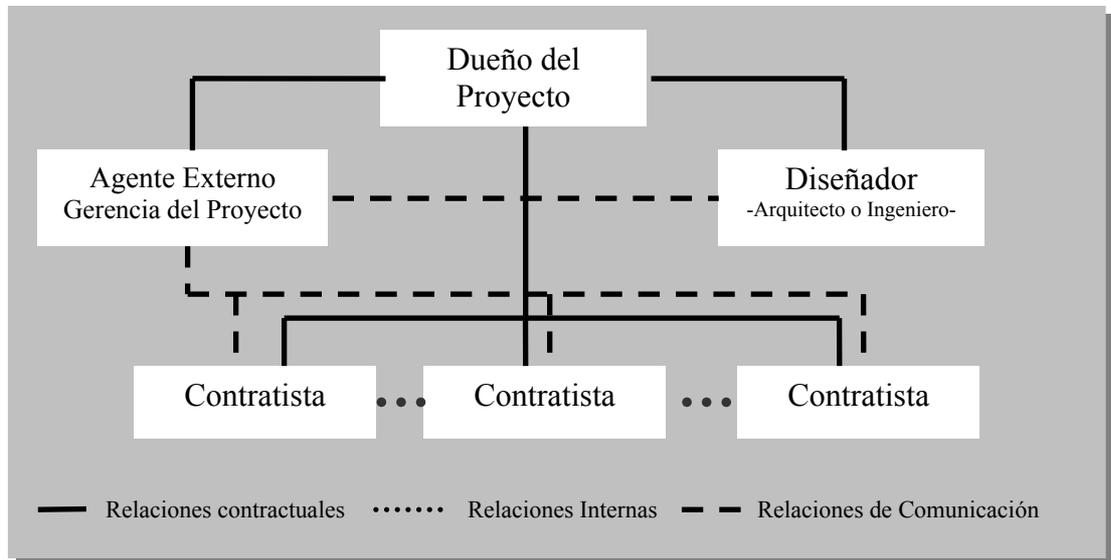
---

<sup>42</sup> CONSEJO DE ESTADO.-Sala de lo Contencioso Administrativo. Radicación No 25000-23-26-000-2001-02935-01(25853) de abril 2004

<sup>43</sup> CORTE SUPREMA DE JUSTICIA Sala de Casación Civil y agraria. Sentencia 088 de junio de 2000

diseñador, donde esta relación no contractual puede ser fuente de conflictos, que si bien no lo afectan directamente al dueño, finalmente si afectan sus intereses.

**Gráfica No 2. Estructura del proyecto para el sistema AGP**



Los principales intereses del gerente de proyecto son los de mantener la armonía entre el grupo de contratistas, diseñador, y demás participantes del proyecto con el fin de que este se realice exitosamente. Además busca, como es natural, una remuneración justa y lo que es prioritario para él un reconocimiento profesional que le permita mejorar la reputación en el medio. (Instituto de Desarrollo Urbano IDU versus Sociedad Constructora A & C S.A versus Secretaría de Salud de Bogotá<sup>44</sup>)

La actuación y comportamiento de los demás integrantes son similares a los del sistema anterior, es decir, el DOC. Es posible, en algunos casos, encontrar que al Arquitecto/Ingeniero se le encarga, igualmente, la gerencia del proyecto. Caso en el cual, además de cumplir con sus obligaciones de diseñador, deberá además atender las funciones antes mencionadas de dirección del proyecto. Esta condición no es muy favorable ya que el Arquitecto/Ingeniero podría eventualmente aprovechar su doble condición para esconder fallos de diseño, creando así una fuente adicional de conflictos.

**El sistema de contratación Gerencia de proyectos a Riesgo –GPR-**  
**-Construction Management at Risk –CMR-**

Este sistema es menos conocido en nuestro medio, pero igual es una variante del DOC. El sistema consiste en que el dueño adjudica la ejecución a un gerente de proyecto, recibiendo de éste una garantía de que el valor del proyecto no será superior a un precio máximo. Con este sistema, los dueños reducen el riesgo, asegurando que la obra no costará más allá de un monto presupuestado.

En este sistema el gerente de proyecto, al cual se le ha adjudicado la ejecución de la obra, se encarga de toda la planeación, organización, dirección y control, además debe

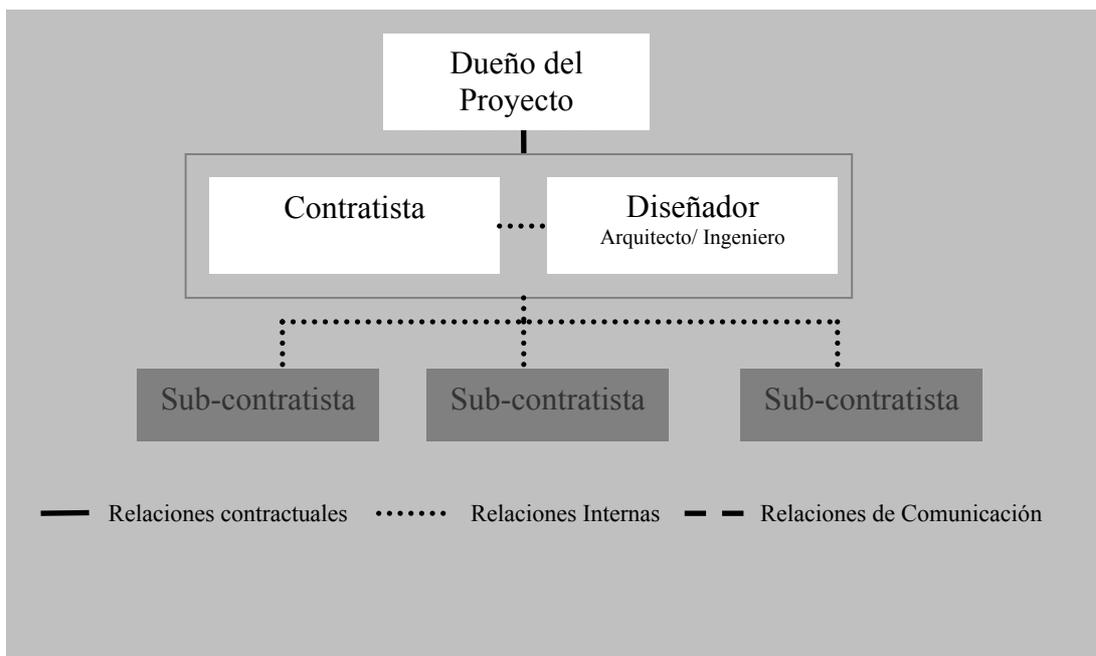
<sup>44</sup> CONSEJO DE ESTADO.-Sala de lo Contencioso Administrativo. Expediente No 14855 de abril 1999

disponer de toda la logística y los medios de construcción incluyendo la coordinación de los subcontratistas, entre otros asuntos. Así se puede afirmar que el sistema GPR, se ubica en un punto intermedio entre los sistemas DOC y el AGP. Es decir, el Gerente del Proyecto, es el único responsable frente al cliente de la completa ejecución de la obra.

Aunque por la concentración de responsabilidades, en este sistema se podría pensar que se reducen las fuentes de conflicto, esto no es así, las relaciones del Gerente del Proyecto con el cliente y con el diseñador se mantienen casi en las mismas condiciones que en el sistema DOC. De otro lado, están las relaciones del Gerente de Proyecto, con todos los demás actores encargados de la ejecución, es decir proveedores, subcontratistas y demás. De esta manera, se puede afirmar que para los efectos del análisis que se quiere realizar este sistema se puede asimilar al DOC. (TERPEL versus Mario Guillermo Puerta Gallo<sup>45</sup>)

**El Sistema de contratación Diseño- Construcción –DC- -Design-Build –DB-**

**Gráfica No 3. Estructura del proyecto para el sistemas DC**



Este sistema de contratación, aunque es menos utilizado que los anteriores, se usa para cierto tipo de proyectos, donde se requiere que los proyectos sean terminados en menor plazo, al normal. Las presiones del mercado para que se disminuyan los tiempos de entrega y las facilidades que este tipo de contratación brinda para que esto sea así, hacen prever que este tipo de contratación se generalice cada vez más.

En general, el sistema consiste en que el dueño hace un contrato único con un contratista, el cual se encarga tanto del diseño, como de la construcción; es decir, que las funciones de diseño y construcción están dentro del alcance de un mismo contrato. Se trata así de un contratista con funciones de diseño, aunque esto no implica que éste no pueda ser

<sup>45</sup> CONSEJO DE ESTADO.-Sala de lo Contencioso Administrativo. Expediente No 7313 de diciembre 1992

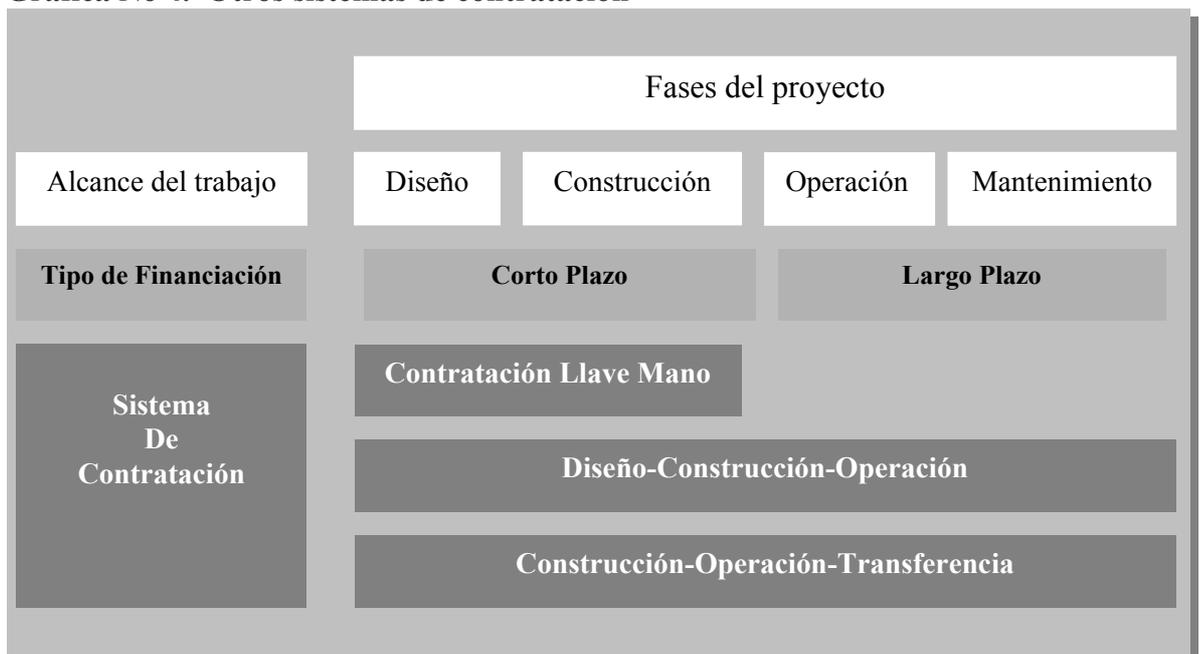
realizado por una firma independiente que actúa como un sub-contratista. De igual forma, los trabajos de construcción pueden ser encargados a subcontratistas; no obstante, independiente de que haya o no subcontratistas la responsabilidad total del proyecto delante del dueño será del contratista general. (Fondo Aeronáutico Nacional versus Elkin de Jesús Bozon Pérez<sup>46</sup>)

Contrario al sistema DOC, en este caso, la prioridad del dueño no es minimizar los costos, sino el tiempo de entrega del proyecto; sacrificando incluso el control sobre el proceso y a costa de una mayor incertidumbre sobre los costos.

Estos dos últimos puntos son, justamente, las mayores desventajas que tiene este tipo de contratación; es decir, la pérdida de control del dueño sobre el diseño y la construcción. Para mitigar los riesgos de esta situación el dueño se puede asesorar de un consultor independiente para establecer unos parámetros mínimos para el diseño y límites para los costos.

### **Otros sistemas de contratación**

**Gráfica No 4. Otros sistemas de contratación**



Más recientemente se han venido implementando variantes del sistema DC, tales como el sistema Llave en Mano –LLM- (Turn-Key –TKY-), el sistema Diseño-Construcción-Operación –DCO- (Design-Build-Operate –DBO-) y el sistema Construcción-Operación-Transferencia (COT), más conocido por sus siglas en inglés BOT –Build-Operate-Transfer-. Estos sistemas de contratación se enfocan en el concepto de combinar las distintas fases de desarrollo del proyecto en un contrato que va más allá del diseño y construcción de la obra, incluyendo otros servicios como la financiación y la operación y el mantenimiento, como se muestra en la gráfica No 4

<sup>46</sup> CONSEJO DE ESTADO.-Sala de lo Contencioso Administrativo. Radicación No 12513 de julio 2000

**Sistema Llave en Mano –LLM-**  
**-Turn-Key –TKY-**

El sistema Llave en Mano (LLM) es una ampliación del sistema de contratación DC, en el cual además del diseño y construcción se incluye la consecución de la financiación del proyecto a corto plazo.

**Sistema Diseño-Construcción-Operación -DCO-**  
**-Design-Build-Operate –DBO-**

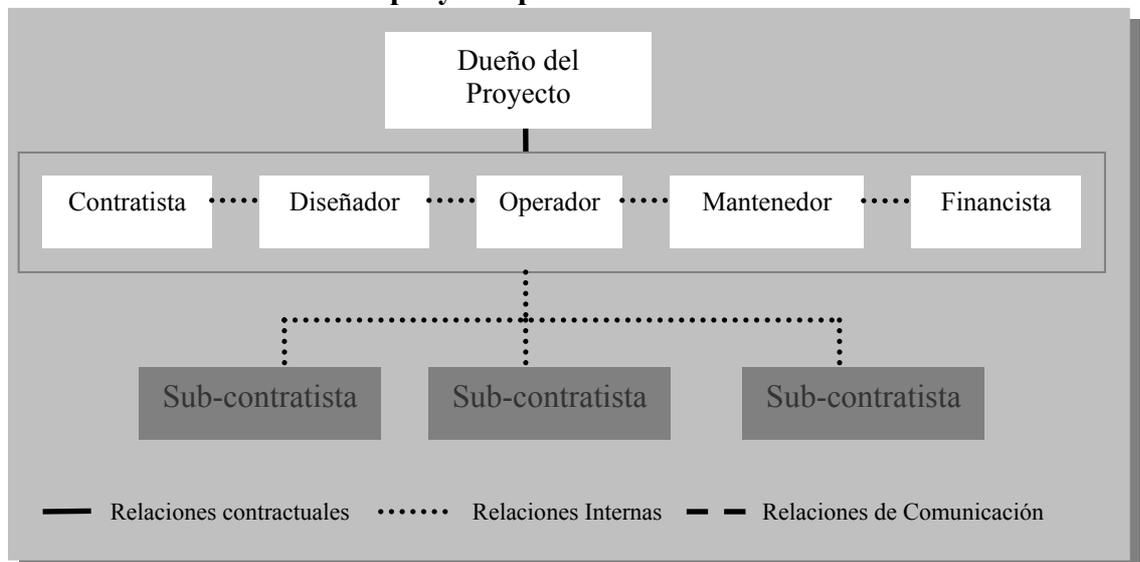
El sistema Diseño-Construcción-Operación (DCO) es una extensión, a su vez, del sistema Llave en Mano, donde además se incluye la Operación & Mantenimiento por un periodo de tiempo determinado.

**Sistema Construcción-Operación-Transferencia (COT)**  
**-Build-Operate-Transfer- BOT-**

El sistema Construcción-Operación-Transferencia (COT) es a su vez una extensión del modelo DCO donde se incluye la financiación a largo plazo. (Instituto de Desarrollo Urbano –IDU- versus Sociedad World Parking S.A.<sup>47</sup>)

La estructura para los proyectos con sistemas de suministro LLM, DCO y COT, como se muestra en la gráfica No 5, pueden ser representados de forma similar como el sistema DC, adicionando los nuevos participantes involucrados, como son Operadores, Mantenedores o financistas.

**Gráfica No 5. Estructura del proyecto para los sistemas DC alternos**



**Análisis de las relaciones entre los actores de acuerdo con los sistemas de suministro.**

La forma como los participantes de un proyecto se relacionan tiene que ver con el sistema de contratación que se utilice. Dependiendo de él los participantes se relacionan formalmente, cuando los une una obligación contractual, o informalmente –solo de comunicación- cuando, aunque no tienen una obligación contractual, si tienen una

<sup>47</sup> CONSEJO DE ESTADO.-Sala de lo Contencioso Administrativo. Radicación No 11001-03-26-000-1999-9090(19090) de agosto 2001

obligación moral al estar trabajando para un mismo fin. Los participantes también se pueden relacionar internamente en cuyo caso el vínculo puede ser laboral o contractual. Considerando los roles, responsabilidades y relaciones de los participantes, en la tabla No 2 se han ilustrado los diferentes tipos de relaciones que se dan entre la mayoría de los participantes en los cuatro sistemas de suministro.

Las relaciones para un mismo participante pueden ser distintas dependiendo del sistema. Por ejemplo, la relación entre el GP y los Contratistas pasa de ser una relación informal –de comunicación- a una relación contractual, cuando el dueño traspassa su riesgo al GP, caso en el cual este tomara el rol de GPR. De otro lado, los roles e intereses también pueden diferir significativamente. Por ejemplo, uno de los principales intereses del Arquitecto/Ingeniero en el contrato DOC es el de proteger sus intereses y los del dueño, mientras que en el contrato DC, el rol es completamente opuesto, ya que ahora como colaborador del contratista, debe procurar el mayor rendimiento posible para el equipo, yendo, incluso, en contra de los intereses del mismo dueño.

Las relaciones entre el GP y el Arquitecto/Ingeniero también muestran la diferencia entre los dos sistemas de gerencia de Proyecto que se han revisado. En el AGP, ambos el GP y el Arquitecto/Ingeniero sirven al dueño como agentes y trabajan en colaboración con él, mientras que bajo el sistema GPR en la práctica aparecen defendiendo intereses diferentes, pudiendo llegar a existir entre ellos relaciones adversas.

**Tabla No 2 Relación entre los participantes de acuerdo con el sistema de Contratación**

	Dueño / Arquitecto & Ingeniero	Dueño / Contratista	Arquitecto & ingeniero / Contratista	Dueño / GP	GP / Arquitecto & ingeniero	GP / Contratista
DOC	Contractual	Contractual	Comunicación			
AGP	Contractual	Contractual		Contractual	Comunicación	Comunicaci
GPR	Contractual			Contractual	Comunicación	Int-Contract
DC	Contractual		Interna			

Independiente de lo anterior, es necesario puntualizar que los roles y posiciones definitivos de cada participante estarán regulados por el tipo de contrato que cada uno acuerde antes del inicio del proyecto, lo cual puede llevar a tener una gama de intereses y posiciones muy variadas, que conducirán a tener un sistema de relaciones extremadamente complejo.

Conocer el alcance de las relaciones, roles y responsabilidades es una importante ayuda para los participantes del proyecto, con el fin de evitar comportamientos o acciones que pueden conducir a malos entendidos o incluso a conflictos, especialmente en los

proyectos de gran escala, donde algunos de los participantes pueden tener diferentes contratos y por consiguiente tener varios comportamientos dentro de un mismo proyecto.

Con respecto a lo anterior, algunos estudios de comportamiento organización en los Estados Unidos demuestran que solo existe un 35% de coincidencia entre lo que los jefes esperan que los empleados hagan y lo que estos últimos piensan que deberían hacer. Esto puede aplicarse directamente a los dueños y sus relaciones con los contratistas y a las relaciones de estos con sus subcontratistas. La confusión de roles y malos entendidos son casi inevitables especialmente bajo las presiones y urgencias que se dan en los grandes proyectos.

### **2.2.1.3 Problemas Originados en los Procesos**

Las fuentes de conflicto en los procesos son diversas y tienen que ver con la forma como se realizan los trabajos y es administrado o manejado el proyecto; es decir, con la forma en que se realicen los acuerdos contractuales, se administren los contratos y se hace la gerencia de los proyectos. Entre más eficientes se hagan estas tareas, será menor la probabilidad de que se presenten conflictos. No obstante, la posibilidad de que se presenten conflictos derivados de los procesos, también está ligado a la estructura de proyecto escogida y a la actuación de las personas. Es por esto, que tales problemas no pueden considerarse aislados de las demás fuentes de conflicto que se han analizado anteriormente.

Cuando en la ejecución de un contrato se presenta un conflicto de intereses, lo primero que hacen los involucrados es revisar los documentos contractuales que los ligan; pero estos documentos no siempre ayudan, ya que en ellos no es posible recoger todas las circunstancias que se pueden presentar. (Empresas Públicas de Medellín versus Ingeniero Hernán Ruiz Bermúdez<sup>48</sup>)

La literatura sobre contratación es abundante, especialmente en lo relacionado con la contratación pública; se encuentra material que tiene que ver con la elaboración de contratos, la puesta en ejecución; la interpretación de las normas y otras áreas relacionadas. Sin querer entrar en el campo del derecho comercial o administrativo a continuación se hace una referencia a las principales consideraciones contractuales que deben ser tenidas en cuenta por los encargados de los proyectos de la construcción, con el fin de prevenir o manejar los conflictos que se presentan a raíz de estas situaciones.

#### **Tipos de contrato**

La contratación entre particulares y entre particulares y el estado está regulada en Colombia por el Código de Comercio<sup>49</sup> y el Estatuto general de contratación de la administración pública<sup>50</sup>, respectivamente.

---

<sup>48</sup> CONSEJO DE ESTADO.-Sala de lo Contencioso Administrativo. Radicación No 13415 de marzo 2001

<sup>49</sup> Decreto 410 – Marzo 27 de 1971 y las leyes, decretos y resoluciones complementarios: decreto 0668 de 1989, decreto 1252 de 1990, decretos 0339 y 1753 de 1991, decreto 1122 de 1992, Ley 222 de 1995, Ley 256 de 1996, decreto 1080 de 1996, Ley 389 de 1997, leyes 527 y 550 de 1999, decretos 0090, 0222, 0419, 0422, 0467, 0694, 0751, 0906, 1260, 1747, 2249, 2250, y 2591 de 2000, Resolución 122 de febrero 18 de 2000, ley 590 de 2000, Decisión 0486 de 2000, Decretos 0257, 0400, 2267, y 2778 de 2001, Resolución 13314 de 2001 y Decretos 0063, 0628, 0850 y 0898 de 2002

<sup>50</sup> Ley 80 de 1993 y las leyes, decretos y resoluciones complementarios: decretos 2251, 2459, 2551, 2681 de 1993, Decretos 094, 095, 620, 679, 855, 856, 1121, 1200, 1898, 1985 de 1994, Decretos 229, 329, 457, 1477, 1550, 1721, 2326 de 1995, Ley 190 de junio 6 de 1995, Decreto 062, 0287 de 1996, Decretos 1086, 2964 de 1997, Resolución 656, 654 de 1997, Ley 418 de diciembre 26 de 1997, Decretos 26, 92, 1357, 1436, 1439, 1737, 1738, 1818, 2511, de 1998, Ley 446 de julio 7 de 1998, Ley 489 de diciembre 29 de 1998,

En el Código de Comercio -Libro Cuarto “De los Contratos y Obligaciones Mercantiles”, -artículos 822 a 1425- se presentan las normas que regulan la contratación entre los particulares. Bajo el Título I “De las obligaciones en general”, se regulan, entre otros aspectos, sobre: los principios, el idioma, los modos de contratar, la formalización del contrato escrito, los plazos, la representación, la forma, validez y aceptación de las ofertas, los pliegos de cargos, la definición de los contratos, el incumplimiento de los contratantes, los contratos con prenda, las circunstancias extraordinarias imprevistas o imprevisibles en el desarrollo de un contrato, sobre el pago, la cesión del contrato, la ineficacia, nulidad, anulación e inoponibilidad. En los Títulos II a XVII se regulan los distintos tipos de contrato. De especial interés para el sector de la construcción y por consiguiente para el trabajo que se desarrolla, son: EL Título II de los contratos “De compraventa y de la permuta”, el Título III “Del contrato de suministro”, el Título V “Del contrato de Seguro” y el Título XI “Del contrato de fiducia”, entre los más relevantes.

Por su parte el Estatuto general de contratación de la administración pública, regula la contratación entre los particulares y el estado y entre las empresas del estado. Aunque toda la ley es de interés para los actores de los proyectos de la construcción, son de especial importancia, los siguientes Capítulos: II –De los principios de la contratación Estatal-, III –Del contrato estatal-, V –De la responsabilidad Contractual-, VIII –De la solución de las controversias contractuales.

No obstante el Estatuto, en la misma Ley se define que en muchos aspectos y bajo ciertas circunstancias la ley civil es aplicable a la contratación pública. En el artículo 13 de la Ley 80 de 1993<sup>51</sup>, por ejemplo, se establece que los contratos que celebren las entidades estatales se regirán por las disposiciones comerciales y civiles pertinentes, salvo en las materias particularmente reguladas en esta ley. En la misma ley, en el artículo 32<sup>52</sup>, se confirma que: “Son contratos estatales todos los actos jurídicos generadores de obligaciones que celebren las entidades a que se refiere el presente estatuto, previstos en el derecho privado o en disposiciones especiales, o derivados del ejercicio de la autonomía de voluntad, así como los que a título enunciativo, se definen a...”.

El tipo de contrato que se utilice, será determinante para que los proyectos de la construcción se desarrollen exitosamente. Pero igual que sucede con la estructura del proyecto y el comportamiento de las personas, el contrato es una fuente inobjetable de conflictos. Aunque comercialmente los contratos podrían clasificarse de varias formas, para el estudio que se desarrolla se considerara una clasificación que tiene que ver con la forma de pago, por considerar que este es un aspecto neurálgico para los proyectos de la industria de la construcción.

Santiago Piedrahita<sup>53</sup> en su escrito Gerencia de proyectos –una visión integradora- presenta una clasificación de los contratos de acuerdo con su forma de pago, la cual es aplicable al sector de la construcción. Piedrahita distingue dos tipos básicos: los contratos a

---

Decretos 212, 2676 de 1999, Ley 550 de diciembre 30 de 1999, Decretos 266, 320 de 2000, Ley 598 de julio 18 de 2000, Ley 640 de enero 5 de 2001, Decretos 626, 1049, 1094, 2172 de 2001, Ley 685 de agosto 15 de 2001, Ley 689 de agosto 28 de 2001, Ley 715 de diciembre de 2001, Decretos 24, 280, 327, 393 de 2002 y Resoluciones 05313 y 05314 de febrero 28 de 2002

<sup>51</sup> CUELLO DUARTE, Francisco. Op.Cit. Pág. 29

<sup>52</sup> Ibid. Pág. 85

<sup>53</sup> PIEDRAHITA M, Santiago. Gerencia de proyectos –Una visión integradora. Medellín: Editorial Universidad Pontificia Bolivariana. 1996. Pág. 93-104

Precio fijo y los contratos a Reembolso de costos. Los primeros más utilizados en los proyectos de la construcción fijan un precio firme, el cual bajo algunas circunstancias y acuerdos pueden ser ajustados. De otro lado, están los contratos con reembolso de costos los cuales son utilizados cuando no está claramente definido el objeto del contrato. Este tipo permite al contratista recobrar los costos y obtener una ganancia.

### **Contratos a Precio Fijo**

Los contratos a precio fijo pueden tomar distintas formas, ellas son: Precio fijo firme, Precio fijo con escalamiento, Precio fijo con incentivo y Precio fijo con re-determinación. Cada uno de estos tipos de contrato limita el precio del contrato y permite tener diferentes niveles de riesgo entre el contratista y la organización contratante.

#### ***Precio fijo firme (PFF)***

Es el más simple de los cuatro, bajo este el contratista acepta todo el riesgo a cambio de un precio fijo, el cual debe ser liquidado cuando los bienes o servicios son entregados y aceptados. Después de firmado el contrato, los precios no pueden ser ajustados, así el contratista haya incurrido en costos extras. La única posibilidad de variar el precio es a causa de un error grave, etcétera. (Municipio de Castilla La Nueva versus Elber Ardila Pabón<sup>54</sup>)

En concreto, el contratista asume el riesgo completo del proyecto por un precio determinado. De esta forma, las ganancias están relacionadas con su habilidad para controlar los costos. Dos condiciones necesarias para poder usar este tipo de contrato, son: que el diseño esté definido y/o que existan especificaciones técnicas claramente definidas, además, que los precios estén en un nivel competitivo.

#### ***Precio fijo con escalamiento (PFE)***

Con este tipo de contrato se permite realizar ajustes en los precios sobre la base de que ocurren variaciones en ciertos parámetros previamente especificados para los cuales es difícil predecir su comportamiento. Así, por ejemplo, el escalamiento o ajuste es permitido debido a cambios no predecibles en el precio de ciertos materiales como el cobre o la mano de obra, para el caso de economías inflacionarias. El ajuste debe hacerse basado en los precios registrados en el mercado. De esta manera, a cambio de la cláusula de escalamiento, el contratista debe eliminar de su estimativo de precios el incremento de costos resultante de la incertidumbre. (Instituto de Desarrollo Urbano IDU versus Sociedad Constructora A & C S.A.<sup>55</sup>)

Son varios los factores que obligan a usar este tipo de contratos con cláusula de escalamiento, ellos son: la inestabilidad en los precios de materiales y mano de obra, la duración del contrato, la experiencia de las empresas contratante y contratista y la competencia. Una buena práctica de las empresas contratantes es comparar el precio fijo firme, con el precio fijo con escalamiento; para que en caso de que el colchón del contratista sea muy grande, decidirse por el escalamiento.

A diferencia del precio fijo firme, este tipo de contrato obliga a tener un sistema de administración un poco más detallado de tal manera que en un momento determinado se

---

<sup>54</sup> CONSEJO DE ESTADO.-Sala de lo Contencioso Administrativo. Radicación No 50001-23-31-000-1994-4435-01(12659) de agosto 2001

<sup>55</sup> CONSEJO DE ESTADO.-Sala de lo Contencioso Administrativo. Expediente No. 14855 de abril 1999

puedan soportar los incrementos de los ítems que se reajustan.

### ***Precio fijo con incentivo (PFI)***

Con este tipo de contratos se compromete al contratista a mejorar sus costos, calidad y/o fechas de entrega. La empresa contratante paga un incentivo en dinero como reconocimiento al esfuerzo hecho por el contratista. El más común es el que contiene incentivos por reducción en los costos, no obstante, en contratos grandes puede darse el caso de incentivos múltiples los cuales se pagan tanto por reducción de costos, como por mejoras en calidad o por el acortamiento en el plazo de entrega.

Este tipo de contrato motiva al contratista a trabajar por resultados en aquellos aspectos donde tiene una prioridad la empresa contratante, es decir alinea los intereses del contratista con los del contratante. A pesar del incentivo, este contrato es considerado como de precio fijo ya que existe un límite máximo sobre el cual la organización contratante no pagará.

Para el caso de incentivos por reducción de costos, inicialmente se fija un costo objetivo, y el incentivo se pagará proporcionalmente a las reducciones que el contratista alcance sobre ese valor.

### ***Precio fijo con re-determinación (PFR)***

Este tipo de contrato consiste en una revisión puntual de los precios durante el desarrollo o al final del contrato, dependiendo de los sucesos que ocurran durante el tiempo en que se ejecuta el proyecto y que afectan los precios del contrato. Este tipo de contrato puede tomar dos formas: el primero es re-determinación prospectiva a ciertos intervalos de tiempo durante el desarrollo del proyecto; el segundo es re-determinación retroactiva después de la terminación del contrato.

#### ***Re-determinación prospectiva***

Este consiste en acordar precios fijos para periodos cortos dentro del desarrollo de un contrato, con el compromiso de revisar estos en momentos determinados. Es decir, al comienzo del contrato se negocia un precio fijo firme para los bienes o servicios involucrados en la primera parte, posteriormente de acuerdo con unos momentos definidos previamente, los precios son sujetos a una re-determinación prospectiva según la situación presente en ese momento.

#### ***Re-determinación retrospectiva***

Por su parte en esta variante, se acuerdan los precios fijos al inicio, permitiendo una re-determinación cuando el contrato ha terminado. Es común que se fije un precio tope desde el comienzo, con lo cual se consigue que el contratista haga uso eficiente de los recursos.

Aunque en teoría existen este tipo de contratos su uso no es común en el sector de la construcción, siendo más utilizado en contratos de investigación y desarrollo.

### ***Problemas de los Contratos a Precio Fijo***

No obstante que los contratos a precio fijo son los de uso más generalizado en la industria de la construcción, son ellos a su vez, más que cualquier otro, fuente de conflictos. El tipo de contrato entraña en si una contradicción entre los objetivos del contratista y el dueño. El contratista por un lado tratando de reducir costos con el fin de

maximizar las ganancias y por otro el dueño procurando un proyecto 3-B –Bueno, Bonito y Barato-. Esta perspectiva, puede explicar el porqué de la cantidad de problemas y conflictos en el sector de la construcción.

Levy<sup>56</sup> relaciona algunos puntos que son especialmente sensibles y por consiguiente deben ser tratados con especial cuidado en este tipo de contratos, con el fin de evitar que sean causa de futuros conflictos. Ellos son:

- Las ambigüedades, errores y omisiones en los planos y especificaciones base de la contratación.
- Condiciones de distinta índole difíciles de cumplir.
- Definición inexacta o confusa del alcance de los trabajos.
- Contradicciones entre el alcance de los trabajos y el precio.
- Información deficiente, inapropiada o faltante para realizar el contrato.

### **Contratos con reembolso de costos**

En oposición a los contratos de precio fijo están los contratos con reembolso de costos. En este tipo de contratos el contratista ejecuta el trabajo para el dueño a cambio del costo, más un porcentaje de ganancia. Más que en el contrato a precios fijos, este tipo de contrato permite alinear los intereses del contratista con los del dueño, pues a través de él se asegura que el contratista no tendrá pérdidas, estando todo el riesgo del proyecto del lado del dueño.

La principal desventaja de este tipo de contratos es la necesidad de que el contratante tenga un adecuado sistema de control de costos, con el fin de evitar que contratistas inescrupulosos tomen ventaja de la situación e inflen los costos para incrementar su ganancia.

El uso de este tipo de contratos se da cuando a pesar de que existe una razonable estimación de costos, no es posible, debido a las incertidumbres existentes, concertar un contrato de precio fijo. Contratos con reembolso de costos generalmente incluyen un límite de costo a partir del cual el contratista no será reembolsado y a partir del cual él no necesita continuar el trabajo. Este tipo de contratos se usa generalmente:

- En investigación y desarrollo
- Cuando la descripción del trabajo no puede ser hecha y tampoco es posible estimar precisamente el costo
- Cuando hay duda de que el proyecto puede ser completado exitosamente
- Cuando las especificaciones de producción son insuficientes. Aun si no hay especificaciones definitivas, puede ser difícil para un contratista cotizar un trabajo que nunca ha sido hecho anteriormente.

Existen cuatro tipos de contratos con reembolso, los cuales se explican a continuación:

---

<sup>56</sup> LEVY, Sidney M. Ob.Cit. Pág. 19

### ***Costo más incentivo (CMI)***

Este tipo de contrato requiere la negociación de una fórmula para determinar qué incentivo deberá pagarse al contratista. Los parámetros de la fórmula dependerán del concepto que se quiere motivar, la entrega rápida del proyecto, la disminución de los costos, etcétera. Cuando el costo es el único parámetro que determina el incentivo, la fórmula se basa en la relación entre el costo negociado y el costo final. Este tipo de contrato a diferencia del contrato de precio fijo más incentivo no tiene costo máximo, y el proveedor es reembolsado con la totalidad de los costos en que incurrió. Como se puede ver en este tipo de contratos el riesgo, que en contratos de precio fijo recaía sobre el contratista, se transfiere casi en su totalidad a los dueños.

Este tipo de contrato generalmente estipula un incentivo máximo y mínimo. El incentivo mínimo puede ser sin ningún problema cero o aun negativo.

### ***Costo más un reconocimiento especial (CMRE)***

En este tipo de contrato la ganancia del contratista varía dependiendo de evaluaciones subjetivas, especialmente sobre calidad, realizadas al finalizar el contrato. Así, la ganancia del contratista, en este tipo de contratos, consiste de dos partes: la primera, llamada ganancia base, un porcentaje básico, usualmente bajo, que no depende del desempeño del contratista, es decir que es invariable; la segunda parte es un reconocimiento especial, el cual se paga en los casos en que el desempeño y la calidad sobrepasan o al menos cumple ciertos estándares de alta calidad definidos previamente. Este tipo de contratos es bueno para motivar la excelencia del contratista en cuanto al desempeño y calidad.

### ***Costo más ganancia fija (CMGF)***

En este tipo de contrato los contratistas son reembolsados con la totalidad de los costos en que incurren a lo largo del contrato. Adicionalmente el contratista también recibe una suma o ganancia fija establecida al inicio de la negociación.

La ganancia fija que incluye este tipo de contrato no depende en ningún momento del desempeño y/o calidad del proyecto, pues ésta se considera fija y es establecida al inicio de las negociaciones. En ciertos casos, esta cantidad puede ser alterada, por ejemplo, cuando se producen variaciones del alcance del contrato. Este tipo de contrato, al contrario de los anteriores, motiva poco a los contratistas para que hagan un uso eficiente de sus recursos, en beneficio de mejores plazos de entrega, mejores niveles de calidad o reducción de costos.

### ***Contratos de costos compartidos. (CC)***

Este tipo de contratos está destinado a contratos de investigación y desarrollo donde el contratista es reembolsado de acuerdo con una política establecida previamente. No existe ganancia en este tipo de contratos. Generalmente estos contratos se hacen con entidades sin ánimo de lucro como Universidades o con algunas entidades de gobiernos extranjeros.

### ***Problemas de los Contratos con reembolso***

Igual que en caso de los contratos a precio fijo, Levy<sup>57</sup> advierte, también, de algunos aspectos que deben ser tenidos en cuenta con el fin de evitar futuros conflictos,

---

<sup>57</sup> Ibid. Pág. 15 y 22

ellos son:

- Cambios en la extensión de la obra.
- La definición de los costos reembolsables y los no reembolsables
- La contabilización del tiempo de dedicación del personal administrativo al proyecto.
- El sistema de control de costos.
- Cambios en las especificaciones y equipos para reducir costos.

## **2.2.2 Problemas Originados en la Incertidumbre**

De igual importancia que los problemas organizacionales son los problemas por incertidumbre que se presentan en todos los proyectos de construcción. Si el método de suministro seleccionado es el correcto, no existen problemas de proceso, las personas y participantes no generan conflictos, los problemas a causa de la incertidumbre siempre existirán.

Los problemas causados por incertidumbres externas son hechos que deben ser tenidos en cuenta en la planificación del proyecto, pero que no pueden ser controlados directamente, ya que ellos son el resultado de fuerzas externas. A su vez, los problemas por la incertidumbre interna, son circunstancias imprevistas, que deben tratarse de identificar, pero que igual, usualmente no se puede hacer por falta de información.

La complejidad en la cual usualmente se desarrollan los proyectos de la construcción, por la diversidad de participantes e interesados, las relaciones entre ellos, los impactos que estos causan a su entorno, entre otras características, hacen que la incertidumbre sea una circunstancia de la cual no se pueda liberar este tipo de proyectos.

### **2.2.2.1. Incertidumbres Externas**

Las incertidumbres por causas externas son el resultado de fuerzas externas al proyecto; en todos los proyectos hay un riesgo por las inclemencias del tiempo, por la política, la economía o por los actos de la naturaleza. En la mayoría de los casos no son por culpa de las personas. Por ejemplo: acordar un contrato con un gobierno en un país que tiene una historia de caos político y gobiernos inestables puede conducir a que en el corto tiempo, a raíz de un cambio de gobierno, el contrato sea declarado nulo, sin que haya un implicado directo que responda por los pagos de los trabajos realizados hasta el momento y los perjuicios que dicho rompimiento trae. (Alcaldía de Anzoátegui versus Contratista<sup>58</sup>)

De otro lado está la madre naturaleza que con las lluvias, tormentas, tornados, huracanes, temperaturas extremas, terremotos, entre otros, causan impactos negativos en el desarrollo del proyecto. (ISA versus Impregilo SpA-Estruco S.A.<sup>59</sup>). Para combatir esas incertidumbres es normal insertar cláusulas en los contratos que identifiquen esos problemas y permiten acciones de reparación y corrección, de acuerdo con los días no trabajados.

Las anteriores son las circunstancias más corrientes, no obstante, seguramente habrá otros riesgos asociados con otras condiciones de incertidumbre externas, pero éstas deberán identificarse para cada caso particular, de forma tal que puedan ser consideradas con

---

<sup>58</sup> CONSEJO DE ESTADO.-Sala de lo Contencioso Administrativo. Sentencia T-309/95 de julio 1995

<sup>59</sup> ISA. Contrato ISA-787 – Mayo del 1987

anterioridad para evitar conflictos sobre quien es responsable y a cargo de quién serán los costos que se causan.

### **2.2.2.2. Incertidumbres Internas**

Bajo esta categoría están los errores en los diseños, las condiciones imprevistas del sitio de trabajo, las definiciones incompletas del alcance, los errores en los métodos de construcción o incluso las deficiencias en las habilidades y destrezas.

En grandes y prolongados proyectos, las incertidumbres internas en términos del alcance son muy probables, por la posibilidad que se den nuevas necesidades o entren a la administración del proyecto personas con otros objetivos o metas. Las condiciones imprevistas del sitio son una fuente común de disputas, aún cuando este riesgo haya sido asignado a alguna de las partes dentro del contrato. Este tipo de disputas aparecen cuando no se han hecho los estudios necesarios del lugar, ya sea por parte del dueño o el contratista. Ejemplos de éstos son una inesperada contaminación del suelo o la necesidad de cimentaciones más profundas de lo esperado. La falta de diseños, los cambios sobre la marcha y las fallas en ellos o la demora en su entrega también son causa frecuente de conflictos entre el contratista y el dueño. (Instituto de Valorización de Manizales "INVAMA" versus Consorcio Amaya-Salazar<sup>60</sup>)

En forma contraria a los problemas organizacionales, los problemas por incertidumbre, suceden de manera independiente y no están interrelacionados. Por ejemplo, los riesgos políticos no resultan de errores en el diseño; la definición incompleta del alcance no está ligada a condiciones inclementes del tiempo y así sucesivamente. Esto es diferente a lo que sucede con los problemas organizacionales, donde la presencia de alguno puede causar o derivar en otro, por ejemplo, el no pago de las facturas a un contratista, puede causar eventualmente la parálisis o los retrasos del proyecto.

## **2.3 LAS FUENTES DE CONFLICTO EN LA INDUSTRIA DE LA CONSTRUCCIÓN COLOMBIANA**

La percepción del autor, después de haber estado más de veinte años trabajando en proyectos del sector de la construcción, es que el modelo propuesto por McCone –apartado 2.2-, para identificar las fuentes de conflicto, no se aleja mucho de la realidad colombiana. Sin embargo, la percepción por si sola no es suficiente para validar el modelo como cierto para Colombia, en consideración a que el modelo es el resultado de estudios hechos en el mercado de los Estados Unidos.

De este modo, con el fin de comprobar la hipótesis de que el modelo es aplicable a la Industria de la construcción en Colombia, en este estudio se realizaron análisis de lo que realmente sucedía, en materia de conflictos en el sector de la construcción. Para esto, bajo el marco del modelo y las consideraciones teórico-prácticas de los apartados anteriores se revisaron expedientes judiciales –ver anexo 1-, se hicieron entrevistas con personas del sector –ver anexo 2-, conocedoras del tema y en menor medida se recurrió a reportes

---

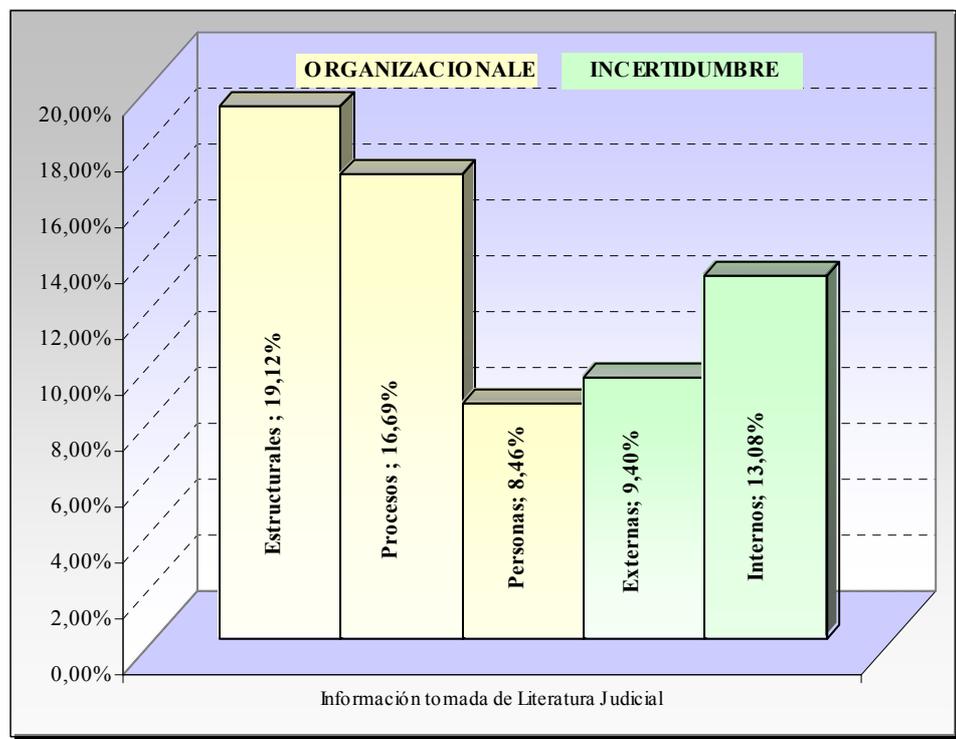
<sup>60</sup> CONSEJO DE ESTADO.-Sala de lo Contencioso Administrativo. Radicación No 16973 de junio 2000

periodísticos. Los resultados, como se muestra a continuación, no distan mucho de la hipótesis inicial.

### 2.3.1 De los expedientes judiciales

Los expedientes judiciales, en general, son una evidencia cierta y clara del enfrentamiento entre dos o más actores de un proyecto y aunque en ellos se recrean los hechos bajo el contexto de las normas y leyes, en consideración a que en esta instancia se busca determinar la verdad de lo sucedido desde el punto de vista jurídico, en la mayoría de los casos se pueden identificar con cierto grado de certeza las causas que han originado el o los conflictos entre las partes.

**Gráfica No 6. Participación porcentual de las fuentes de conflicto por disciplina en la muestra objeto de estudio, para la Industria de la Construcción en Colombia**



El análisis a través de esta fuente también presenta algunos limitantes, el principal es que por lo general en ellos no se da fe del comportamiento o actuación de las personas, que como ya se ha visto puede ser una fuente importante de conflicto en los proyectos; otro, es que en no todos los casos se puede determinar con exactitud el sistema de suministro y la forma de organización de las partes para la ejecución del proyecto. Bajo estas consideraciones y teniendo en cuenta las dificultades para obtener informaciones ciertas de los actores se ha recurrido en esta investigación a los expedientes como fuente principal para determinar las causas que originan los conflictos en los proyectos de la construcción en Colombia.

Para el trabajo se revisaron un poco más de ciento cincuenta expedientes especialmente del Consejo de Estado –Sala de lo Contencioso Administrativo- y la Corte

Suprema de Justicia –Sala de Casación Civil- encargadas finalmente de dilucidar las controversias entre los particulares y el estado y entre particulares respectivamente. Del universo revisado se escogieron todos aquellos que tenían que ver directamente con conflictos originados en proyectos de obras civiles, lo que finalmente condujo a que para el estudio se escogieran solamente sesenta y cinco casos, los cuales se encuentran relacionados en el Anexo 1 –“Casos Estudiados tomados del Consejo de Estado”.

Para estos casos, con base en el marco teórico, se contrastaron los hechos presentados en los expedientes, con cada una de las treinta y siete potenciales fuentes de conflicto que plantea el modelo. La escogencia de una u otra se soportó con los argumentos presentados en el mismo expediente, procurando no hacer interpretaciones o deducciones de los textos con el fin de evitar falsas asignaciones<sup>61</sup>. Los resultados se agruparon en una tabla donde se consignaron los siguientes datos, para cada caso: la referencia judicial, la fechas de presentación y resolución del conflicto, las partes involucradas, la descripción sumaria del proyecto y los conflictos de que trata, además de los textos, tomados de los expedientes, que soportan la escogencia de una u otra fuente de conflicto. En el Anexo 2 –“Fuentes de Conflicto encontradas en los Casos estudiados”- se muestra la frecuencia con la cual fueron encontradas las diferentes fuentes de conflicto en los casos estudiados.

En la gráfica No 6 se muestra un resumen de los resultados encontrados en el estudio. El gráfico da cuenta del porcentaje en que se presentan las fuentes de conflicto, agrupadas por disciplina, en los proyectos del sector de la construcción en Colombia, de acuerdo con los sesenta y cinco casos de la muestra. Con el fin de ilustrar con mayor detalle lo anterior, en los siguientes apartados se hace una desagregación por disciplina, acompañada de algunas reflexiones sobre asuntos puntuales que se encontraron en análisis.

### **Estructurales**

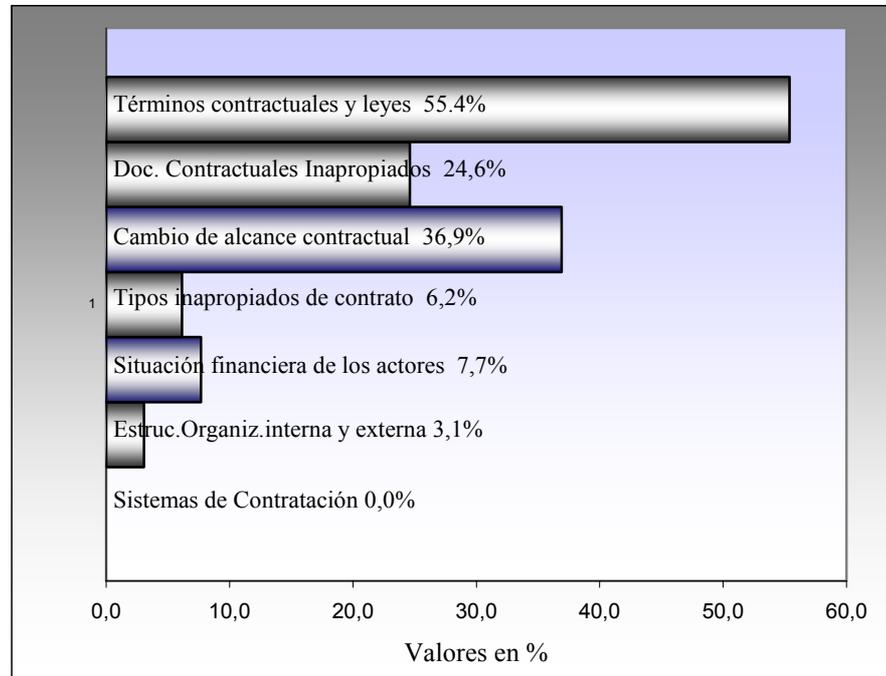
En la gráfica No 7 se muestra la desagregación por fuentes de conflicto para esta disciplina, dos consideraciones importantes para tener en cuenta son las siguientes.

Por un lado, para la fuente “Sistemas de Contratación” no se encontró en ninguno de los casos evidencias que permitieran determinar con certeza, que ésta fuera el origen de alguno de los conflictos que se analizaron. Lo anterior, quizás, debido a que en los expedientes se hace poca o ninguna referencia a este tema y conflictos causados por esta fuente podrían eventualmente estar disfrazados por otras causales. Por ejemplo, de la disputa entre el Instituto de Desarrollo Urbano (IDU) y la Sociedad World Parking S.A, a raíz del Contrato de concesión No. 039/97 cuyo objeto consistió en el diseño, construcción y operación de un parqueadero subterráneo en terreno de propiedad del IDU, se podría inferir que la causa del conflicto fue el sistema de contratación, no obstante, todas las evidencias invocan como causa, otra, como se puede leer de la siguiente expresión: “...indicó que el IDU declaró la caducidad debido a que el día 14 de mayo de 1998 las obras se habían paralizado completamente y a que el esquema financiero (consecución de los créditos requeridos y la entrega oportuna de los aportes de capital) propuesto para la ejecución del proyecto no se mantuvo”<sup>62</sup>

<sup>61</sup> La escogencia de uno u otro argumento no presupone que se haya tomado partido por alguna de las partes.

<sup>62</sup> CONSEJO DE ESTADO. Sala de lo Contencioso Administrativo. Expediente Rad. No 11001-03-26-000-1999-9090(19090) del Agosto de 2001

**Gráfica No 7. Participación porcentual de las fuentes de conflicto Estructurales para los proyectos de la Industria de la Construcción en Colombia**



De otra parte, en el estudio se encontraron otras fuentes de conflicto que si bien podrían asimilarse a algunas de las planteadas por el modelo, se quisieron mantener independientes por la frecuencia en que se presentan y por su importancia. Estas, son: “El Cambio en el alcance Contractual” y “La situación Financiera de los Actores”, que en el gráfico se identifican de color azul.

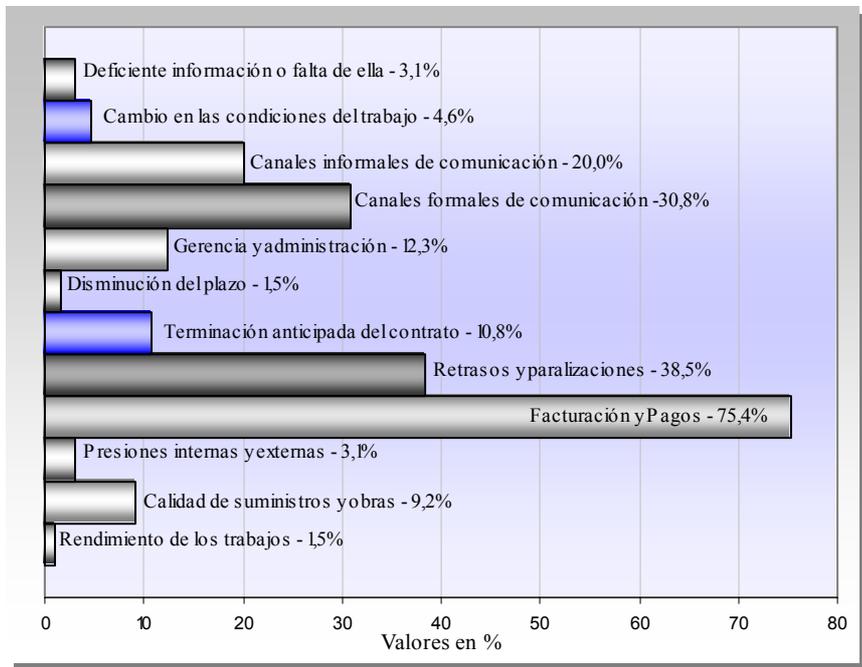
### **Procesos**

En la gráfica No 8 se presenta la desagregación por fuentes para la disciplina procesos. Contrario al caso anterior, para cada fuente de conflicto se encontraron evidencias de que habían sido causa de conflictos. Adicionalmente se pudieron determinar dos fuentes adicionales, ellas son: “Cambio en las condiciones del trabajo” y “Terminación anticipada de contrato”.

Las anteriores fuentes se consideraron como nuevas e independientes ya que no fue posible relacionarlas o asimilarlas con alguna de las existentes. Además de la experiencia se conoce que son causa de frecuentes controversias y conflictos entre los actores de los proyectos de la construcción.

De otra parte, es importante mencionar que bajo esta disciplina se encuentra la fuente que más causa conflictos y enfrentamientos, ella es la facturación y pagos. Los resultados del estudio para esta fuente son contundentes, el 75.4% de los conflictos analizados a través de los casos, de alguna forma tuvieron que ver con problemas en la facturación y principalmente los pagos. Aunque en muchas ocasiones se logró identificar que la falta de pagos se sucedía como consecuencia de otras causales que van desde la negligencia de los funcionarios, hasta las interpretaciones unilaterales de los contratos.

**Gráfica No 8. Participación porcentual de las fuentes de conflicto de Proceso para los proyectos de la Industria de la Construcción en Colombia.**



El resultado del estudio, en este caso, es ciento por ciento coincidente con la percepción que tienen los directores de proyecto, entrevistados; ellos en general argumentan que “la falta en los pagos” es la principal causa de los conflictos en la ejecución de los proyectos.

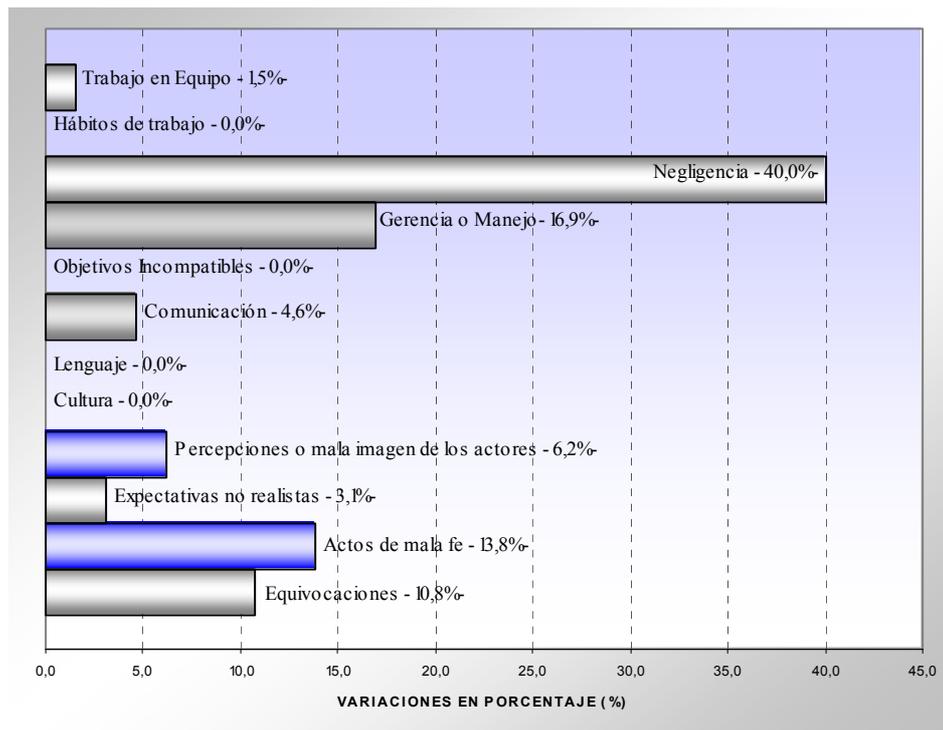
### **Personas**

Estas fuentes de conflicto son las que presentaron mayor dificultad para ser verificadas por este medio, debido a que los expedientes judiciales poco o nada hablan directamente de las actuaciones de las personas. No obstante lo anterior, se pudo obtener evidencias de la mayoría de ellas, como se muestra en el gráfico No 9, donde se hace una desagregación de esta disciplina. Solo en los casos que corresponden a comportamientos no puntuales de las personas, sino a comportamientos en el tiempo fue difícil, verificar a través de los expedientes, la existencia de dichas fuentes. Estos casos en particular son: Los hábitos de trabajo, el lenguaje, la cultura y los objetivos incompatibles entre los participantes. En general, ellas no originan conflictos de manera instantánea, sino que acumulan pequeñas desavenencias que finalmente con cualquier otra disculpa desencadenan un conflicto mayor.

Los resultados muestran cómo la negligencia de los funcionarios, especialmente de los empleados públicos, es la fuente más relevante que se ha encontrado bajo esta disciplina. No obstante, es necesario advertir que la negligencia del empleado público, no siempre corresponde a desidia, ya que muchas veces es la misma ley, la que impide que éste actúe con la diligencia que las circunstancias lo ameritan.

Igualmente, como en los casos anteriores, se encontraron fuentes adicionales que no pudieron ser asimiladas a las demás y que por ser repetitivas, se han consignado como un aporte nuevo al modelo. Ellas son: La percepciones o mala imagen de los actores y los actos de mala fe.

**Gráfica No 9. Participación porcentual de las fuentes de conflicto de Personas para los proyectos de la Industria de la Construcción en Colombia.**



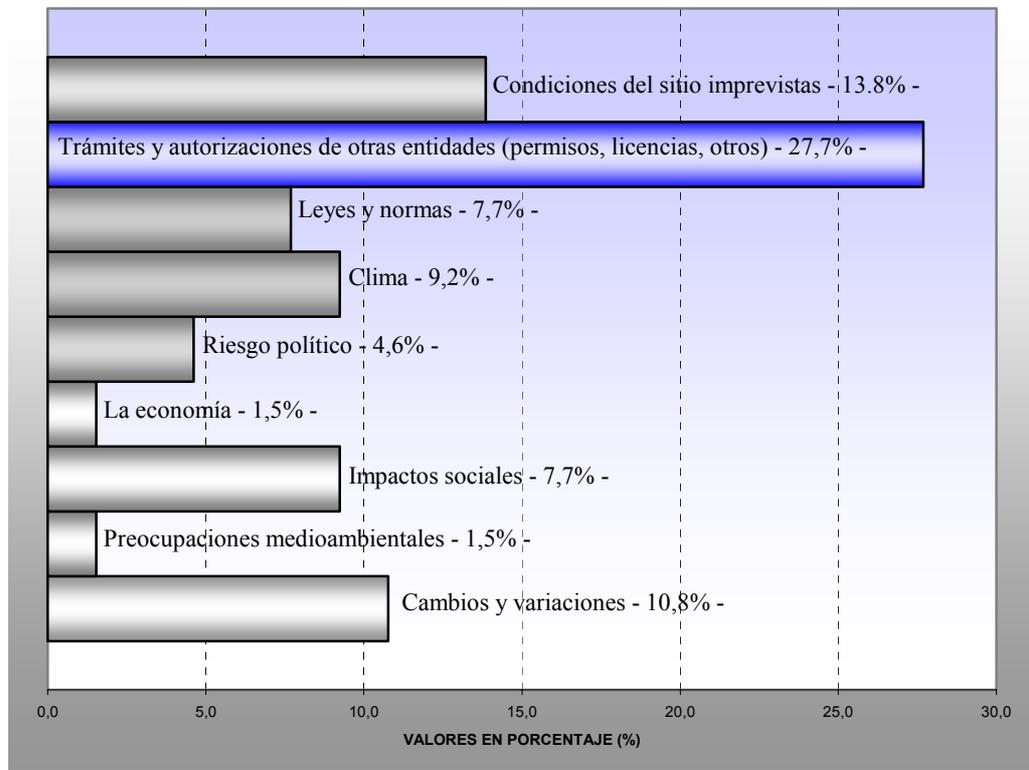
### **Incertidumbres externas.**

Igual que para el caso de los procesos, para todas las fuentes, bajo esta disciplina, se encontraron evidencias de haber causado algún tipo de conflicto. Las participaciones porcentuales de las fuentes se presentan en el gráfico No 10.

Si bien para las fuentes como la economía y las preocupaciones medioambientales, los resultados porcentuales son bajos comparados con los que se podrían esperar, esto se podría explicar en consideración a que los impactos negativos en los proyectos por estas causales son difíciles de defender en los estrados judiciales y por consiguiente las reclamaciones se disfrazan con otras causas. Un resultado importante del estudio de esta disciplina es haber encontrado una fuente de la cual no se hace mención en el modelo, pero que sin embargo es la primera causa de conflicto para este grupo, ella es: Trámites y autorizaciones de otras entidades (permisos, licencias, otros), que tiene una participación del 27.7%.

Igual que en los casos anteriores, los resultados encontrados, en general, son coincidentes con las percepciones que tienen las personas del sector encargadas de la gerencia y manejo de los proyectos.

**Gráfica No 10. Participación porcentual de las fuentes de conflicto de Incertidumbre Externas para los proyectos de la Industria de la Construcción en Colombia.**



### **Incertidumbres internas.**

Como se muestra en la gráfica No 11, todas las fuentes de esta disciplina presentan alguna evidencia de haber generado algún conflicto en algunos de los casos de la muestra analizada. Los bajos porcentajes de las fuentes “Deficiencias en habilidades y destrezas” y “Métodos de construcción”, como en el caso de los conflictos originados en las personas, pueden explicarse por qué ellas no generan conflictos por acciones puntuales, sino por la acumulación de series de pequeñas divergencias que finalmente revientan en un conflicto mayor, lo cual es difícil de identificar en los expedientes.

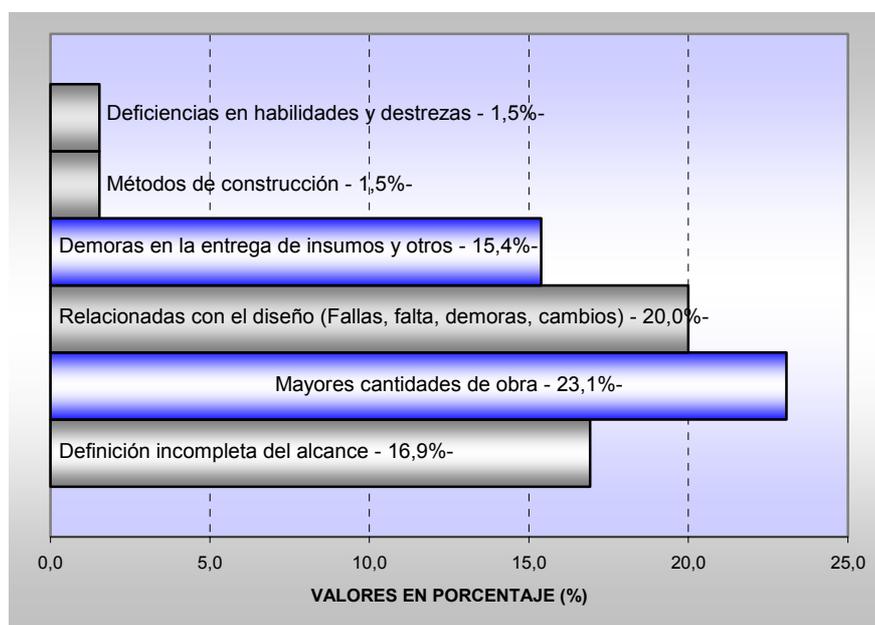
Se encontraron, igualmente que en los casos anteriores, fuentes que no podían enmarcarse dentro del modelo y que por la importancia ameritaban ser tenidas en cuenta de manera independiente. Estas son: “Mayores cantidades de obra” y “Demoras en la entrega de insumos y otros”. Aunque la primera podría eventualmente catalogarse en “Definición incompleta del alcance”, se ha separado ya que ella por si sola, es una fuente importante de generación de conflictos, como se puede ver en la gráfica No 11. La otra, “Demoras en la entrega de insumos y otros”, por su parte, tiene que ver con todas aquellas cosas que las partes se comprometen a entregar para que se pueda realizar el proyecto, por ejemplo: un terreno, un equipo, un material o cualquier otro.

Es importante mencionar, además, la gran participación que tienen las fuentes relacionadas con la falta, fallas, entregas tardías y cambios de última hora de los diseños y la relacionada con la definición incompleta del alcance de los contratos.

### 2.3.2 De los consultores y contratistas

Aunque ésta debería haber sido la principal fuente para verificar la validez del modelo, varios hechos y circunstancias se opusieron a que esto fuera así. Lo primero fue la falta de información sistematizada que las empresas del sector tienen sobre la historia de los proyectos. Lo segundo, por lo demás comprensible, fue el manto de confidencialidad con el cual los encargados de los proyectos en las empresas tratan el tema de los conflictos.

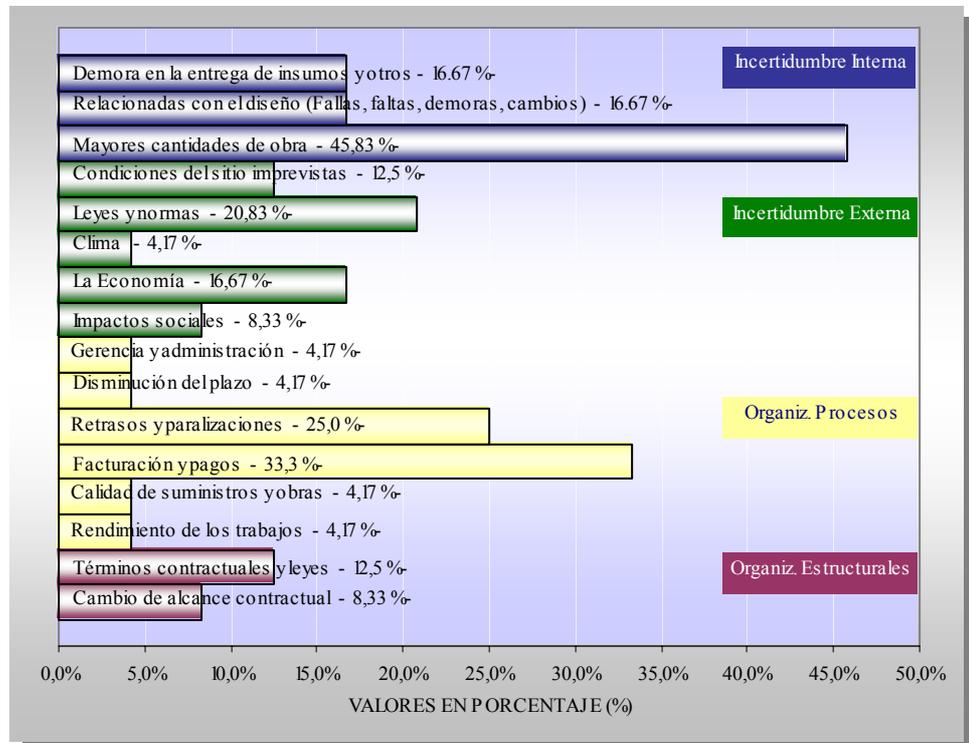
**Gráfica No 11. Participación porcentual de las fuentes de conflicto de Incertidumbre Internas para los proyectos de la Industria de la Construcción en Colombia.**



De ellos, en general, solo se obtuvieron informaciones muy generales y más opiniones que hechos concretos. Así las cosas, las informaciones que se recogieron de esta fuente fueron pobres, deficitarias y muy generales. Por esta circunstancia, la mayoría de esta información no se consideró, ya que no estaba sustentada en hechos o proyectos concretos. Para la poca información que cumplía con los criterios para el estudio, se realizó un análisis similar a lo que se hizo con los expedientes judiciales. En el anexo 3 – “Casos Estudiados tomados de Consultores y Contratistas”- se recopila la poca información recogida de esta fuente.

Los resultados de dicho análisis se muestran en la gráfica No 12, en ellos se puede ver que para algunas fuentes no se encontraron evidencias que permitieran certificar la existencia de ellas en los conflictos de los proyectos analizados. Lo anterior se explica por la poca información analizada. No obstante, es interesante ver que, igual que en el análisis anterior, se mantuvieron con una tendencia alta fuentes como: la facturación y pagos, los retrasos y paralizaciones, los cambios de leyes y normas, y las mayores cantidades de obra.

**Gráfica No 12. Participación porcentual de las fuentes de conflicto para los proyectos de la Industria de la Construcción en Colombia, a partir de la información de consultores y contratistas.**



### 2.3.3 Resultados totales

Los resultados totales del estudio realizado, sumados los resultados del análisis de expedientes y el análisis de los casos suministrados por consultores y contratistas, se muestran en la gráfica No 13, agrupados por disciplina y área de estudio.

### 2.3.4 Un modelo para determinar las fuentes de conflicto en la Industria de la construcción en Colombia

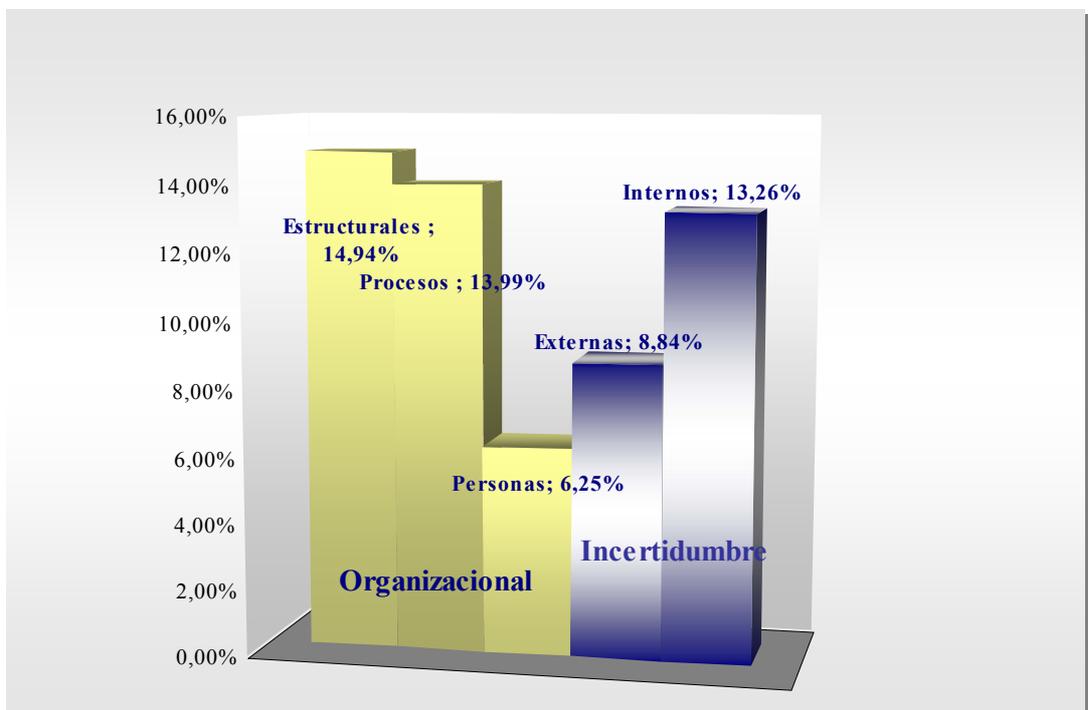
Los resultados anteriores permiten concluir que el modelo propuesto por McCone es válido para la industria de la construcción en Colombia, siempre y cuando se complemente con las fuentes que adicionalmente se encontraron en el estudio.

De esta manera se propone utilizar para determinar las posibles fuentes de conflicto en los proyectos de la industria de la construcción en Colombia el modelo que se muestra en la tabla No 3, el cual corresponde al modelo propuesto por McCone, complementado con las siguientes fuentes de conflicto adicionales:

- Cambios en el alcance contractual
- Situación financiera de alguna de las partes
- Terminación anticipada del contrato
- Cambio en las condiciones del trabajo

- Actos de mala fe
- Percepciones o mala imagen de los actores
- Trámites y autorizaciones de otras entidades
- Mayores cantidades de obra
- Demoras en la entrega de insumos y otros

**Gráfica No 13. Participación porcentual de las fuentes de conflicto agrupadas por disciplina y área en las muestras objeto de estudio, para la Industria de la Construcción en Colombia.**



**Tabla No 3 – Fuentes de conflicto en la Industria de la construcción en Colombia – Modelo de McCone modificado**

Área	Disciplina	Fuente de Disputa
<b>Problemas de la Organización</b>	<b>Estructurales</b>	Estructura Organizacional interna y externa Sistemas de suministro Tipos inapropiados de Contrato. Cambios en el alcance contractual Situación financiera de alguna de las partes Documentos contractuales inapropiados Términos contractuales y leyes
	<b>Procesos</b>	Rendimiento de los trabajos La calidad de los suministros y las obras Presiones internas y externas. Facturación y pagos Los retrasos y paralizaciones del proyecto. Terminación anticipada del contrato Disminución de plazo Gerencia y administración del proyecto Canales formales de comunicación Canales informales de comunicación Cambio en las condiciones del trabajo Deficiente información o falta de ella
	<b>Personas</b>	Equivocaciones Expectativas no realistas Actos de mala fe Percepciones o mala imagen de los actores Cultura Lenguaje. Comunicación Objetivos incompatibles Gerencia o manejo Negligencia Hábitos de trabajo Trabajo en equipo
<b>Problemas derivados de la Incertidumbre</b>	<b>Externa</b>	Cambios y variaciones de la obra Preocupaciones medioambientales Impactos sociales La economía Riesgo político Clima Leyes y normas Trámites y autorizaciones de otras entidades Condiciones del sitio imprevistas
	<b>Internos</b>	Definición incompleta del alcance Mayores cantidades de obra Deficiencias en el diseño o falta de él Métodos de Construcción Demoras en la entrega de insumos y otros Deficiencias en habilidades y destrezas

## SUMARIO

Los conflictos son incidencias normales en los proyectos; no obstante, para los proyectos de la construcción son algo más que incidencias, son sucesos inherentes al desarrollo de los proyectos de esta industria. No obstante que estos conflictos, en su gran mayoría, impactan negativamente el desarrollo de los proyectos de la construcción, en Colombia no hay estudios, ni informaciones estadísticas que permitan determinar las causas de ellos, la forma como han sido manejados y solucionados.

Esta falta de estudios e informaciones sobre el tema ha obligado a que se tenga que mirar retrospectivamente a lo hecho en otros países, con el fin de tener un punto de partida para analizar la problemática local. Para esto se ha retomado el marco teórico propuesto por McCone con el fin de hacer una primera aproximación a las fuentes que originan los conflictos en la industria de la construcción en Colombia.

De acuerdo con lo propuesto por McCone, las fuentes de conflicto en los proyectos de la construcción, deben buscarse, por un lado, en los asuntos propios del proyecto, como: la organización administrativa y documentos contractuales que soportan la ejecución; la forma de realizar los trabajos mismos y en el comportamiento de las personas que intervienen en él; y por otro lado, en aquellos asuntos internos o externos inciertos que sin ser inherentes a la ejecución del proyecto, afectan su desarrollo, como: cambios o variaciones de las condiciones inicialmente previstas, cambios económicos y políticos, movimientos sociales en contra del proyecto, variaciones del clima, exigencias medioambientales no previstas, definición incompleta del alcance, errores en el diseño, errores en los métodos de construcción, entre otros.

Con el fin de validar este marco teórico para la industria de la construcción en Colombia, en este estudio se realizó un análisis de lo que realmente sucedía, en materia de conflictos, en el sector de la construcción local. Para esto, bajo el marco del modelo y las consideraciones teórico-prácticas se revisó una muestra de expedientes judiciales, se hicieron entrevistas con personas del sector, conocedoras del tema y en menor medida se recurrió a reportes periodísticos.

Los resultados de estudio realizado determinaron que el marco teórico propuesto por McCone, con algunos complementos, es aplicable a los proyectos de la construcción en Colombia. Las fuentes adicionales con las cuales debe completarse el modelo son: cambios en el alcance contractual, situación financiera de alguna de las partes, terminación anticipada del contrato, cambio en las condiciones del trabajo, actos de mala fe, percepciones o mala imagen de los actores, trámites y autorizaciones de otras entidades, mayores cantidades de obra, y demoras en la entrega de insumos y otros.

De esta forma, se propone este marco teórico complementado, como base para determinar posibles conflictos en los proyectos de la construcción en Colombia.

# CAPÍTULO 3

## MODELO DE PREVENCIÓN Y SOLUCIÓN DE LOS CONFLICTOS

### 3.1 ANTECEDENTES

Tan antiguas como los conflictos son las formas de solucionarlos; por siglos las civilizaciones han buscado diferentes modos para manejar y resolver las disputas entre sus miembros. Y estas soluciones se han movido entre dos tendencias opuestas, por un lado una posición abierta a la solución y por otro, una posición polarizada para encontrar una salida al problema. Es decir, entre un amigable acuerdo o una abierta disputa entre las partes.

De esas costumbres ancestrales, la industria de la construcción retomó las formas de solución de los conflictos. Y es así como las soluciones a las controversias, por muchos años, se movieron entre dos posiciones opuestas; o una solución consensuada, o un enfrentamiento abierto en los tribunales de justicia. Aunque esta última ha sido siempre la menos deseada, fue por muchos años la única posibilidad que tenían las partes de solucionar un conflicto, cuando no se podía llegar a un acuerdo entre ellas. La solución a través de los tribunales nunca ha sido una salida adecuada a los problemas por lo costosa, lo inflexible, el tiempo que toma tener un resultado, el público conocimiento de la disputa y lo incierto de sus resultados. Esta situación forzó a que se buscaran mecanismos alternativos para la solución de los conflictos y fue así como hace algunas décadas atrás, se ideó el modelo de solución de dos pasos en la industria de la construcción<sup>63</sup>.

Este modelo de dos pasos, el cual se ha utilizado desde hace algunos años, agota dos instancias previas, antes de llevar el conflicto a los tribunales de justicia. En el primer paso se designa a un experto, usualmente un profesional del diseño, para rendir un concepto no obligatorio sobre la disputa. Cuando dicho concepto no satisface alguna de las partes, se recurre a un segundo paso que consiste en convocar un arbitraje, cuyas determinaciones obligan a las partes. Este modelo en la práctica es complementado con una etapa de negociaciones directas que cubrían la falta de un paso intermedio entre la opinión del experto y el arbitraje. Estas negociaciones tradicionalmente se han desarrollado de manera informal, sin procedimientos que conduzcan a obtener una solución equitativa y rápida del conflicto. En la gráfica No 6 se ilustra el modelo de solución de conflictos de dos pasos.

En este modelo, el experto juega un rol importante en el primer paso ya que éste emite las opiniones técnicas sobre el tema en controversia a partir de un cuestionario presentado por el contratista y/o el contratante. Las opiniones del experto pueden ser aceptadas con lo cual se pone fin al conflicto; o por el contrario pueden ser rechazadas por

---

<sup>63</sup> McCONE. Op. Cit. Pág. 25-26

alguna de las partes o por ambas con lo cual el conflicto persiste. De esta forma es necesario, para alcanzar una solución, avanzar hacia una instancia superior que en este caso es el arbitraje, no sin antes haber realizado negociaciones informales directas entre las partes, como se mencionó anteriormente.

**Gráfica No 14 – El Sistema de solución de Conflictos de dos pasos**



En general, el rol de experto ha sido asignado al diseñador del proyecto (Arquitecto/Ingeniero) por ser el participante más conocedor de los detalles técnicos. Las decisiones del profesional en diseño, aunque no eran posiciones finales u obligadas para las partes, han suministrado, en la mayoría de los casos, una solución rápida, objetiva y con conocimientos de causa. No obstante, en los contratos de mayor cuantía y tamaño, las complejidades técnicas se multiplican, así como también el monto y número de conflictos, lo cual hace que la actuación del experto sea más difícil. Lo anterior sumado a que el propio diseñador podría quedar involucrado en los conflictos al tener éste su origen en fallas de diseño o asuntos contractuales de su incumbencia, ha causado que este paso haya perdido importancia, al menos en los grandes proyectos.

El Arbitraje es el segundo paso de este modelo y al cual se recurre cuando en el primero de ellos no se ha alcanzado una solución satisfactoria para las partes. De acuerdo con la Legislación Colombiana, Ley 446 de 1998<sup>64</sup> el Arbitraje se define como: “...un mecanismo por medio del cual las partes involucradas en un conflicto de carácter transigible, defieren su solución a un tribunal arbitral, el cual queda transitoriamente investido de la facultad de administrar justicia, profiriendo una decisión denominada laudo arbitral”.

No obstante que el arbitraje se escogió como alternativa por corresponder a un mecanismo más rápido, de menor costo, más flexible, más especializado, más informal entre otras bondades, comparado con los litigios judiciales, en los últimos años, el mecanismo ha sufrido un desgaste, quizá por la misma circunstancia de utilizarlo como reemplazo del medio judicial, que lo ha llevado a perder muchas de las características por

<sup>64</sup> REPÚBLICA DE COLOMBIA. Ley 446 de 1998 – Título II del Arbitraje -Artículo 111-

las cuales inicialmente fue escogido, como una alternativa a la justicia ordinaria o contencioso administrativo.

Los problemas de los procesos arbitrales fueron detectados por un estudio patrocinado por la American Bar Association (ABA) para el mercado de los Estados Unidos, presentados por Stipanowich<sup>65</sup> y los cuales se pueden resumir en los siguientes puntos: altos costos y demoras en grandes proyectos, deficiente calidad de los árbitros, falta de poder de los árbitros para obligar a la cooperación de las partes, objeciones a las decisiones de los árbitros, entre otros problemas. En Colombia, la situación no ha sido distinta, por ejemplo: el tribunal de arbitramento que dirime las controversias entre el Consorcio Hispano-Alemán (contratista) y el Metro de Medellín (el dueño), con un costo de funcionamiento de 1.7 millones de dólares, a pesar de haber sido convocado desde julio del año 2000<sup>66</sup> hasta la fecha (Noviembre 2005), aún no se ha pronunciado con un laudo.

### **3.2 LOS MÉTODOS ALTERNATIVOS DE SOLUCIÓN DE CONFLICTOS – MASC-**

Así las cosas, el método de los dos pasos en la resolución de conflictos de la construcción no ha logrado cumplir con las expectativas para el cual fue ideado. Esta situación sumada a una tendencia a reducir los costos y mejorar las relaciones con el cliente, en buena parte presionada por la alta competencia en el sector, hace que, en la década de los 90<sup>67</sup>, se le de un giro importante al manejo de los conflictos. La FIDIC<sup>68</sup> en su edición del “Red Book”<sup>69</sup> de 1987, recoge estas tendencias que se pueden resumir en los siguientes puntos: a) resolver los reclamos lo más temprano posible, b) resolver las disputas durante la ejecución del trabajo y c) buscar que los conflictos sean solucionados por las partes a través de la negociación directa antes de que ellos escalen las instancias arbitrales y/o judiciales.

En Colombia, sin experimentar la evolución sufrida por la industria de la construcción a nivel internacional que conducen a esas tendencias, igualmente para esta época se da un cambio en la filosofía del manejo de los conflictos, a todos los niveles, a través de la inclusión en la legislatura de los medios alternativos de resolución de conflictos. Este cambio se da a partir de la constitución de 91<sup>70</sup> y las leyes que la desarrollaron. En la industria de la construcción, como en todos los sectores, esto fue así al menos en lo legislativo, ya que en la práctica solo en los últimos años se han empezado a hacer uso de dichos mecanismos para la resolución de los conflictos.

De esta manera, a partir de aquí se hace una revisión de lo ocurrido en esta materia en las dos últimas décadas en Colombia, que sin ser rigurosos, se puede decir tiene algunas coincidencias con lo acontecido en los mercados mundiales de la industria de la construcción.

---

<sup>65</sup> STIPANOWICH, Thomas. Arbitration: Innovation and Evolution in the United States Construction Industry. Citado por McCONE. Op. Cit. Pág. 27

<sup>66</sup> El Metro pasó de largo por Panamá. En: El Colombiano 18 de octubre de 2001

<sup>67</sup> Año 1990

<sup>68</sup> Federation Internationale de Ingenieurs-Conseils

<sup>69</sup> FIDIC. The Conditions of Contract for Work of Civil Engineering; citado por McCone, S. Op.Cit. Pág. 30-31

<sup>70</sup> REPÚBLICA DE COLOMBIA. Constitución Nacional de Colombia. Bogotá: 1991

La constitución del 91 abre las puertas a la justicia privada y a la posibilidad de que los particulares, eventualmente, puedan ser jueces y asumir la posición o el estatus de solucionadores de los problemas, con la relevancia que sus decisiones pueden tomar el mismo carácter que las sentencias de los jueces jurisdiccionales<sup>71</sup>. Desde esta fecha y con el desarrollo constitucional, la legislación reconoce mecanismos como: la conciliación, la transacción, la mediación, la amigable composición, y distintas variantes del arbitraje, como métodos alternativos de la resolución de conflictos que se aplican en materia contractual.

Los mecanismos alternativos responden al principio de la autonomía de la voluntad, el cual es reconocido en las principales legislaciones contemporáneas y representa el concepto de participación ciudadana. En Colombia, jurídicamente, el principio está consagrado específicamente en el Código Civil Colombiano –Artículos 16 y 1602- donde se establece que todo contrato, legalmente celebrado, es ley para los contratantes y sólo puede ser invalidado por consentimiento mutuo o por causas legales, con la precisión de que en su ejercicio debe primar el respeto del orden público y las buenas costumbres.

El principio de la autonomía de la voluntad permite que toda persona legalmente capaz para transigir, pueda optar por una vía alternativa adecuada, mediante la celebración de un pacto compromisorio en cualquiera de sus dos formas: una cláusula compromisoria para cuando el conflicto se prevé a partir de una relación contractual, pero no se ha producido; o a través de un compromiso, cuando el conflicto ya existe y puede haber sido originado en una relación contractual o extra-contractual.

En Colombia la resolución alternativa de los conflictos se encuentra legitimada a través de la regulación de los métodos que permiten su aplicación<sup>72</sup>. En los apartados siguientes se hace un recuento cronológico sobre la evolución de la legislación colombiana que regula la forma como los particulares, en caso de conflicto, pueden transigir o poner en manos de terceros, en condición de árbitros o conciliadores, la administración de la justicia.

La Ley 23 de 1991 –*De la descongestión de despachos judiciales*-, se ocupa del arbitraje y la conciliación, particularmente de esta última como un medio de evitar el proceso judicial. Adicionalmente, se ocupa de los centros de conciliación y arbitraje como elementos fundamentales para la práctica del arbitraje y la conciliación.

Por su parte, el Decreto 2651 de 1991 dedica gran parte de su contenido a la aplicación de la conciliación en los asuntos sometidos al proceso judicial y a puntualizar aspectos de la práctica del arbitraje.

La Ley Estatutaria de Administración de Justicia<sup>73</sup>, que estableció la alternatividad en los medios para obtener justicia, desarrolla el postulado constitucional<sup>74</sup> que dispone que los particulares puedan administrar justicia en condición de árbitros o conciliadores

---

<sup>71</sup> *Ibid.*, Artículo 116

<sup>72</sup> Corresponde esto a una teoría Publicista donde el Estado descentraliza, mediante delegación, el cumplimiento de la función pública de administrar justicia, ejerciendo el control, gestión y administración de los operadores alternativos por medio de una o varias entidades de carácter público; contraria a la teoría *Privativista*, donde el ejercicio de la resolución alternativa de conflictos está en cabeza de los particulares sin que exista control o inspección por parte del Estado

<sup>73</sup> REPÚBLICA DE COLOMBIA Ley 270 de 1996, artículo 8.

<sup>74</sup> REPÚBLICA DE COLOMBIA. Constitución Nacional de Colombia. Op.Cit. Artículo 116-párrafo 3

habilitados por las partes, profiriendo fallos en derecho o en equidad en los términos en que la ley lo determine.

La ley 446 de 1998, por su parte, regula la aplicación de la conciliación en todas las áreas del derecho, además hace referencia a aspectos puntuales del proceso arbitral y renueva la legislación existente en materia de amigable composición.

En la Ley 640 de 2001 se establece la conciliación como requisito previo y obligatorio para el ejercicio de la vía ordinaria de justicia; además establece la posibilidad de que los abogados puedan actuar como conciliadores, previa aprobación de la formación académica respectiva y la inscripción en algún centro de conciliación reconocido y autorizado legalmente por el Ministerio del Interior y de Justicia.

De esta forma, en Colombia la Resolución Alternativa del Conflicto viene acompañada para su práctica de un conjunto de métodos reconocidos por la ley, que permiten manejar y abordar el conflicto bajo un modelo alternativo eficaz, oportuno y económico, que contrasta con la incompetencia demostrada por la justicia ordinaria y en menor grado por los tribunales de arbitramento. Estos instrumentos son los denominados Métodos Alternativos de Resolución de Conflictos –MASC–.

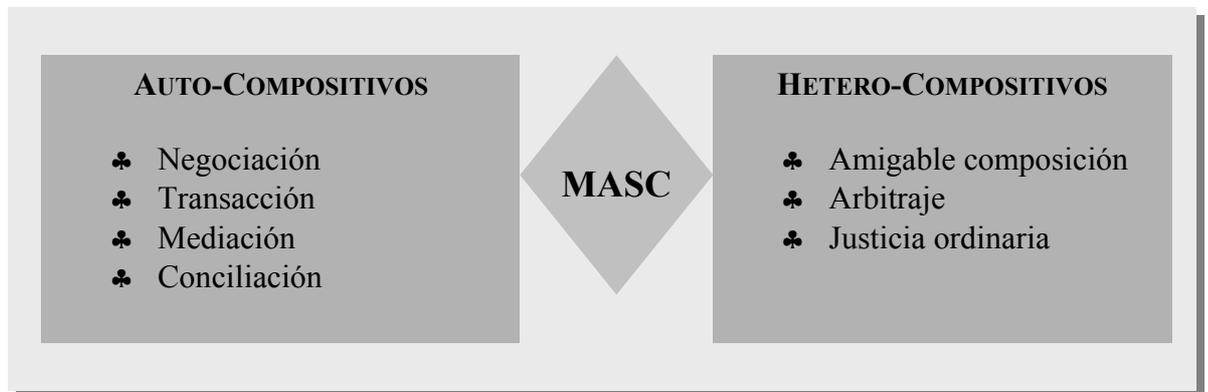
Los MASC pueden ser clasificados en auto-compositivos y hetero-compositivos. Los primeros son aquellos en los cuales las partes involucradas en el conflicto son las que participan directamente en su resolución, mientras que en los segundos las partes facultan a un tercero para que ayude a la resolución del conflicto.

Los MASC se encuentran investidos del principio de autonomía de la voluntad, pero considerando que se trata de metodologías respaldadas por la ley, el ejercicio de la voluntad tiene unos requisitos mínimos, para que sean validados, ellos son:

- Los individuos deben ser plenamente capaces de transigir o disponer sobre los objetos, bienes o servicios, sobre los cuales recae la práctica del respectivo método, con relación a una determinada transacción, bien sea de carácter contractual o extra-contractual. Esto está expresamente legislado en artículo 2470 de Código Civil Colombiano, así: “... *no puede transigir sino la persona capaz de disponer de los objetos comprendidos en la transacción.*”
- La materia o asunto debe ser transigible. Es decir, deben corresponder a cosas materiales o inmateriales, para las cuales la ley no hace ninguna restricción. Por ejemplo, el sistema legal excluye, entre otros, como temas transigibles, los siguientes: el estado civil de las personas y los derechos laborales ciertos e indiscutibles establecidos en la ley, el pacto o convención colectiva de trabajo vigente, el laudo arbitral o los reconocidos expresamente por el empleador.

Cumpléndose los requisitos anteriores, cualquier persona involucrada en un conflicto puede ejercer la autonomía de la voluntad y buscar la resolución del conflicto apartándose de la justicia ordinaria y recurriendo a cualquiera de los métodos alternativos reconocidos. En la gráfica No 15 se muestra el conjunto de los MASC, clasificados de acuerdo con su convocatoria.

**Gráfica No 15 – Métodos Alternativos de Resolución de Conflictos.**



Cualquiera de los métodos anteriores tiene soporte constitucional o legal, sin embargo, frente a la aplicación y efectos de cada uno de ellos, existen diversos criterios e interpretaciones en cuanto a la forma en que se encuentran consagrados y respaldados por el ordenamiento jurídico. Independiente de lo anterior, los Centros de Arbitraje, Conciliación y Amigable Composición, como instituciones reconocidas por la ley<sup>75</sup>, es a quienes corresponde procurar el uso de estos medios, hacer transparente su aplicación, buscar la eficacia y oportunidad en su práctica, identificar las mejores alternativas, participar en la construcción pedagógica del concepto de justicia alternativa y de su componente social intrínseco, y sobretodo, asumir y aprovechar con responsabilidad y conocimiento detallado la práctica que les ha dado vida y eficacia.

No importando su origen, ya sea por un mandato constitucional o como una manera de descongestionar los despachos judiciales, los MASC, como modelo de justicia alternativa, permiten al sector de la industria de la construcción en Colombia estar a la par de las tendencias internacionales.

Estas tendencias advierten que los reclamos en la industria de la construcción deben ser resueltos durante el trabajo y antes de que finalice el contrato; promocionan el tratamiento temprano de los conflictos, como un medio para evitar el impacto que el conflicto pueda tener en el resto del proyecto y en los costos; promueven los “acuerdos amigables” antes de recurrir a instancias superiores como el arbitraje o los estrados judiciales; y obligan y responsabilizan a las partes para que entre ellas traten las disputas a tiempo y de una manera profesional. En resumen, con el fin de evitar el Arbitraje y las instancias judiciales se promueven los procesos de negociación que ahorran tiempo y recursos a las partes.

### **3.3 LOS CENTROS DE CONCILIACIÓN Y ARBITRAJE – CCA-**

En algunos de los métodos alternativos de resolución de conflictos, como la conciliación, la mediación, la amigable composición y el arbitraje, es obligatoria la participación de terceros en la solución de las diferencias entre las partes. Con el fin de

<sup>75</sup> REPÚBLICA DE COLOMBIA. Ley 23 de 1991

regular y controlar la actuación de estos terceros el estado colombiano ha dispuesto la creación de los Centros de Conciliación y Arbitraje -CCA-<sup>76</sup>

Estos Centros de Conciliación y Arbitraje -CCA- son dependencias creadas con la finalidad de contribuir a la solución de las diferencias derivadas de los contratos de carácter particular y estatal y de todo tipo de relaciones sociales, mediante la institucionalización de Mecanismos Alternativos de Solución de Conflictos –MASC-.

Los CCA pueden ser creados por personas jurídicas sin ánimo de lucro y entidades públicas previo cumplimiento de los requisitos<sup>77</sup> y la autorización del Ministerio del Interior y de Justicia. Considerando que finalmente los CCA son instituciones que coadyuvan a la administración de justicia, deben ser catalogadas como organizaciones que cumplen una función pública<sup>78</sup>. En todo el país se encuentran a la fecha constituidos 224 CCA, por su parte en la zona metropolitana de Medellín los centros son los 25 que se nombran a continuación:

- Centro de Conciliación de la Personería de Medellín
- Centro de Conciliación de la Facultad de Derecho de la Corporación Universitaria Rémington de Medellín
- Centro de Conciliación de San Juan de Capistrano de la Facultad de Derecho de la Universidad San Buenaventura de Medellín
- Centro de Conciliación del Consultorio Jurídico de la Facultad de Derecho de la Pío XII Universidad Pontificia Bolivariana
- Centro de Conciliación del Consultorio Jurídico de la Facultad de Derecho de la Universidad Autónoma Latinoamericana de Medellín Antioquia
- Centro de Conciliación del Consultorio Jurídico de la Facultad de Derecho de la Universidad Cooperativa de Colombia Seccional Medellín
- Centro de Conciliación del Consultorio Jurídico de la Fundación Universitaria Luis Amigó
- Centro de Conciliación Federico Estrada Vélez del Consultorio Jurídico Libardo López de la Facultad de Derecho de la Universidad de Medellín
- Centro de Conciliación Luis Fernando Vélez Vélez del Consultorio Jurídico de la Facultad de Derecho de la Universidad de Antioquia
- Centro de Conciliación de la Facultad de Derecho de la Institución Universitaria de Envigado
- Centro de Conciliación del Consultorio Jurídico de la Facultad de Derecho de la Universidad Católica de Oriente
- Centro de Conciliación de la Cooperativa Solidaria Multiactiva de Abogados Conciliadores COSACOS
- Centro de Conciliación del Colegio Nacional de Abogados –CONALBOS-Seccional Antioquia
- Centro de Conciliación FENALCO Seccional Antioquia
- Centro de Conciliación y Arbitraje de la Asociación de Consumidores de Medellín

---

<sup>76</sup> REPÚBLICA DE COLOMBIA. Ley 446 de 1998 -artículo 92-; y Ley 640 de 2001 -artículos 10 y 11-

<sup>77</sup> Los dictados en la Resolución 1342 de 2004 del Ministerio del Interior y de Justicia

<sup>78</sup> De conformidad con el artículo 228 de la Constitución Nacional y el artículo 1 de la Ley 270 de 1996 la administración de justicia es una función pública. Considerando que los centros de conciliación y/o arbitraje ayudan en la administración de justicia, su función debe ser considerada pública.

- Centro de Conciliación y Arbitraje de la Lonja Propiedad Raíz Medellín y Antioquia
- Centro de Conciliación y Arbitraje del Colegio Antioqueño de Abogados Colegas
- Centro de Conciliación y Arbitraje el Prado de la Corporación del Prado Internacional
- Centro de Conciliación, Arbitraje y Amigable Composición de la Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia - SAI
- Centro de Conciliación, Arbitraje y Amigable Composición de la Unión de Ciudadanas de Colombia
- Centro de Conciliación, Arbitraje y Amigable Composición de la Universidad de Medellín
- Centro de Conciliación, Arbitraje y Amigable Composición del Colegio de Abogados de Medellín
- Centro Nacional de Conciliación del Transporte con Sede en la Ciudad de Medellín
- Centro de Conciliación, Arbitraje y Amigable Composición de la Cámara de Comercio del Aburrá Sur
- Centro de Conciliación, Arbitraje y Amigable Composición de la Cámara de Comercio del Oriente Antioqueño

Las obligaciones de los CCA, están establecidos en la ley<sup>79</sup> y se resumen en los siguientes puntos:

- Establecer un reglamento que contenga: los requisitos exigidos por el Gobierno Nacional, las políticas y parámetros del centro que garanticen la calidad de la prestación del servicio y la idoneidad de sus conciliadores, un código interno de ética al que deberán someterse todos los conciliadores inscritos en la lista oficial de los centros que garantice la transparencia e imparcialidad del servicio
- Organizar un archivo de actas y de constancias con el cumplimiento de los requisitos exigidos por el Gobierno Nacional
- Contar con una sede dotada de los elementos administrativos y técnicos necesarios para servir de apoyo al trámite conciliatorio;
- Organizar su propio programa de educación continuada en materia de mecanismos alternativos de solución de conflictos
- Remitir al Ministerio de Justicia y del Derecho, en los meses de enero y julio, una relación del número de solicitudes radicadas, de las materias objeto de las controversias, del número de acuerdos conciliatorios y del número de audiencias realizadas en cada periodo
- Igualmente, será obligación de los centros proporcionar toda la información adicional que el Ministerio de Interior y de Justicia le solicite en cualquier momento.

El Control, inspección y vigilancia de los CCA, por ley<sup>80</sup>, corresponde directamente al Ministerio del Interior y de Justicia, el cual en caso de encontrar irregularidades en su

---

<sup>79</sup> REPÚBLICA DE COLOMBIA. Ley 640 de 2001. Artículo 13

<sup>80</sup> REPÚBLICA DE COLOMBIA. Ley 640 de 2001. Artículo 18

funcionamiento puede imponer desde amonestaciones, multas, suspensión hasta la revocatoria de la autorización de funcionamiento<sup>81</sup>.

Las funciones principales de los CCA, aparte de prestar a los conciliadores y/o árbitros los recursos logísticos, físicos, técnicos y financieros necesarios para el desarrollo de sus funciones, son: brindar asesoría jurídica, judicial y extrajudicialmente en forma gratuita; propender por la generalización, agilización y mejora de la conciliación; prestar la colaboración a las instituciones que tengan convenio con el centro; programar la celebración de las respectivas audiencias y brindar capacitación a los conciliadores por medio de talleres. Además promocionar los MASC como los medios más eficaces para la resolución de los conflictos. Vistos de esta forma, los CCA, son en últimas administradores y prestadores de servicios para facilitar la aplicación de los MASC.

Para el cumplimiento de estas funciones los CCA deberán orgánicamente estar conformados por una Dirección, una Secretaría, un Staff de Asesores, una Monitoría, los Conciliadores y los Árbitros. El Director orienta y coordina el ejercicio de las funciones encomendadas al centro, coordina la contratación del personal para el funcionamiento del centro, vela porque la prestación de los servicios del centro se lleve a cabo eficiente, ética y profesionalmente, elabora las listas oficiales de conciliadores del centro y expide los certificados que los acrediten como conciliadores del mismo. La Secretaría, en cabeza de un abogado titulado, por su parte, tiene como función enviar semestralmente al ministerio de justicia y del interior un informe sobre el estado del centro mediante la relación de actas levantadas durante dicho periodo. Los Asesores, abogados titulados, tienen como función brindar apoyo a la comunidad entre otros asuntos, como: lo público, lo penal, lo laboral, lo privado o lo administrativo. El Monitor tiene entre sus funciones la de señalar fecha y hora para las diligencias e informar a los conciliadores y/o usuarios sobre éstas. Los conciliadores, por su parte, asisten, asesoran y proponen fórmulas de arreglo a las partes en conflicto.

### **3.4 MODELO PYREC**

Teniendo en cuenta las deficiencias del método de los dos pasos, la exigencias de la ley<sup>82</sup> colombiana de conciliar antes de acudir a la justicia ordinaria, y las facilidades que hoy en día ofrece la legislación para el uso de mecanismos alternativos de resolución de los conflictos, se propone aquí un modelo para la Prevención y Resolución de Conflictos en la Industria de la Construcción Colombiana –Sistema de 6 pasos para Resolución de los Conflictos en la Industria de la Construcción – PYREC-, el cual se muestra esquemáticamente en la gráfica No 16. El modelo, basado en el propuesto por Findley<sup>83</sup>, combina los mecanismos alternativos de resolución de conflictos -MASC-, con un paso previo que consiste en la aplicación de técnicas de prevención de conflictos en los proyectos de la construcción.

El modelo propuesto por Findley en 1997, tuvo, a su vez, como antecedentes los lineamientos dados por el Comité Canadiense de la Construcción en 1994, que recomiendan para los contratos de precios fijos, con tres participantes básicos: dueño,

---

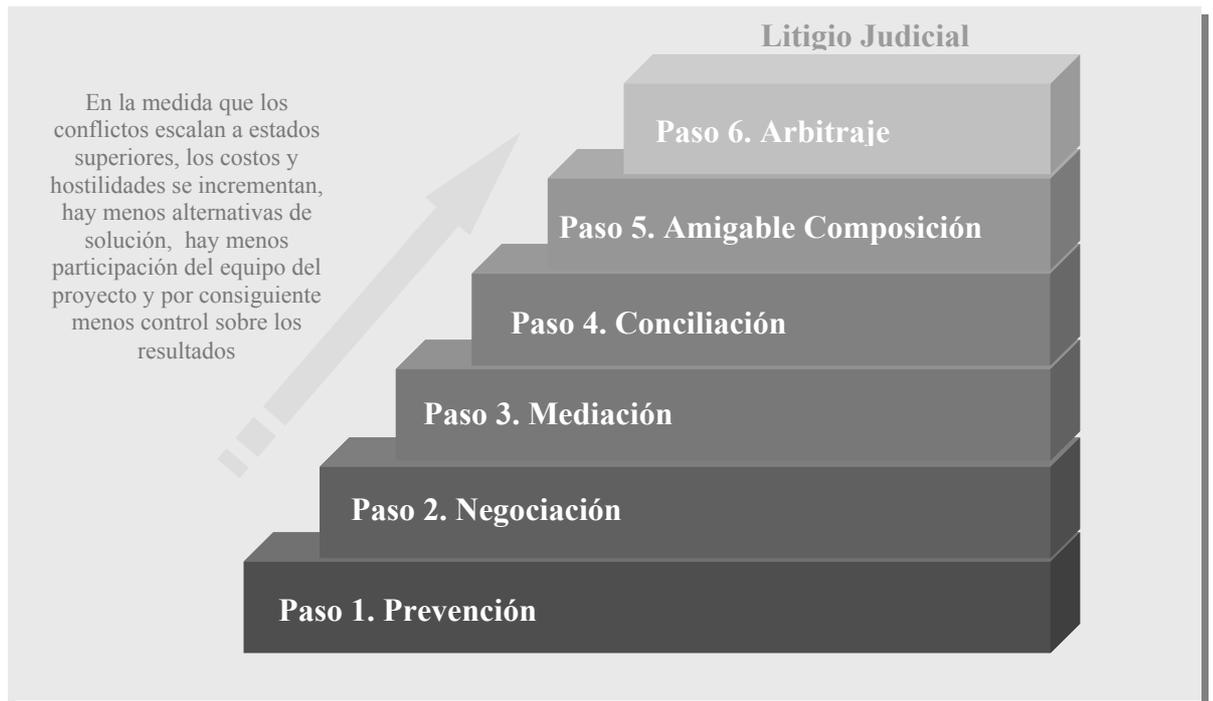
<sup>81</sup> REPÚBLICA DE COLOMBIA. Ley 446 de 1998. Artículo 94

<sup>82</sup> REPÚBLICA DE COLOMBIA. Ley 640 de 2001. Artículo 35

<sup>83</sup> FINDLEY, Douglas. Construction Claims Preparation Under ADR. Citado por: McCone. Op .Cit. Pág. 47

diseñador o ingeniero consultor y contratista, y con un sistema de contratación tradicional Diseño-Oferta-Construcción incluir una cláusula compromisoria a través de la cual se da a los conflictos un tratamiento de cinco pasos, así: 1) concepto del Diseñador/Ingeniero, 2) negociación directa entre las partes, 3) Mediación, 4) Arbitraje, y finalmente 5) litigio judicial.

**Gráfica No 16 – Sistema de 6 pasos para Resolución de los Conflictos en la Industria de la Construcción – PYREC-**



El modelo PYREC parte del hecho de que las divergencias y conflictos son inherentes al desarrollo de los proyectos de la construcción y reconoce seis estados de evolución de las divergencias, antes de que éstas sean sometidas a la justicia ordinaria. El propósito inicial del modelo es realizar, desde la gerencia de los proyectos, acciones que permitan y procuren la prevención de los conflictos. Para cuando éstos son inevitables, el propósito es solucionar lo más temprano posible las disputas o conflictos, con el fin de evitar que ellos escalen, lo menos posible, los estadios superiores del modelo.

Lo anterior en consideración a que en los estados inferiores de la escala se facilitan los acuerdos, se dan soluciones que benefician a las partes, se tiene el control sobre los resultados y se minimizan los costos de la solución. Y por el contrario en la medida en que los conflictos escalan a estados superiores las soluciones son más difíciles, más costosas, menos satisfactorias y con menor control de los resultados, por parte del equipo de proyecto.

En los estados inferiores –prevención y negociación- el control total lo tiene el equipo de proyecto, con el gerente a la cabeza. En estos estados se debe buscar prevenir los conflictos o en caso de que ellos sean inevitables procurar una solución rápida a través de una negociación directa entre las partes. Cuando los conflictos escalan a estados

intermedios como la Mediación, la Conciliación y la Amigable Composición, hay intervenciones de terceras personas en los procesos y aunque sigue habiendo algún control, éste empieza a salirse de las manos del equipo de proyecto. En estos estados la meta de los participantes externos debe ser ayudar a las partes a volver a estados inferiores, identificando los problemas reales en disputa, encontrando puntos comunes entre las partes, ayudando en el análisis de los problemas técnicos y asistiendo a las partes a mejorar sus comunicaciones. Finalmente cuando se avanza a estados superiores –Arbitraje y Litigio Judicial- hay una decreciente participación de las personas realmente envueltas en el proyecto, se pierde el control total sobre los resultados y el proceso sufre un cambio dramático, incrementando los costos y hostilidades.

El modelo PYREC es bastante flexible y permite que las partes acuerden los estados que consideren necesarios y suficientes para la solución de los conflictos en un determinado proyecto, pudiendo incluso cambiar para diferentes contratos, entre los mismos actores.

La aplicación del modelo PYREC a los proyectos de la construcción en Colombia es viable porque, por un lado, los pasos del modelo que hacen referencia a la solución de los conflictos están respaldados y regulados por la legislación colombiana, como se vio en los apartados anteriores; además de que cada día hay más y mejores personas con las habilidades y destrezas necesarias para su aplicación. Por otro lado, para la instancia de prevención, y el cual corresponde a un tema ligado a la gerencia de proyectos, se puede decir que existen las competencias para realizar esta labor, en consideración a la capacitación a nivel de especialización que han brindado universidades públicas y privadas en esta área, siendo necesaria a lo sumo alguna capacitación adicional en las técnicas de manejo y control de conflictos.

En los siguientes dos capítulos se hace una descripción de cada uno de los pasos del modelo. Se hace especial énfasis en los estados inferiores, considerando la importancia que el modelo le da a estos, y la necesidad de una intervención más intensa desde la gerencia de proyectos, especialmente en el paso de prevención. No obstante, también se analizan los diferentes estados o pasos del modelo, es decir: la negociación, la mediación, la conciliación, la amigable composición y el arbitraje.

## **SUMARIO**

Tan viejos como los conflictos, son los esfuerzos de los hombres por dar solución a ellos. A lo largo de la historia, por muchos años, dos fueron las tendencias que se dieron en la solución de conflictos. Una tendencia que promueve el enfrentamiento abierto entre las partes, incluso llegando a los actos de fuerza; y la otra, en contraposición, que busca el amigable acuerdo entre las partes. Estas tendencias, no fueron extrañas a la industria de la construcción, y fue así, como por muchos años los conflictos en los proyectos de esta industria o se solucionaban amigablemente o eran solucionados en los estrados judiciales.

Debido a lo costosos, inflexibles, lentos y muchas veces injustos que resultaban los litigios judiciales, en la industria de la construcción se buscaron métodos alternativos para la solución de los conflictos, fue así que se ideó el modelo de solución de dos pasos. Este modelo agota dos instancias previas, antes de llevar el conflicto a los tribunales de justicia, en el primer paso un experto emite un concepto no obligatorio sobre la disputa, si esta

solución no satisface a alguna de las partes entonces se recurre al viejo mecanismo del Arbitraje. Se utiliza la alternativa del arbitraje por corresponder a un mecanismo más rápido, de menor costo, más flexible, más especializado, más informal que los litigios judiciales; no obstante, en los últimos años el mecanismo a sufrido un desgaste, que lo ha llevado a perder muchas de las características por las cuales inicialmente fue escogido como una alternativa a la justicia ordinaria.

Lo anterior, sumado a una tendencia mundial de reducir costos y mejorar las relaciones con el cliente, hace que se le de un giro importante al manejo de los conflictos en la industria de la construcción. Lo nuevo habla de resolver los conflictos lo más temprano posible, durante la ejecución del trabajo y de procurar que las disputas sean solucionadas por las partes a través de la negociación directa evitando en lo posible las instancias arbitrales y/o judiciales.

En Colombia, sin experimentar la evolución sufrida por la industria de la construcción a nivel internacional que conducen a esas tendencias, igualmente para esta época se da un cambio en la filosofía del manejo de los conflictos, a todos los niveles, a través de la inclusión en la legislatura de los medios alternativos de resolución de conflictos MASC, mecanismos que promueven y obligan a las partes a solucionar sus diferencias a través de arreglos directos, como la conciliación, la mediación, la amigable composición, antes de que ellos tengan que ser llevados a instancias como el Arbitraje o la justicia ordinaria.

Considerando este contexto, en el capítulo se propone la utilización de un modelo de seis pasos para solucionar los conflictos en la industria de la construcción. El modelo de seis pasos para Resolución de los Conflictos en la Industria de la Construcción – PYREC- parte de la premisa de que las divergencias y conflictos son inherentes al desarrollo de los proyectos de la construcción y reconoce seis estados de evolución de las divergencias, antes de que estas sean sometidos a la justicia ordinaria. El propósito inicial del modelo es realizar desde la gerencia de los proyectos, acciones que procuren la prevención de los conflictos, no obstante para cuando estos sean inevitables, el propósito será solucionar éstos lo más temprano posible a través de la negociación, la mediación o la amigable composición, con el fin de evitar que ellos escalen, lo menos posible, los estadios superiores como el arbitraje o los tribunales judiciales.

# CAPÍTULO 4

## LA PREVENCIÓN DE LOS CONFLICTOS

*Pasos del Modelo PYREC*

En el capítulo anterior se describió el modelo PYREC, el cual se plantea con el fin de brindar los medios para prevenir o solucionar los conflictos que se presentan en los proyectos de la construcción antes de que ellos tengan que ser sometidos a la justicia ordinaria o contenciosa administrativa. Cada uno de los pasos que se proponen en el modelo brinda la posibilidad de encontrar solución a los conflictos que se pueden presentar en el desarrollo de un proyecto. En este capítulo se hace una aproximación al primer paso: La prevención de los conflictos.

El paso inicial de Prevención ofrece a la gerencia de proyectos la flexibilidad para diseñar y crear estrategias innovadores que mejoren la comunicación y el rendimiento de los participantes en el trabajo con el fin de minimizar desacuerdos y ayudar a que el equipo del proyecto resuelva los problemas que se pudieran presentar antes de que ellos lleguen a convertirse en disputas o reclamaciones.

La prevención de conflictos debe hacerse desde el momento mismo en que se inicia la planificación de la contratación del proyecto; así como también para las demás etapas del proyecto: la etapa pre-contractual, la contractual e incluso la etapa del cierre o liquidación del contrato.

La prevención se inicia con una adecuada planeación de la contratación del proyecto, la cual debe incluir: la identificación de la necesidad institucional de la contratación, las necesidades de apropiación presupuestal, la definición del alcance de los estudios y diseños, incluyendo el estudio de riesgos, la definición de necesidades de bienes, permisos y licencias necesarios para la ejecución del contrato, así como la definición del modelo gerencial con el cual se hará el seguimiento y control de la ejecución del proyecto.

En la etapa pre-contractual la adecuada preparación de la documentación para la contratación es la mejor manera de aportar a la prevención de los conflictos. Esta documentación incluye los términos de referencia o pliegos de condiciones que deben definir los requisitos que tendrán que cumplir los interesados en participar en la ejecución del proyecto. De acuerdo al alcance del contrato en esta documentación se deben incluir los diseños detallados, acompañados de especificaciones técnicas completas y comprensibles, definición de los riesgos, y todos los asuntos y detalles que tengan que ver con la organización del trabajo, además de las informaciones relacionadas con el contrato en sí, como: la forma de pago, alcance de los trabajos, obligaciones y demás asuntos que comprometan a las partes. En esta etapa el dueño debe aceptar el hecho que las discrepancias y desacuerdos van a ocurrir y que por consiguiente se deben incorporar en el contrato mecanismos para resolver los conflictos lo más rápido y eficientemente posible. Es decir, incorporar en el contrato un Modelo de Solución de Disputas que ofrezca una basta serie de técnicas para promover el arreglo de las discrepancias y animar los acuerdos amigables, mejorando las características, riesgos y condiciones del proyecto.

En la etapa contractual, la cual es el periodo comprendido entre la iniciación y liquidación del contrato, es donde ocurren la mayor cantidad de incidencias en la ejecución del contrato y por consiguiente donde se presentan los mayores retos para la gerencia en materia de prevención. Acuerdos de intercambio de información entre los actores, programación conjunta, control intensivo de costos y plazos, auditoría de los programas de plazos y presupuestos, establecimiento de reglas para la legalización de los cambios, son entre otras, algunas de las actividades que se deben emprender por parte de la gerencia para prevenir las disputas.

Un adecuado cierre del proyecto y liquidación del contrato son igualmente acciones que pueden evitar conflictos posteriores a la terminación del proyecto. Para esta etapa acciones como: la “Declaraciones del Programa como Construido” y “Acuerdos de intercambio de informaciones al cierre” podrían desmotivar reclamaciones posteriores a la terminación del proyecto.

Algunas de las estrategias o técnicas que se mencionan para la prevención de disputas en los proyectos de la construcción pueden llegar a representar gastos adicionales para los distintos actores. No obstante, comparando estos gastos con los ahorros que se podrían lograr al evitar los conflictos, se puede deducir que estas prácticas no riñen con las políticas de minimización de costos que deben regir la ejecución de los proyectos. Máxime si se tiene en cuenta que lo propuesto corresponde, en su mayoría, a prácticas existentes actualizadas y ajustadas para reforzar la interacción entre los miembros del equipo y el intercambio de información a través de la colaboración, los desarrollos conjuntos y la actualización permanente de los datos del proyecto.

En los siguientes apartados se hace una descripción de algunas técnicas o estrategias que la gerencia de proyectos puede implementar para realizar prevención de los conflictos en los proyectos de la construcción. Aparte de describir la técnica se hace una vinculación directa con las fuentes de conflicto, relacionadas en la tabla No 3 del capítulo 2, que se pretenden combatir.

## **4.1 PLANEACIÓN ADECUADA DE LA CONTRATACIÓN**

Una buena práctica es iniciar la prevención de los conflictos desde la planeación misma de la contratación, incluso, esto es una obligación en la contratación pública ya que la normativa exige unos requerimientos mínimos de planeación. Esto es reconocido en el estudio realizado por el Departamento Administrativo de Planeación, publicado bajo el título Manual de Buenas Prácticas para la Gestión Contractual Pública<sup>84</sup>. El estudio establece que en la planeación de contrato de obra pública<sup>85</sup> se deben considerar los siguientes elementos:

- La validación de que el contrato se ajusta a las necesidades de la entidad contratante.
- La disponibilidad de recursos para atender las obligaciones contractuales.

---

<sup>84</sup> DEPARTAMENTO NACIONAL DE PLANEACIÓN. Manual de buenas prácticas para la gestión contractual pública. Bogotá: Excelsior Impresores. 2004

<sup>85</sup> De acuerdo con la normativa del Estatuto General de Contratación de la Administración Pública, el Estatuto Orgánico del presupuesto y los documentos CONPES relacionados con asuntos contractuales.

- Los estudios de soporte para estructurar los alcances técnicos y jurídicos del contrato, así como las condiciones en que debe ser ejecutado.
- La identificación de los riesgos inherentes al contrato y una asignación de ellos.
- La obtención de los bienes, permisos y licencias requeridos para la ejecución.
- La definición de un modelo de gerencia para el seguimiento y control del proyecto.

Además establece que la omisión de estos requisitos o errores que se cometan en planeación se verán reflejadas en el desarrollo del proceso de selección o durante la ejecución del contrato, en hechos tales como la necesidad de declarar desierta la licitación, la declaratoria de la nulidad del contrato, la necesidad de ajustar el contrato a la realidad del bien, servicio u obra contratada, el reconocimiento de mayores costos, llegando incluso a casos en que se presenta el rompimiento del equilibrio económico del contrato. Si se hace una comparación de estos hechos con las fuentes de conflicto en la industria de la construcción en Colombia se puede definir ciertas relaciones de causalidad al menos con las siguientes fuentes:

- Tipos inapropiados de contrato.
- Cambios en el alcance contractual
- Mala situación financiera de alguna de las partes.
- Documentos contractuales inapropiados
- Gerencia y administración del proyecto
- Trámites y autorizaciones ante otras entidades
- Mayores cantidades de obra.
- Deficiencias en el diseño o falta de él.
- Demoras en la entrega de insumos y otros.

Con el fin de prever futuros conflictos lo primero que se propone es ajustar la planeación de la contratación a los requerimientos de la normativa vigente, según se explico anteriormente. En particular la DNP<sup>86</sup>, propone para las entidades públicas las siguientes acciones:

*En los procesos de licitación no comprometerse con fechas específicas que no consulten las contingencias que puedan ocurrir en los procesos de selección y, en consecuencia, establezca la posibilidad de prorrogar los plazos inicialmente previstos en forma motivada y consultando los parámetros establecidos en el artículo 30 de la Ley 80 de 1993, para el caso de las licitaciones públicas.* Los términos que se dejen abiertos o sean inciertos, aparte de no estar ajustados a la ley, causarán en el mediano plazo desequilibrios económicos que a su vez causarán divergencias y disputas, sobre todo cuando se trata de una oferta a precios fijos.

*Propone también: Con el fin de tener certeza sobre el alcance de la responsabilidad de la entidad en cada uno de los contratos, en especial aquellos que revisten alguna complejidad, se recomienda que los estudios previos incluyan la obligación de hacer un análisis de los riesgos involucrados en la contratación, junto con las consecuencias patrimoniales de los mismos, a efecto de que en el contrato se haga una asignación de estos a cada una de las partes, teniendo en cuenta las características particulares del contrato y las condiciones del mercado en el momento de la contratación.*

---

<sup>86</sup> DEPARTAMENTO NACIONAL DE PLANEACIÓN. Op. Cit. Pág.: 11

La propuesta tiene sentido siempre y cuando la asignación de los riesgos se haga con toda la transparencia y en el momento oportuno, de tal manera que el responsable pueda evaluar las implicaciones económicas y de cualquier otra índole que esta asignación le pueda traer. Caso contrario esta asignación se convertirá más temprano que tarde en un conflicto entre las partes. El tema de la distribución equitativa del riesgo se tratará en el apartado siguiente.

En cuanto a los estudios propone el DNP *incluir dentro del objeto del contrato obligación o responsabilidad del contratista, además de la ejecución o entrega de la obra, bien o servicio, la elaboración del diseño de detalle o del estudio de factibilidad, advirtiendo además que una vez presentados esos estudios y diseños al interventor, sin perjuicio de que (i) sean los mismos que la entidad puso a disposición de los proponentes, (ii) el contratista los adapte y / o modifique, (iii) sean propios o (iv) resulten de una combinación de los anteriores “se entenderá que los diseños son propios y por lo tanto la responsabilidad de los mismos será asumida en su totalidad por el concesionario o contratista.* Esta audaz propuesta solo logrará prevenir los futuros conflictos a causa de las faltas que se puedan presentar en los diseños, si al contratista se le reconoce el pago por la revisión que debe hacer de los diseños y lo que es más importante se le permite modificar su oferta en caso de que se encuentren diferencias entre el diseño presentado por el contratante y el revisado por el contratista en consideración a que él realizó una oferta con base en el diseño presentado por el dueño. Si esto no se hace así, esta acción en vez de prevenir conflictos, generaría disputas entre las partes.

Aunque las acciones preventivas que se han tratado hasta el momento se refieren a contratación pública ya que han sido tomadas del Manual de Buenas Prácticas para la gestión Contractual Pública, las prácticas pueden ser aplicadas casi directamente en la contratación privada, especialmente en lo que tiene que ver con la realización de una adecuada planeación de la contratación.

## **4.2. DISTRIBUCIÓN EQUITATIVA DEL RIESGO**

Una distribución no equitativa de los riesgos, como es la tendencia en la industria de la construcción, ha demostrado con el tiempo no ser una práctica efectiva. Estudios<sup>87</sup> han encontrado que la causa de muchas de las disputas en los proyectos de la construcción es causada cuando alguna de las partes es forzada a asumir en forma irracional riesgos por fuera de su control. Esta condición hace que la parte afectada tenga que recurrir a un litigio con el fin de resolver la inequidad en el contrato.

Como se ha encontrado en la investigación realizada son varias las fuentes de conflicto que se derivan de las incertidumbres internas y externas. Entre ellas podemos mencionar las siguientes:

- Deficiencias en el diseño
- Demoras en la entrega de insumos y otros para la ejecución del proyecto.
- Definición incompleta del alcance.
- Preocupaciones medioambientales.

---

<sup>87</sup> Como el realizado por el centro de Recursos Públicos de la ciudad de New York. Citado por McCone. Op Cit. Pág. 56

- Impactos sociales.
- Cambios imprevistos de la economía
- Métodos de construcción
- Condiciones extremas del clima
- Cambios en las leyes y las normas
- Cambios políticos
- Trámites y autorizaciones ante otras entidades diferentes a las involucradas en el proyecto.
- Condiciones del sitio imprevistas.

Aunque ellas, por su condición de inciertas, causan riesgos que están por fuera de control del contratista, en muchos contratos dichos riesgos son asignados implícita o explícitamente a él, obligándolo a asumir la totalidad o muchos de ellos. Especialmente cuando se trata de contratos con el estado, aunque en la contratación privada también es recurrente la práctica. No obstante, existen riesgos inherentes a cada participante del proyecto y por consiguiente lo más justo es que se haga una distribución del riesgo de una manera equitativa.

En la contratación estatal, establece Escobar<sup>88</sup>, la distribución del riesgo es equitativa en la medida que la asignación responda a las responsabilidades que cada parte debe asumir durante la ejecución del contrato. Para definir estas responsabilidades, Escobar, realiza la clasificación de las áleas contractuales en riesgos empresariales y riesgos externos.

Los riesgos empresariales son aquellos que se imputan al contratista en virtud de que ellos son previsibles al momento de la celebración del contrato o porque se enmarcan dentro del riesgo creado o del riesgo beneficio. Los primeros o riesgos normales corresponden al giro ordinario de la empresa y que deben ser previstos por el contratista, tales como: el incremento de precios de materiales y mano de obra en una economía inflacionaria o las dificultades previsibles para la construcción de la obras (temporada de lluvias, topografía escabrosa, carencia de vías de comunicación, etcétera). Los segundos son los que tienen ocurrencia en la organización interna de la empresa o en el círculo propio del sujeto afectado, tales como: los accidentes de trabajo, incendios en las instalaciones, averías o destrucciones internas de los equipos, incumplimiento de los proveedores o subcontratistas, etcétera.

Los riesgos externos, por el contrario, son áleas anormales y completamente ajenos al contratista, que alteran la equivalencia económica del contrato. Se trata de hechos sobrevivientes y externos a la organización empresarial que racionalmente no se puede prever a la celebración del contrato, lo que justifica que se imputen a la entidad estatal. Estos riesgos pueden corresponder a distintas modalidades, a saber: áleas administrativas que son alteraciones de la equivalencia económica del contrato bien sea por modificaciones introducidas al objeto del contrato por motivo de interés público o por la expedición de normas jurídicas o actos administrativos que inciden en el contrato; áleas coyunturales que corresponden a fenómenos de orden social (paros cívicos o laborales), económicos (crisis) o políticos (perturbación del orden público o guerra exterior) que no se

---

<sup>88</sup> ESCOBAR GIL, Rodrigo. Teoría general de los contratos de la administración pública. Bogotá: LEGIS Editores. 2da Edición. 2003. ISBN 958-653-342-5. Pág. 405-407

pueden prever al momento de la celebración del contrato y que inciden en los costos y plazos de entrega de las obras contratadas; finalmente, las áleas naturales, como los fenómenos de fuerza mayor (movimiento sísmico, erupción volcánica, maremoto, etcétera) o las dificultades materiales que se presentan en la construcción de las obras que no fueron previstas por las partes al momento de la celebración del contrato y que hacen más onerosa la ejecución del contrato.

Concluye Escobar<sup>89</sup> diciendo que:

*“El derecho administrativo resuelve el problema de los riesgos con la adopción del sistema de equivalencia económica del contrato y no con el rigor de la fórmula de la **lex contractus** y el principio de riesgo y ventura, apartándose de la concepción liberal del contrato, recogida en el Código Civil, conforme a la cual, el precio pactado por las partes siempre tiene el carácter de justo sin que tenga ninguna relevancia jurídica los hechos y circunstancias sobrevivientes que afectan la economía del contrato (**tantum valet res quantum vendi potest**)...”.*

**Tabla No 4 Distribución equitativa del Riesgo -Asignación de Riesgos Previos**

Riesgos Previos		Dueño		Contratista	
		Riesgo	Razón	Riesgo	Razón
1	Financiación proyecto	X	En general el dueño es responsable de los recursos para ejecutar el proyecto		Eventualmente este riesgo es asumido por el contratista cuando se trata de contratos Llave en mano, o de Concesión.
2	Permisos y Licencias	X	Este ítem debe ser responsabilidad del dueño y debe ser planificada su consecución desde la planificación del contrato, como se vio en el apartado anterior		Eventualmente los contratistas podrían ayudar con las gestiones para conseguir permisos y licencias. No obstante, la responsabilidad debe estar de manos del dueño.
3	Acceso al lugar y/o disposición de predios y otros bienes necesarios para la ejecución del proyecto.	X	En general los terrenos son del área de responsabilidad del dueño a no ser que se diga lo contrario y deben hacer parte de la planeación del contrato.		Aunque no es lo normal, eventualmente se podría comprometer al contratista con algunos de estos suministros. No obstante, mientras este compromiso no sea contractual la responsabilidad seguirá siendo del dueño.

Por su parte, Vega<sup>90</sup> en su escrito de Asignación de Riesgos en los proyectos de infraestructura, concluye que un principio guía en la asignación de riesgo debe ser que las diferentes partes envueltas busquen una distribución justa del riesgo ya que el dominio de una parte sobre los demás, asignándoles sobrecarga de riesgos no es un augurio de buenos resultados. Es decir, que por el contrario a lo que se podría pensar, una exitosa asignación de los riesgos esta basada en tener los acuerdos de los proyectos bien determinados y entendidos por todos, incluyendo la forma como se resolverán las disputas

De esta forma, independiente de si el contrato es público o privado, cuando se distribuyen los riesgos de los contratos de la construcción entre las partes de una manera más balanceada, dueños, diseñadores y contratistas pueden manejar la incertidumbre más eficientemente. Si el riesgo se reparte entre los miembros del equipo, la experiencia y conocimiento conduce a, que en conjunto, se pueda realizar una optimización de los costos

<sup>89</sup> Ibid. Pág. 407

<sup>90</sup> VEGA, Arturo Olvera. Risk Allocation in Infrastructure Financing. En: Journal of Project Finance. Vol. 3 (2). Summer. 1997. Pág. 38-42.

que finalmente se traduce en una reducción del valor final del proyecto. Además ayuda a que haya mayor comunicación e interacción entre las partes, lo cual puede ser aprovechado en negociaciones más honestas y productivas cuando se presentan condiciones imprevistas de discordia o desacuerdo entre las partes.

**Tabla No 5 Distribución equitativa del Riesgo -Asignación de Riesgos asociados a eventos internos de la ejecución**

Riesgos asociados con la ejecución (Incertidumbres Internas)		Dueño		Contratista	
		Riesgo	Razón	Riesgo	Razón
1	Deficiencias en la documentación de diseño	X	En condiciones normales de contratación (Sistema DOC) Este ítem corresponde a dueño, ya que la documentación de diseño debe hacer parte a los pliegos de la licitación		Para algunos Sistemas de contratación especiales como: DC (diseño-Construcción), (LLM) Llave en mano y DCO (Diseño-Construcción-Operación) el contratista es el responsable del diseño.
2	Estimación de los costos			X	Siempre y cuando las bases de estimación de los costos sean correctas este ítem es de entera responsabilidad del contratista.
3	Mayores cantidades de obra / definición incompleta del alcance	X	El dueño es quien decide qué es lo que se va hacer y en qué cantidades y por consiguiente este ítem debe estar bajo su responsabilidad.		Eventualmente el contratista podría quedar con la responsabilidad de definir las cantidades, de acuerdo con la ejecución cuando se ha definido un contrato por precios unitarios.
4	Métodos de Construcción- Destrezas para la ejecución del proyecto		Cuando la obra es ejecuta por varios subcontratistas coordinados por el dueño, este debe asegurar que cada uno de ellos entregue su parte de acuerdo con las necesidades de los demás ejecutantes	X	El contratista debe responder por la idoneidad y las destrezas de su personal para ejecutar el proyecto
5	Material y otros provistos por el dueño	X	Deben quedar claramente definidos los materiales y demás elementos que va a suministrar el dueño		
6	Material y otros provistos por el contratista			X	Deben quedar claramente definidos los materiales y demás elementos que va a suministrar el Contratista
7	Recursos, medios y métodos de construcción			X	Esto hace parte de lo contratado por el dueño con el contratista y por consiguiente parte de las responsabilidades de éste.
8	Retraso en la presentación de problemas	X	Aunque es menos corriente eventualmente el dueño podría presentar alguna reclamación al contratista y por consiguiente ésta debería ser presentada a tiempo.	X	Las discrepancias deben ser presentadas a tiempo y antes de que ellas escalen o lleguen a convertirse en divergencias mayores.
9	Retrasos en el direccionamiento y solución de problemas	X	Cuando se presenta un problema por parte del contratista este debería ser tratado a tiempo, antes de que él se convierta en un problema mayor.	X	Cuando se presenta un problema por parte del dueño este debería ser tratado a tiempo, antes de que él se convierta en un problema mayor
10	Trabajo y seguridad del sitio			X	El único responsable por la seguridad y aseguramiento del sitio de trabajo debe ser Contratista ya que sobre el recae el Control de la ejecución

En las tablas No 4, 5 y 6 a manera de ejemplo se plantea una posible distribución de los riesgos de un proyecto hipotético, considerando la mayor cantidad de riesgos

posibles. No obstante, el ejercicio debe ser hecho por el dueño y los participantes para cada proyecto específico, preferiblemente antes de que se acuerden los términos del contrato y se inicie la realización del proyecto o incluso desde la planificación del contrato mismo, teniendo en cuenta si se trata de un contrato público o privado.

La distribución del riesgo hecha y mostrada en las tablas No 4, 5 y 6 permite tener una distribución equitativa del riesgo, asignando a cada parte, de acuerdo con su participación en el proyecto, los riesgos que ésta debe asumir. Transferir los riesgos que son inherentes a un participante a otro redundaría, más temprano que tarde en conflictos, ya que de alguna manera este último tratará de evitar las responsabilidades que le implican dichos riesgos, que en el fondo él sabe no le corresponde asumir.

Con el fin de mejorar la distribución del riesgo en los proyectos de la construcción desde el contrato mismo se proponen a continuación tres cláusulas para incluir en los contratos que podrían prevenir la aparición de los conflictos.

**Tabla No 6 Distribución equitativa del Riesgo -Asignación de Riesgos asociados con eventos externos a la ejecución**

Riesgos asociados con la ejecución (eventos inciertos externos)		Dueño		Contratista	
		Riesgo	Razón	Riesgo	Razón
1	Actos del gobierno (cambios políticos y cambios en la ley o la normativa)	X	Estos riesgos deben ser asumidos por el dueño		
2	Condiciones anormales del tiempo		Estos riesgos deben ser asumidos por el dueño, cuando ellos no correspondan a los comportamientos históricos	X	Este riesgo es inherente al contratista siempre y cuando ellos estén dentro del comportamiento histórico.
3	Condiciones del sitio imprevistas (Diferentes a las presentadas en los pliegos de condiciones)	X	El único responsable por establecer las condiciones del sitio para fijar éstas como condiciones para la oferta es el dueño del sitio		
4	Actos de la naturaleza (terremotos, huracanes, desastres naturales, etc.)	X	Estos riesgos deben ser asumidos por el dueño		
5	Cambios en la economía – Subida de precios, cambios en la TRM, etc.-		Solo para cuando estos cambios son anormales, éstos deben ser asumidos por el dueño de la obra. Al menos por la parte que no tiene un comportamiento normal	X	Los cambios normales de la economía deben ser asumidos por el contratista. Entiéndase por normal, aquello que no corresponde a hechos fuera de lo normal.
6	Impactos sociales negativos para la ejecución del proyecto	X	Deben ser asumidos por el dueño del proyecto siempre y cuando no sean causados por las actuaciones del contratista (negligencia, mal aseguramiento del sitio de la obra, etc.)		Deben ser asumidos por el contratista solo en el caso en que las reacciones sociales sean causadas por su actuación.
7	Preocupaciones Medioambientales	X	Deben ser asumidos por el dueño del proyecto siempre y cuando no sean causados por las actuaciones del contratista.		Deben ser asumidos por el contratista solo en el caso en que los impactos ambientales sean causados por su actuación.

#### **Ajuste de precios. (Económica)**

Una cláusula que permite controlar el incremento de precios durante la vida del proyecto puede ayudar a reducir la cantidad de estimaciones y especulaciones hechas por

los contratistas con los precios de los trabajos. Cuando un contratista es forzado a ofertar a precios fijos, también se le está indirectamente forzando a asumir el 100% del riesgo por las variaciones de precios. El dueño que hace esto, sin pensarlo, está alimentando futuras disputas. Lo anterior sucede sobre todo en mercados altamente competitivos donde los contratistas son obligados a renunciar a los colchones que tienen en sus precios, con el fin de ofrecer mejores ofertas económicas a los clientes. No obstante, cuando se producen subidas de precios y el contratista se empieza a ver afectado, entonces, es cuando aparecen las reclamaciones.

Zack<sup>91</sup>, sugiere que para proyectos de más de tres años de duración o localizados en economías inestables lo más aconsejable es que los dueños incluyan en los contratos una metodología para evaluar y determinar las variaciones de los precios. A través del contrato se puede compartir el riesgo de una subida o escalada de los precios, entre el dueño y el contratista. De esta forma, si ocurren cambios significativos de los precios, durante la vida del proyecto, a través de una fórmula previamente establecida en el contrato, se compensará al contratista, eliminando así la necesidad de una reclamación. Es decir, que previamente se acuerdan los mecanismos para revisar los precios en caso de que ocurra una escalada de costos, evitando así las reclamaciones y las implicaciones que éstas tienen para los proyectos.

### **Informe Geotécnico Básico**

Para nadie dentro del sector de la construcción es un secreto que las condiciones geológicas son una fuente de retrasos, sobrecostos y reclamaciones en los proyectos de la construcción. No obstante, es bastante normal encontrar en la industria de la construcción que los dueños transfieren la incertidumbre del subsuelo, a los contratistas. Usualmente el dueño pone a disposición de los oferentes un informe geológico con el carácter de información sin compromiso. Los contratistas usan esta información a su riesgo, de acuerdo con las interpretaciones que ellos hagan de los datos allí suministrados. Por otro lado, es imposible que los contratistas para presentar una oferta puedan hacer su propio estudio geológico, así que terminan confiando en la información suministrada por el dueño y la interpretación que ellos puedan hacer de los datos. No obstante, que con este accionar el contratista asume el riesgo de lo que pueda encontrar en el subsuelo, cuando se presentan condiciones imprevistas del suelo, el contratista a través de reclamaciones trata de reasignar el riesgo al dueño. De aquí surgen una serie de problemas cuyo efecto es multiplicador y que afecta el desarrollo de la ejecución del proyecto, causando sobrecostos, plazos adicionales o incluso afectando la calidad de los trabajos.

Con el fin de combatir esta situación McCone<sup>92</sup> propone crear en el contrato la figura del Informe Geotécnico Básico. Esta figura no es más que el mismo informe que el dueño pone a disposición de los contratistas, con una sección adicional que además de contener la interpretación de los resultados y de las pruebas, suministra también una serie de posibles condiciones del suelo que el contratista podría llegar a encontrar. Con esta información, la cual debería ser preparada por un consultor especializado, el dueño puede solicitar al contratista que incluya en su oferta alternativas para tratar las condiciones extraordinarias que podría llegar a encontrar de acuerdo al Informe Geotécnico Básico,

---

<sup>91</sup> ZACK, James G. Claims Prevention: Offense versus Defense. Citado por McCONE. Op.Cit. Pág. 55.

<sup>92</sup> McCONE, S. Op. Cit. Pág. 60

limitando de este modo el riesgo a un conjunto de posibilidades definidas. El contratista es libre de decidir cómo debe hacer las estimaciones de precios, confirmando de este modo el riesgo bajo su control.

Entregando esta información adicional a los oferentes el dueño mejora las oportunidades de recibir ofertas más competitivas con la posibilidad de valorar futuros trabajos en caso de que se encuentren condiciones no previstas en el lugar. Compartiendo el riesgo del subsuelo con el contratista, desde un inicio, los dueños reducen la posibilidad de disputas, además que brinda al contratista herramientas para mejorar la valoración de los costos del proyecto, así como de hacer una programación más acorde con la realidad.

#### **Cláusula de Beneficio a tercera persona**

En general los proyectos de la construcción involucran más de un contratista y cuando no existe un contratista responsable que los agrupe a todos el dueño se vuelve el centro nuclear y responsable de varios contratos con diferentes entidades. Es así como cuando se producen retrasos de un contratista es muy probable que él, como dueño y contratista general, reciba reclamos de los demás contratistas afectados por la ejecución de esta parte.

Con el fin de reducir este efecto, que puede llegar a volverse incontrolable por parte del dueño, Zack<sup>93</sup>, propone incluir en los contratos, con cada uno de los contratistas, una cláusula de “de beneficio a tercera persona”. Con esta cláusula los dueños pueden compartir entre todos los contratistas y subcontratistas los riesgos de los retrasos creando una especie de “solidaridad” entre ellos a través de los contratos. A través de esta cláusula, los dueños pueden evitar reclamos por hechos no causados por ellos y los contratistas pueden llegar a buscar retribución por retrasos causados por otros directamente.

Esta cláusula es un arma de doble filo ya que por un lado puede llegar a mejorar las relaciones entre el dueño y los contratistas al no haber divergencias directas entre ellos, pero por otro lado, podría llegar a generar un enfrentamiento entre los contratistas que dependiendo de su desarrollo podría llegar a afectar la ejecución del proyecto.

Por lo anterior, antes de incluir este tipo de cláusulas en los contratos debería examinarse detalladamente sus posibles efectos y determinarse claramente las condiciones en que operaría la cláusula.

### **4.3 CONSIGNACIÓN DE LOS DOCUMENTOS CONEXOS A LA OFERTA**

Muchos conflictos son causados por el desconocimiento que tiene el dueño de cómo el contratista ha elaborado la oferta, es decir ha planificado la ejecución del proyecto. Por ejemplo, cuando un contratista reclama por bajos rendimientos a causa de algún factor extraordinario, la tendencia es que el dueño desconozca tal reclamación debido a que como no conoce cuales fueron los rendimientos que él tuvo en cuenta para calcular los precios, piensa que el contratista esta tratando de sacar beneficios adicionales de la situación que se presenta. Estas situaciones generan disputas o conflictos que seguramente redundaran en perjuicios para la ejecución del proyecto.

---

<sup>93</sup> ZACK, James G. Claims Prevention: Offense versus Defense. Citado por McCONE, S. Op.Cit. Pág. 56.

A la anterior problemática se pueden asimilar algunas fuentes de conflicto de las encontradas en la investigación, entre las cuales tenemos las siguientes:

- La calidad de los suministros y las obras.
- Rendimiento de los trabajos
- Los retrasos en la ejecución del proyecto.
- Los cambios en las condiciones del trabajo
- Deficiente información o falta de ella.
- Expectativas poco realistas.
- Actos de mala fe.

Con el fin de aliviar esta problemática McCone<sup>94</sup> propone la técnica de la “Consignación de los documentos conexos a la oferta”. Esta técnica de prevención consiste básicamente en un acuerdo entre el dueño y el contratista a suministrar a una tercera parte neutral, un juego completo de los documentos usados por el contratista para preparar su oferta incluyendo información con respecto al cálculo de precios, tasas de producción, selección de equipos y demás aspectos tenidos en cuenta para la preparación de la propuesta. Del acuerdo se excluyen informaciones confidenciales, tales como: gastos de adquisición, márgenes de ganancias netos, entre otros.

El acuerdo podría tener dos variantes: la consignación se hace de manera abierta, como originalmente lo propone McCone, o la consignación se hace de manera cerrada. En la primera, dueño y contratista revisan los documentos antes de entregarlos en custodia y en la segunda el proponente, bajo su responsabilidad, entrega la documentación cerrada sin que el dueño la conozca. En ambos casos, los documentos se acompañan de un acuerdo entre las partes de cómo se accede a la información y la forma como se repartirán los costos para mantener en salvaguardia los documentos. Los documentos se mantienen en confidencia y las partes solamente pueden acceder a esta información en caso de que haya que resolver una disputa. Cuando se produzcan cambios en el contrato los documentos de dichos cambios se pueden adicionar a los documentos en consignación, una vez que el cambio o cambios hayan sido negociados y firmados por las partes.

Congelándose los documentos originales con los cuales se preparó la oferta el equipo del proyecto crea una fuente invaluable de información para ser consultada cuando se presentan discordias por la productividad, detalles de diseño o selección de equipo.

Las principales ventajas de poner los documentos conexos de la oferta en consignación, son dos:

- Proveer la base de datos para revisar cualquier reclamo con respecto a: cómo un ítem del contrato fue ofertado, cómo el contratista interpretó un detalle del diseño o que factores de productividad utilizó en los cálculos de precios. Sirve también para negociar cambios del contrato cuando las partes no se ponen de acuerdo con los precios. En el primer caso, por ejemplo, se podrían consultar los documentos para determinar si el contratista consideró o no un ítem para determinar un precio; en el segundo caso, cuando se produce un cambio del contrato, en caso de no lograr acuerdos, se podrían consultar dichos documentos para facilitar el arreglo.

---

<sup>94</sup> McCONE, S. Op. Cit. Pág. 61

- La existencia de la base de datos “Documentos Conexos de la Oferta”, debería por un lado, desmotivar reclamos infundados del contratista que no se encuentren soportados en la documentación en salvaguardia; y por otro lado, debería facilitar el reconocimiento de las reclamaciones del contratista cuando ellas están soportadas en dichos documentos.

De esta forma, cuando el contratista presenta una reclamación este mecanismo puede ayudar a prever disputas y proveer informaciones para analizar las desavenencias mas rápidamente, de acuerdo con un procedimiento que puede ser acordado por las partes previamente.

## **4.4 PROGRAMA DE INCENTIVOS**

Los programas de incentivos fortalecen los compromisos de los contratistas con la ejecución del proyecto, alineando los intereses de éste con los del dueño. Como se explicó anteriormente una de las principales fuentes de conflicto y disputas en los proyectos de la industria de la construcción es la falta de alineación entre los objetivos del dueño y los del contratista (De la Tabla No 3 Fuentes de conflicto: objetivos incompatibles y falta de comunicación). Por consiguiente, un programa de incentivos que procure el desarrollo de objetivos comunes y promueva las buenas comunicaciones, debería ayudar a prevenir y mitigar las posibles disputas que se puedan presentar en los proyectos.

Un programa de incentivos lo que busca es que el contratista centre todos sus esfuerzos en las áreas de interés del dueño. Para esto, es importante que el dueño determine con claridad las metas, metas realistas por supuesto, y defina los incentivos que están asociados con dichas metas. Esta metodología de trabajo plantea la necesidad que el dueño de manera continúa haga evaluaciones de los avances de los contratistas con relación a las metas con el fin de determinar: a) si el contratista ha ganado el incentivo y b) si las metas van a ser alcanzadas basados en los progresos alcanzados hasta la evaluación.

Los incentivos que alinean los objetivos de las partes y promueven la colaboración y cooperación durante de la ejecución del proyecto pueden estar orientados en tres direcciones, éstas son: los plazos de entrega, los costos y los gastos indirectos o generales del proyecto. Algunas de las posibilidades a través de las cuales se puede presentar este programa de incentivos, se describen a continuación:

### **Incentivo o Premio por minimización de los tiempos de entrega**

Con el fin de reducir los tiempos de entrega de los proyectos los dueños pueden introducir en los contratos de la construcción un incentivo o premio a cambio de la terminación temprana de los proyectos, es decir, antes de la fecha planeada. El premio es adicionado al valor del contrato. Como procede en cualquier proyecto los contratistas pueden hacer cambios en el programa y presentar reclamaciones, pero los incentivos se mantienen atados a reducir el plazo originalmente pactado, en otras palabras si el contratista presenta una reclamación por mayor plazo, el contratista perdería la posibilidad de reclamar el premio. Lo mismo sucedería si el trabajo es terminado en el tiempo programado o con retrasos, independiente de que haya o no reclamación.

La ventaja de esta metodología es que se desanima a los contratistas a presentar reclamaciones por plazo a adicional y por el contrario se le anima a colaborar en la

resolución de los problemas ya que de esta forma él trata de evitar los retrasos, que le impidan lograr el premio o el incentivo. Es decir, a través de este programa, aparte de incentivar la terminación temprana de los proyectos, se promueve la cooperación entre el dueño y contratista y se desmotiva a este último a la presentación de reclamos.

### **Premio por cumplimiento en los presupuestos y programas**

Otra forma de presentar los programas de incentivos y de alinear los objetivos del dueño y el constructor son los programas que premian a los contratistas cuando alcanza las metas en costos y plazos de entrega. A través de estos programas el dueño incrementa el control sobre estas dos importantes fuentes de disputas en la industria de la construcción y promueve un acercamiento de colaboración con el contratista. El dueño gana al cumplirse los plazos y costos previstos, mientras que el contratista comparte una parte de los beneficios que el dueño obtiene al ejecutar el proyecto de acuerdo a lo presupuestado y programado.

Como se muestra en la tabla No 7 a través de un programa de incentivos, como el relacionado, se pueden alinear los objetivos del contratista con los del dueño.

**Tabla No 7 Objetivos alineados a través de un Plan de Incentivos**

<b>Objetivos del dueño (Categorías)</b>	<b>Objetivos del contratista antes del programa de incentivos.</b>	<b>Objetivos del contratista después del programa de incentivos</b>
Completar el proyecto por debajo del presupuesto (costos)	Coincidir con los costos estimados, atendiendo los requerimientos de flujo de caja y márgenes de utilidad.	Lograr el flujo de caja de acuerdo a los requerimientos, márgenes de utilidad y la maximización del ahorro de costos
Completar el proyecto antes de los programado	Alcanzar los plazos estimados sin costos adicionales	Completar el proyecto antes o dentro de lo programado incluso con costos adicionales que se compensarían con el premio.
Reducir al máximo los costos indirectos – Gastos generales	No involucrarse. El dueño debe responder técnica y administrativamente de acuerdo con sus demandas.	Colaborar con el dueño en la solución de los problemas técnicos y administrativos con el fin de reducir los gastos administrativos.

Existen otras formas para introducir programas de incentivos, como por ejemplo, aquellas donde el dueño y contratista acuerdan que una parte de los honorarios del contratista se pagarán de acuerdo con evaluaciones periódicas hechas por el dueño sobre los avances en la ingeniería y la construcción.

Para cada proyecto en particular se deberá evaluar cuál es la mejor manera para introducir el programa de incentivos, con el fin de lograr un verdadero compromiso del contratista de luchar por los objetivos del dueño, para evitar o mitigar los posibles conflictos que por estas causas se puedan presentar entre ellos.

## 4.5 CALIDAD EN LA INGENIERÍA Y EL DISEÑO DEL PROYECTO

Como se determinó en la investigación sobre las fuentes de conflicto en la industria de la construcción en Colombia, los problemas relacionados con el diseño (la falta de él, las deficiencias, las demoras en su entrega o los cambios posteriores al inicio de la ejecución) son una importante fuente de conflicto en esta industria (ver gráficas No 8 y 11 del capítulo 2 –Fuentes de conflicto originadas en los procesos y la incertidumbre). Situación esta también reconocida en el estudio del Departamento Nacional de Planeación<sup>95</sup>, ya mencionado.

Con el fin de reducir los conflictos que los problemas en la ingeniería y diseño podrían eventualmente traer entre contratante y contratista se propone que el dueño del proyecto defina altos estándares de calidad para la realización de los estudios técnicos ya sea que éstos sean realizados por personal interno o externo a la organización. De esta forma, con un diseño completo, bien hecho y terminado antes de que se inicie la ejecución de la obra el proyecto podría beneficiarse finalmente con menos reclamos e interpretaciones erróneas. Este asunto es incluso una obligación para la entidades públicas ya que en la Ley 80, artículo 24, numeral 5, literal c) se exige que en los pliegos de condiciones se definan con precisión las condiciones de costos y calidad de los bienes, obras o servicios necesarios para la ejecución del objeto del contrato y artículo 25.12 de la misma Ley, señala que con la debida antelación a la apertura del procedimiento de celebración del contrato, deberán elaborarse los estudios, diseños y proyectos requeridos<sup>96</sup>.

Lo anterior, contrario a lo expuesto en el estudio del DNP<sup>97</sup> referenciado en el apartado 4.1, mantiene la asignación del riesgo del diseño en el dueño, como debe ser en consideración a que al contratista no se le contrata para realizar diseños o revisar éstos, sino para ejecutar una obra que previamente ha sido concebida y definida en sus detalles por otros de acuerdo con los deseos, exigencias y requerimientos del dueño.

## 4.6 ANÁLISIS DE CONSTRUCTIVIDAD

Es común encontrar en el desarrollo de los contratos actividades, usualmente técnicas, que al momento de ejecutarse son impracticables. Esto sucede porque el proyecto ha sido planificado por alguien sin experiencia en el tema o con desconocimiento total de él. Estas situaciones generan conflictos por: “Expectativas no Realistas”, “Equivocaciones” o “Métodos de trabajo Inadecuados” de acuerdo con las fuentes de conflicto en la Industria de la Construcción en Colombia, encontradas en esta investigación.

Un modo de reducir las desavenencias y disputas originadas en las actividades impracticables puede ser conseguido a través de un análisis de constructividad que permita verificar la viabilidad práctica de las actividades planeadas. Este análisis, que debe ser realizado en la planeación o en el diseño del proyecto, puede mitigar problemas y reclamos

---

<sup>95</sup> DEPARTAMENTO NACIONAL DE PLANEACIÓN. Ob. Cit. Pág. 11

<sup>96</sup> ESCOBAR GIL, Rodrigo. Ob.Cit. Pág. 400

<sup>97</sup> DEPARTAMENTO NACIONAL DE PLANEACIÓN. Ob. Cit. Pág. 11

durante la construcción. Es decir, a través de él se pueden identificar errores, omisiones y detalles impracticables, que podrían ser descubiertos por el contratista o los suministradores generando reclamaciones que finalmente resultan en sobre-costos y retrasos para el proyecto.

## **4.7 CONTROL DE COSTOS Y PLAZOS**

El plazo y los costos, sumados a la calidad, son las variables que usualmente los dueños, diseñadores, consultores y contratistas fijan como los objetivos más importantes de los proyectos; por consiguiente, del cumplimiento de ellos, depende el éxito o el fracaso del proyecto. No obstante lo anterior, el control de estas variables es quizás de las tareas más difíciles de realizar en cualquier proyecto de la construcción. Las desviaciones en los costos y plazos generan disputas y conflictos por: “Retrasos y Paralizaciones del Proyecto”, “Terminación Anticipada del Contrato” y “Facturación y Pagos” de acuerdo con lo encontrado en la investigación de las fuentes de conflicto en la industria de la construcción en Colombia.

De otra parte, es común en la industria de construcción que la facturación se acompañe de un informe donde se consigna el avance de la obra<sup>98</sup>, que se está facturando. Periódicamente, antes del pago, el contratista elabora un informe sobre la obra ejecutada y que soporta la facturación que está haciendo para ese periodo de tiempo. El informe es aprobado por el dueño o sus representantes y después de esto se procede al pago respectivo. A través de esta metodología se busca controlar los costos y avances de la obra y la correspondencia que debe haber entre estas dos variables. No obstante, del informe no se puede desprender si el proyecto esta pasando por alguna dificultad, ya sea porque el contratista encuentra que se han generado costos adicionales o tiempos adicionales para la realización de una actividad; o simplemente ha identificado que tendrá alguna de estas dificultades en el futuro inmediato.

La anterior técnica se podría complementar para tener un manejo estratégico de los costos y plazos, evitando los conflictos o disputas que se desprenden de las desviaciones de estas dos variables. La técnica complementada consiste en exigir al contratista que en el informe de avance de las obras del periodo incluya, además del informe de avance de las obras que soportan la facturación, las reclamaciones que tenga en cuanto a plazos y costos. Así cuando el dueño o su representante entregan la aprobación del informe, estará certificando que ha recibido una reclamación del contratista, la cual se obligará a atender en próximos días -tiempo acordado entre las partes-. Si el contratista no reporta una reclamación que haya ocurrido en el periodo, él debe asumir las consecuencias de no haber anunciado a tiempo el problema. Y aunque no pierde la posibilidad de reclamar, como lo establece la legislación colombiana, debe asumir las consecuencias que se desprenden de su negligencia. En cada informe el contratista debe reportar cualquier nuevo reclamo; así como también cualquier faltante de periodos anteriores.

El requerimiento adicional para el Informe de Avance de Obra fuerza a las partes a reconocer la existencia de cualquier problema y por consiguiente a su intervención, también obliga a las partes a evaluar los impactos que tendrá dicha reclamación en el

---

<sup>98</sup> Técnica utilizada en el desarrollo del contrato del METRO de Medellín

ejecución del resto del proyecto.

Contratante y Contratista previamente debe acordar, en caso de que no haya una normativa previa, la forma como se tratarán las reclamaciones que se presentan en los Informes. Una propuesta para este tratamiento podría ser la siguiente: si un reclamo se reporta en un informe en un término previamente acordado, por ejemplo: 60 días, el responsable del proyecto debe iniciar el proceso de negociación, incluyendo diferentes pasos del método de resolución de conflictos –Según lo visto en el capítulo 3-. Si después de agotadas las instancias acordadas no llegan a una solución, cualquiera de ellos a su discreción puede llevar la disputa a la justicia ordinaria o contencioso administrativo, según sea el caso.

Con un acercamiento, como el que se describe en los apartados anteriores en la identificación, manejo y negociación de disputas -cambios en costos y plazos- los dueños de los proyectos pueden encontrar un modo de reducir los litigios judiciales, promoviendo al equipo a lograr los objetivos en costos y plazos. Es claro que los proyectos que se ejecutan por fuera de los plazos y costos son causa de disputas y confrontaciones que si no son atendidas a tiempo impactarán de manera significativa el logro final.

## **4.8 DECLARACIÓN FINAL DE COSTOS**

Una buena estrategia de parte de los dueños es solicitar al contratista en el momento de la entrega del proyecto una declaración final de costos, como parte de los requisitos para emitir la Certificación final del Recibo de la Obra. Con esta información el dueño puede evaluar cualquier reclamo que el contratista pueda presentar después de que éste haya recibido el certificado de recibo o incluso después de la liquidación final. Además le permite evaluar posibles reclamaciones. Esta estrategia también funciona como un elemento de contención ante infundados reclamos del contratista, una vez que se tiene clara la entrega del proyecto.

La validez de esta estrategia se justifica en la medida que los reclamos que se presentan después de la entrega del proyecto son difíciles de evaluar ya que usualmente la información no se encuentra sistemáticamente recopilada y las personas que participaron en el proyecto ya no se encuentran disponibles o si lo están, se encuentran inmersos en otros proyectos. Por consiguiente, un certificado de costos puede proveer importantes informaciones para una revisión más exacta y una negociación más rápida de cualquier pago final.

## **4.9 NÓMINA CERTIFICADA**

Esta estrategia que puede ser usada tanto por el dueño, como por los contratistas, consiste en llevar para cada contrato un reporte de la nómina –costos del personal- certificado por la contraparte. El uso de la Nómina Certificada se justifica al menos desde dos puntos vista, útiles para el control del proyecto:

- Con un registro actualizado de los gastos de personal, las partes estarán mejor preparadas para preparar, analizar y negociar cualquier reclamo donde los costos laborales estén involucrados. Como por ejemplo: en la valoración de una reclamación por mayor permanencia.

- Con la comparación de los gastos del trabajo con un programa de recursos, tanto dueños, como contratistas tienen una herramienta adicional para calcular los progresos del proyecto y para identificar posibles retrasos. Es decir, que con esta información cualquiera de las partes puede anticipar retrasos y acercarse a la contraparte con datos ciertos para negociar un plan de acción remedial.

## **4.10 PRECIOS DEL EQUIPO, MANO DE OBRA, MATERIALES E INSUMOS**

Otra estrategia que permite tener mejores antecedentes para evaluar reclamos o cambios durante el desarrollo del proyecto es crear una base de datos con los precios unitarios de equipos, mano de obra, materiales e insumos, independiente de la forma como se oferta y se contrata el proyecto. Con el fin de ser transparentes el dueño debe exigir esta información desde la solicitud de la oferta misma, es decir, antes de que el contrato sea otorgado.

Con esta información, el dueño puede ordenar cambios y trabajos adicionales conociendo, aproximadamente, las implicaciones que en costos tiene para el proyecto la decisión del cambio o las órdenes de trabajos adicionales. Con esta estrategia se motiva al contratista a ofertar los trabajos posteriores a precios racionales. De otra parte, la base de datos podría ser utilizada por el dueño para evaluar posibles reclamaciones del contratista.

En adición a los precios unitarios de los equipos, mano de obra, materiales e insumos, el dueño y el contratista, pueden acordar precios unitarios para trabajos específicos y típicos para el tipo de proyecto que se desarrolla. En caso de que existan precios en el mercado para estos ítems y exista un acuerdo implícito de utilizarlos se deberían incluir estos como parte del contrato.

Con los precios unitarios de los equipos, materiales y mano de obra acordados, en caso de un cambio o reclamación, las partes pueden concentrarse en el análisis de las nuevas circunstancias del proyecto. Por ejemplo, si el uso de los equipos es el más apropiado, si el plazo no ha sido afectado por otras condiciones o si las ratas de producción usadas han sido las razonables. Con esto se despeja el factor sorpresa que eventualmente podría traer conocer los precios, después de que se ha negociado un cambio o una reclamación, que en muchas ocasiones hace que las partes se arrepientan de lo acordado.

## **4.11 PLANEACIÓN CONJUNTA DEL PROYECTO**

Una sencilla estrategia que permite involucrar a las personas en la consecución de los objetivos es darles participación en la planificación del trabajo. Esto es especialmente cierto para los proyectos, pues la mejor forma de comprometer a los participantes con el logro de los objetivos específicos y generales del proyecto es asegurar que todos los miembros del equipo del trabajo participen de la programación de la ejecución del proyecto, lo cual se logra con una planeación conjunta del mismo.

Esta estrategia va en contravía de la tradicional costumbre de que sea el contratista el que prepare la programación y la someta a la revisión y aprobación del dueño. Lo que ahora se propone es que la programación sea realizada en conjunto por el dueño, contratista, subcontratistas, proveedores y cualquiera que tenga que ver con la ejecución

del proyecto. Este proceder promueve desde el inicio del proyecto la colaboración y la comunicación sincera entre los participantes, además, que compromete al equipo con el cumplimiento de los plazos de ejecución del proyecto.

Una vez se ha llegado a un consenso en el programa y éste se encuentra consolidado, todos los participantes deberán orientar sus actuaciones de acuerdo con dicho programa. En caso de presentarse algún retraso, estos tipos de programas desarrollados en conjunto, facilitan la identificación de las causas y repercusiones que dicho retraso tendrá para el proyecto en total, además de que permiten negociar soluciones remediales entre los participantes. De otro lado, cuando se solicitan o se generan órdenes de cambio se puede verificar, más fácil y transparentemente, el impacto que éste tiene en los plazos de ejecución del proyecto y en los programas individuales de cada participante, pudiéndose evaluar con mayor certeza la posibilidad de futuros reclamos e interrupciones por alguna de las partes.

## **4.12 AUDITORÍAS DEL PROGRAMA**

Con respecto al programa de trabajo es común que se hagan actualizaciones periódicas de la programación, atadas a la facturación. El contratista presenta usualmente, con los requerimientos de pago, una actualización del programa mostrando los progresos acumulados y especialmente los alcanzados durante el periodo de pago.

No obstante que la intención de esta práctica es ligar a la facturación y pagos al control periódico de los avances del proyecto, este tipo de prácticas puede llegar a causar desviaciones que desvirtúan su propósito, ellas son:

- El dueño revisa las actualizaciones del programa solamente una vez al mes, de esta forma, solo puede identificar los retrasos como mucho un mes después de que se hayan presentado.
- Ya que la programación o mejor su actualización, puede volverse una barrera para el pago, es normal que el contratista, con el fin de evitar este problema, haga actualizaciones ficticias del programa, con el fin de justificar la facturación.

Con el fin de evitar estos dos problemas los dueños deben primero separar la actualización del programa de los requerimientos de pago. Como segundo deben procurar que las actualizaciones se hagan en periodos cortos de una o como máximo de dos semanas con el fin de poder determinar a corto plazo problemas de retrasos que se estén presentando o puedan presentarse en ese lapso.

Considerando los costos que esta práctica podría traer para el contratista, se podría pensar en varias alternativas entre ellas que dicha actualización sea realizada por el representante del dueño en el sitio de la obra y sea refrendada por el representante del contratista. Otra es que se haga a través de un informe del contratista donde se listen las actividades realizadas en la semana, las que quedan pendientes y las que se van a realizar la próxima semana, de forma que el dueño pueda consolidar estos en el programa general.

## **4.13 DECLARACIÓN DEL PROGRAMA “COMO CONSTRUIDO”**

Siguiendo la misma lógica de la declaración de costos, detallada en el apartado 4.8, los dueños podrían establecer desde la licitación misma la obligación del contratista de entregar un programa “como construido” antes de emitir el Certificado de Terminación final del contrato. Así como el certificado de costos, el programa “como construido” tiene por objeto poder revisar cualquier reclamo después de completado el proyecto.

Un programa que refleje la secuencia real como fue construido el proyecto y de cuenta de la duración total de éste, limita la posibilidad del contratista de realizar reclamaciones injustificadas por mayores plazos no solicitados previamente. Pero de igual manera le permite justificar y argumentar en favor de retrasos a causa de variables fuera de su control.

## **4.14 ÓRDENES DE CAMBIO**

Cuando se está negociando una orden de cambio en un contrato de obra los costos indirectos como gastos generales de oficina, suministro de personal, tiempo extra de trabajo o costo de estudios adicionales, asociados a la orden, independientes de los costos directos -trabajo, equipos y materiales- son usualmente fuente de desavenencias al momento de acordar los cambios. Una buena estrategia con el fin de mejorar las negociaciones por cambios, es que los dueños y contratistas al inicio del contrato acuerden en un documento, anexo al contrato, los lineamientos y metodología para determinar los costos indirectos, pudiendo incluso incluir en dicho documento, valores unitarios para varios de estos ítems.

De esta forma, cuando se presenta un cambio, las partes podrán concentrarse en el acuerdo de los costos directos, y dedicar toda su energía y tiempo a éstos. Lo anterior en consideración a que a través del acuerdo previo se podrá negociar los costos indirectos más fácilmente. Así, acordados los costos directos e indirectos para el cambio no deberían esperarse reclamos posteriores ya que el valor del cambio debió incluir todo.

## **4.15 RESERVAS DE DERECHO EN LAS ÓRDENES DE CAMBIO**

Una situación que se presenta al momento de acordar una orden de cambio es que los contratistas incluyen reservas de derechos que avalan futuras reclamaciones por asuntos relacionados con la orden y que no han sido evaluados en la negociación. Para este efecto en los acuerdos se incluyen cosas como: *“En un futuro se deberán evaluar los impactos que el cambio tiene sobre la secuencia de actividades y en la duración total del proyecto”*. Esto lo hacen los contratistas con el fin de dejar una puerta abierta para futuras reclamaciones. La percepción que queda de este tipo de salvaguardias, al momento de acordar las órdenes de cambio, es que el contratista no tiene una forma certera de valorar las implicaciones, en costo y plazo, de los cambios propuestos por el dueño.

Una estrategia para evitar estas situaciones es que el dueño en conjunto con el contratista evalúe todos los posibles escenarios que se puedan desprender del cambio. Es

decir, aquellos que inevitablemente se presentarán, que serán los que se acuerden, y los que no siendo probables podrían presentarse. Para estos últimos se deberán evaluar también los impactos económicos y de plazo, dejándose su aplicación para el caso en que se presente la situación, es decir que su efecto se dejará congelado. De esta, forma en caso de que dichas implicaciones aparezcan se tendrá una base de negociación, evitando así los posibles reclamos del contratista.

La estrategia aparte de que evita dejar puertas abiertas, sin ningún límite, tiene el beneficio agregado de obligar al dueño o su representante a negociar las implicaciones inicialmente no consideradas en el acuerdo de la orden de cambio, haciendo justicia de esta manera con el contratista.

## **4.16 PAGOS DE LOS SUBCONTRATISTAS**

Con el fin de evitar paralizaciones o retrasos en los trabajos el dueño debe asegurar que el contratista principal esta pagando cumplidamente a los subcontratistas. Para ello, éste puede incluir en el contrato cláusulas especiales que autoricen al dueño a requerir al contratista por el no pago a los subcontratistas. Amparados por estas cláusulas los dueños establecen la obligación de que los contratistas presenten periódicamente certificaciones donde conste que se están realizando los pagos a los subcontratistas. En caso de que el contratista incumpla con los pagos a los subcontratistas, después de evaluar el caso, el dueño podrá deducir de los pagos que periódicamente hace al contratista, las cantidades para pagar directamente a los subcontratistas.

De esta forma, los dueños pueden evaluar posibles retrasos a causa de la falta de pago a los subcontratistas y pueden actuar con el fin de evitar retrasos sin tener una relación contractual directa con ellos.

## **4.17 CLÁUSULAS DE RESOLUCIÓN DE DISPUTAS**

Como se ha mencionado en los capítulos anteriores las desavenencias y desacuerdos son una característica normal de los proyectos de la construcción y éstos pueden llegar a convertirse en conflictos y reclamaciones si no son manejados apropiadamente. La mejor forma de evitar lo anterior es incluir en los contratos cláusulas donde se establezcan procedimientos que permitan identificar y describir el modo que esas desavenencias deberían ser resueltas. Es decir, que los dueños reconociendo la existencia inevitable de los conflictos, deben prepararse para manejar estos de la manera más efectiva y menos costosa.

Los contratos que tienen indefinido el proceso de resolución de disputas no proporcionan alternativas al litigio judicial<sup>99</sup>. En este tipo de contratos es común que una pequeña desavenencia, de las que ocurren cotidianamente en el sitio de trabajo, se convierta en una complicada disputa. Es por esto, que es imperioso que las partes acuerden y formalicen un modelo de resolución de disputas a través del contrato, como el modelo PYREC propuesto en esta investigación.

Adicional a la definición del modelo es aconsejable que las partes también, previamente, procedan a escoger una tercera parte neutral (Facilitador, mediador,

---

<sup>99</sup> Independiente de la obligación de conciliar antes de acudir a la justicia ordinaria de acuerdo con la Ley 640 de 2001.

conciliador o consejero), incluyendo varias alternativas. De esta manera, en el momento de un conflicto, se evitaría las posibles desavenencias para escoger el mejor candidato para ayudar a resolver las disputas.

De esta forma, cuando hay un acuerdo en la forma de resolver las disputas, las partes, por un lado, están proporcionando las herramientas para que el equipo resuelva las desavenencias, antes de que ellas desencadenen en disputas; y por otro lado, se está creando un ambiente de mayor confianza y menos incertidumbre, lo que redundará en una mejor actuación y desempeño de las partes.

## **4.18 ENTRENAMIENTO Y DESARROLLO DEL PERSONAL**

El tradicional concepto de que las habilidades de negociación son inherentes a las personas y por consiguiente no pueden ser aprendidas a través del entrenamiento ha sido revalidado en las últimas décadas. Desde hace algunos años atrás las universidades e instituciones de educación en Administración de Negocios han examinado los procesos de negociación en detalle y han creado programas para desarrollar y mejorar las habilidades de negociación de los individuos.

Como se ha mostrado en el capítulo 2, los problemas de las personas se han identificado como fuentes de conflicto en los proyectos de la construcción. Esto se debe en buena parte a que las personas encargadas de los trabajos no están capacitadas para el manejo de las relaciones interpersonales, las negociaciones y la resolución de disputas. Considerando que son estas personas las que tienen el primer contacto con la contraparte, cuando se presenta alguna desavenencia o desacuerdo, es importante que se implementen en las organizaciones programas de capacitación de este personal en prevención, solución de disputas, comunicaciones y negociación. Cuando este conocimiento es puesto a disposición de los encargados del trabajo, éstos pueden tener actuaciones más acordes con el objetivo principal de un modelo de Prevención y Resolución de Conflictos, el cual es, como se vio en el capítulo 3, el de prevenir o resolver los problemas a la mayor brevedad posible.

De otra parte, cuando se quieren implementar nuevos estilos de administración o gerencia de los proyectos, como el de la “Sociedad Participativa”, tan difundido en los últimos años<sup>100</sup>, que implica cambios en la mentalidad de las personas que participan en la ejecución del proyecto, es necesario, igualmente, que se implementen programas de entrenamiento para que los participantes aprendan sus nuevos roles y comportamientos, antes de que estos puedan ser puestos en práctica.

De esta forma el entrenamiento y desarrollo de las personas que participan en los proyectos es una acción que permite que los participantes primarios, es decir, aquellos que tienen el primer contacto con los problemas, puedan comportarse adecuadamente frente a ellos, previniendo o evitando que las disputas escalen a instancias superiores. Y por otro lado permite que las organizaciones se capaciten en caso que se quieran implementar nuevos estilos de gerencia o administración de los proyectos.

---

<sup>100</sup> SYDNEY M. Levy. Ob. Cit. Pág. 250

## SUMARIO

El primer paso del modelo de Prevención y Resolución de Conflictos –PYREC- es la Prevención de los conflictos. Acorde con la filosofía del modelo, la Prevención trata de, a través de sencillas técnicas y estrategias, evitar que se presenten los conflictos o que las pequeñas desavenencias, normales en los proyectos de la construcción, escalen a la categoría de conflictos afectando el normal desarrollo del proyecto. La Prevención ofrece a la gerencia de proyectos la flexibilidad para diseñar y crear estrategias innovadoras que mejoren la comunicación y el rendimiento de los participantes en el trabajo, con el fin de minimizar desacuerdos y ayudar a que el equipo del proyecto resuelva los problemas que se pudieran presentar antes de que ellos lleguen a convertirse en disputas o reclamaciones.

La prevención de conflictos debe hacerse desde el momento mismo en que se inicia la planificación de la contratación del proyecto y para las demás etapas del proyecto: la etapa pre-contractual, la contractual e incluso la etapa del cierre o liquidación del contrato.

La prevención se inicia con una adecuada planeación de la contratación del proyecto. En la etapa pre-contractual la adecuada preparación de la documentación para la contratación es la mejor manera de aportar a la prevención de los conflictos. A esto ayuda la realización de análisis de constructividad, tener diseños detallados, especificaciones técnicas completas y comprensibles, la definición y asignación equitativa de los riesgos, y en general tener completa y clara la información relacionada con el contrato. En esta etapa el dueño debe aceptar el hecho de que las discrepancias y desacuerdos van a ocurrir y que por consiguiente, debe procurar incorporar en el contrato mecanismos para resolver los conflictos.

En la etapa contractual, el cual es el periodo comprendido entre la iniciación y liquidación del contrato, es donde ocurren la mayor cantidad de incidencias en la ejecución del contrato y por consiguiente donde se presentan los mayores retos para la gerencia de proyectos en materia de prevención. Acuerdos de intercambio de información entre los actores, programación conjunta, control de pago a los sub-contratistas, control intensivo de costos y plazos, auditoría de los programas de plazos y presupuestos, establecimiento de reglas para la legalización de los cambios, programas de incentivos son, entre otras, algunas de las actividades que se deben emprender por parte de la gerencia para prevenir las disputas.

Un adecuado cierre del proyecto y liquidación del contrato son igualmente acciones que pueden evitar conflictos posteriores a la terminación del proyecto. Para esta etapa acciones como la “Declaraciones del Programa como Construido” y “Acuerdos de intercambio de informaciones al cierre” podrían desmotivar reclamaciones posteriores a la terminación del proyecto.

El entrenamiento y desarrollo del personal que interviene en el proyecto es una acción que ayuda transversalmente a todas las fases del proyecto ya que a través de ella se preparan las personas en relaciones públicas, negociación y comunicación, para afrontar los problemas que a diario se presentan en el desarrollo de los proyectos.

En conclusión, en este capítulo se presentan varias técnicas y estrategias que el gerente de proyecto podrá utilizar durante la planeación de la contratación, la ejecución e

incluso el cierre del proyecto para prevenir que surjan conflictos que puedan afectar e impactar el desarrollo exitoso del proyecto, es decir, que se presenten desbordados incrementos de los costos, demoras en la ejecución, o incluso desviaciones en las especificaciones técnicas con las cuales debe llevarse a cabo las obras. De otra parte el gerente de proyecto debe ser consciente de que, no obstante, las medidas preventivas los conflictos se presentarán y por consiguiente el éxito de la gestión también dependerá de la forma como estos conflictos sean tratados una vez ellos aparezcan.

# **CAPÍTULO 5**

## **NEGOCIACIÓN, MEDIACIÓN, CONCILIACIÓN, AMIGABLE COMPOSICIÓN Y ARBITRAJE**

*Pasos del Modelo PYREC*

En este capítulo se continúa con la descripción de los pasos del modelo de Prevención y Resolución de Conflictos –PYREC- planteado en el capítulo 3. Se describen aquí la Negociación, la Mediación, la Conciliación, la Amigable Composición y el Arbitraje, propuestos en el modelo como los pasos dos (2) a seis (6) respectivamente y los cuales tienen que ver con los Medios Alternativos de Solución de Conflictos.

Los Medios Alternativos de Solución de Conflictos, conocidos usualmente como MASC, son técnicas que permiten a los participantes, por sí mismos -Auto-compositivos- o con la asistencia de terceros -Hetero-Compositivos-, llegar a soluciones de los conflictos con la participación directa de las partes. Estas técnicas, a diferencia de la vía judicial, son flexibles, brindan resultados en el corto plazo y son menos costosas.

En los apartados siguientes se hace una descripción general de cada una de las técnicas MASC, considerando, entre otros: la mecánica de su funcionamiento, soporte jurídico, usos, ventajas, desventajas y los costos que se deben prever para cada una de ellas. La información es general y no pretende hacer un tratado jurídico de los MASC. Es una información para que el gerente conozca las alternativas que tiene para cuando se presenten conflictos en los proyectos, la forma como debe actuar y las obligaciones que, como parte, tiene frente a la justicia. No obstante, cuando el gerente esté enfrentado a una situación concreta, sobretodo en el caso de las técnicas Hetero-Compositivas, se recomienda la asesoría de un especialista o recurrir a bibliografía más especializada.

### **5.1 NEGOCIACIÓN**

La dinámica de los negocios de hoy impone a los gerentes de proyectos la obligación de intentar dar soluciones a los conflictos por la vía negociada. Una cualidad de un buen gerente de proyecto es su capacidad de negociar, ya que es imposible concebir el desarrollo de un proyecto sin que se presenten desacuerdos, conflicto de intereses o desavenencias<sup>101</sup>. La necesidad de negociar no sólo se circunscribe al equipo de trabajo, existen fuerzas externas que exigen que el gerente se emplee a fondo para solucionar estos problemas, que de no ser tratados a tiempo, podrían afectar el desarrollo exitoso del proyecto. De esta forma el gerente de proyecto debe estar siempre preparado para negociar, ya sea con sus subordinados, sus compañeros de trabajo, sus jefes, así como con los otros agentes que participan en el proyecto, como contratistas, proveedores, diseñadores y demás.

Contrario a lo que podría pensarse, negociar no es sinónimo de debilidad o de

---

<sup>101</sup> RANDOLPH, Alan y POSNER, Barry. Op.Cit. Pág. 109

enfrentamiento con el otro. Negociar consiste en la búsqueda conjunta, con el otro, de la solución que más satisfaga los intereses de ambos y por esto implica tener un método que permita reconocer las diferencias que se tienen con la contraparte, como un punto de partida común, para resolver problemas comunes.

Después del paso de prevención, donde se intenta prevenir los conflictos y sus efectos, la negociación es el primer escalón del modelo PYREC utilizado para resolver los conflictos cuando ellos se presentan. El modelo, como se vio en el capítulo 3, incluye otras etapas o pasos, que servirán de contingencia en caso de que el paso que se intenta aplicar falle. Le sigue a la negociación, la mediación, la conciliación, la amigable composición y finalmente el arbitraje, antes de que el conflicto se lleve a los estrados judiciales.

La solución de los conflictos a través de la negociación tiene tanto beneficios directos, como indirectos. Los indirectos se refieren al afianzamiento de la confianza y la comunicación entre las partes, lo cual conduce a un mejor ambiente de trabajo y mayor compromiso de los participantes. Por su parte, los directos tienen que ver con los costos, los cuales son muy bajos en consideración a que la negociación se realiza entre los encargados, sin intervención de terceros; el otro beneficio directo es el control que tienen los actores sobre los resultados.

Así, la negociación es el camino que lleva del enfrentamiento a la cooperación, para dar solución a un conflicto que afecta a dos o más participantes de un proyecto. En los siguientes apartados se hará referencia detallada a la teoría de la negociación. Se revisa el tradicional método de negociación y se compara con la nueva alternativa surgida de la metodología de negociación de Harvard.

### **5.1.1 Definición**

Cerine<sup>102</sup> define la negociación como un proceso de mutua comunicación encaminado a lograr un acuerdo con el o los otros, en asuntos donde las partes encuentran que tienen intereses opuestos. La teoría moderna en negociación habla de encontrar un "tercer lado", es decir, frente a las posiciones de las partes enfrentadas encontrar una tercera que tiene algo en común con ambas y que facilita el acercamiento entre los enfrentados.

La experiencia ha demostrado que la negociación basada en los conceptos de fuerza, autoridad y poder, no soluciona los problemas y más bien los esconde ya que en la primera oportunidad que tenga la parte subyugada emergerá para reclamar los derechos que le han sido arrebatados, generando así conflictos adicionales. Es así, como hoy en día, los conceptos de fuerza, autoridad y poder como medio para la solución de conflictos se vienen cambiando por el diálogo y el consenso, para lograr acuerdos que satisfagan a ambas partes.

De esta forma, la negociación es el arte que busca la obtención de un bien, que no es más que un acuerdo a través de un proceso de mutua comunicación, en el cual las partes, que comparten intereses comunes y tiene otros opuestos, proponen y discuten diferentes alternativas de acuerdo para dar solución a un problema que los involucra. La solución escogida será solución para ambos, es decir, una solución simultánea para los problemas de

---

<sup>102</sup> CERINE, Silvana María. Manual de Negociación. Buenos Aires: Editorial de la Universidad Católica Argentina. 2002. Pág. 27-28

los negociadores.

En los apartados siguientes se relacionan las características más relevantes de la técnica de negociación y se analizarán las claves que hay que tener en cuenta para realizar una negociación exitosa bajo un esquema de cooperación con el otro.

### **5.1.2 Teoría de la Negociación**

Como lo establece Ogliastri<sup>103</sup> una teoría de negociación es un conjunto de conceptos que permiten describir, explicar y predecir tanto el comportamiento de las partes, como los resultados de una negociación dada. Las teorías sobre negociación están orientadas hacia obtener mejores resultados y son de naturaleza normativa, es decir, establecen procedimientos que debe ser seguidos para obtener los resultados que se esperan en la negociación. Orientada a la acción, una teoría sobre la negociación requiere conocer la manera como se comportan los negociadores y los resultados que obtienen con ese comportamiento.

De esta forma, la negociación es un proceso donde se deben cumplir con algunas etapas y normas con el fin de que los participantes lleguen a acuerdos satisfactorios. Con el fin de asegurar el éxito del proceso se deberá, además de atender las etapas y normas, disponer de todos los medios que sea necesarios. Realizar una adecuada planeación estratégica, una buena designación del líder negociador y su equipo, la selección de las tácticas adecuadas, la preparación de la información, entre otros asuntos son elementos que sin duda ayudarán a encontrar las alternativas de arreglo más óptimas para conseguir el mejor acuerdo, buscando los mayores beneficios, sin afectar las relaciones con la contraparte.

Del universo de propuestas novedosas para realizar negociaciones exitosas se pueden distinguir básicamente dos teorías de negociación: La teoría tradicional y la teoría moderna. La primera de ellas es un proceso de regateo; por su parte, la segunda se refiere a la solución en conjunto de los conflictos o problemas por parte de los participantes.

### **5.1.3 La teoría tradicional de negociación**

Bajo esta teoría la negociación es básicamente un juego de poder. Se entra a negociar porque existe alguna posibilidad de encontrar una solución común a un conflicto que afecta a las partes. No obstante, se parte de la premisa de que el conflicto tiene pocas opciones de beneficio mutuo y que alguna de las partes debe sacrificarse y ceder para llegar a la solución. Es decir, los participantes de la negociación se acercan con la mentalidad de ceder lo menos posible y de procurar que sea la contraparte la que pierda. “Tu ganas, yo pierdo; yo gano, tu pierdes”. Si esta mentalidad se mantiene, la negociación termina siendo una competencia en que alguna de las partes ganará y la otra perderá, por más que se trate condescendientemente a la contraparte.

Paz<sup>104</sup>, presenta los siguientes aspectos como características del proceso de negociación tradicional:

---

<sup>103</sup> OGLIASTRI, Enrique. Una introducción a la Negociación Internacional: El estilo latinoamericano de negociación. Versión preliminar 1993. Pág. 5

<sup>104</sup> PAZ, Jorge Ignacio. Negociación: Competencia gerencial por antonomasia. En: Revista EIA. Medellín. No 1. Febrero 2004. Pág. 81-89

- Al inicio, ablandar al competidor o acercarse al enemigo. (*Dilema de la introducción*)
- En la apertura, poner bien el ancla. El establecimiento de aperturas muy altas, no sólo hace perder la esperanza a la contraparte de un arreglo, sino también la paciencia, pues el tiempo requerido para acercar las posiciones se vuelve muy grande. Las anclas altas propician un clima de confrontación, de situaciones extremas, que a veces lleva a comportamientos irracionales, intransigentes, de rabia o revanchismo.
- Mejor Alternativa que un Acuerdo Negociado (MAAN). Analizar cuál es la mejor alternativa que se tiene por fuera de la Negociación, es decir, contestar la pregunta ¿Qué me pasa si no negocio? El análisis debe ser enfocado a costos de oportunidad cuantitativos y cualitativos por no lograrse un acuerdo negociado.
- Determinar el punto o límite de resistencia propio y el del otro. El negociador tradicional espera hasta el último momento y agota las instancias para tener certidumbre de que la contraparte esté en su límite, lo que implica tomar riesgos de perder la negociación y que el otro se vaya con su alternativa externa (MAAN). El proceso puede dañar las relaciones con la contraparte; por ello, negociar de una manera que perjudique las siguientes negociaciones puede tener muy malas consecuencias a largo plazo.
- El enfoque amistoso, “por ser para ti” o la aproximación adversaria, “no me amenaces”. Es decir, las amenazas o la manipulación de amistades fingidas pueden ser efectivas en muchos casos, pero en otras provocan reacciones negativas muy fuertes.
- El uso de las dos manos, el bueno y el malo.
- El cierre, “trato hecho”. Por los defectos del sistema tradicional o por el proceso mismo, a pesar de que las partes tenían la solución entre manos, no se cierran todos los acuerdos que habrían podido realizarse.

De esta forma los acuerdos a los cuales se llega con el sistema tradicional de negociación son a veces tan desiguales e injustos con alguna de las partes, que el perdedor solo esperara el momento para contraatacar, lo cual hace que las relaciones entre las partes sean vulnerables, intolerantes y finalmente insostenibles en el largo plazo. Una buena negociación es aquella que satisface a las partes envueltas en el conflicto, es decir, es aquella que llega a acuerdos sólidos, sabios, justos y salomónicos. Y en los cuales hay claras evidencias de que ninguna de las partes sacó ventaja de la situación.

Lo anterior es quizás la principal desventaja que tiene el sistema tradicional de negociación. A partir de la base de que en una negociación siempre hay alguno que gana lo que el otro pierde, se plantean exclusivamente situaciones de “suma cero”, es decir, aquellas en las cuales no es posible incrementar el valor de lo que está en juego. La mayoría de las negociaciones no son del tipo que los matemáticos llaman juegos de suma 0, aquellos en los cuales lo que gana el uno lo pierde el otro. Al revés, las negociaciones son situaciones donde generalmente es posible encontrar soluciones en las cuales ambos ganan más.

Otra desventaja del sistema tradicional de negociación tiene que ver con su ineficiencia pues la negociación se estira usualmente hasta los límites de tiempo establecidos o incluso muchas veces por encima de ellos ya que el negociador tradicional, como estrategia, espera hasta el último minuto para que el otro se ponga en su límite de

resistencia. Además se tiende a agotar todas las instancias de decisión antes de llegar a un acuerdo. También es ineficiente el desgaste de energía de este tipo de negociaciones que mantienen un grado de incertidumbre, en medio de una situación cargada de emoción y juegos de poder.

Por lo anterior la negociación tradicional es excesivamente de corto plazo, centrada más en los tratos que en las relaciones de largo plazo.

A cambio de la idea de una negociación Perder-Ganar se puede buscar un camino más efectivo procurando que la negociación esté orientada a percibir que no hay enfrentamiento entre las partes, sino más bien, que hay un equipo de trabajo con una preocupación común, que es la de poder resolver el conflicto que los reúne y el cual seguramente se origina por la forma diferente de ver los hechos por las partes. La necesidad de cambiar el modelo Perder-Ganar por un nuevo estilo de negociación que aporte ganancias a todos es el origen de la nueva Teoría de Negociación.

#### **5.1.4 La teoría moderna de negociación**

La nueva teoría promueve cambios en la cultura de los negociadores y en las forma de asumir las negociaciones. Es necesario cambiar de actitud para no asumir una posición de dureza o sumisión, que en vez de ayudar o facilitar las conversaciones y los acuerdos conducen al estancamiento o al agravamiento del conflicto, dificultando las negociaciones. Como lo establece Nieremberg<sup>105</sup> la negociación "no es juego, ni es una guerra. Su objetivo no es un competidor muerto", sino un "*partner*" para el trabajo. El cambio de actitud, que esta nueva concepción propone, está propiciada en buena medida por el grado de preparación de los negociadores, de forma tal, que sean capaces de darle un toque profesional a la solución del problema.

La nueva forma conduce a que, además de los cambios de actitud de los negociadores, se revisen los procesos y procedimientos con los cuales se conduce ésta. Paz<sup>106</sup>, resume estos cambios, así:

- Prepare la negociación, basándose en criterios objetivos.
- Prenegocie, es decir, realice negociaciones informales de exploración.
- En la fase introducción establezca contactos duraderos.
- Esté dispuesto a suministrar y solicitar la información necesaria.
- En la etapa de apertura en conjunto con la contraparte redefina el problema, no tire anclas, o establezca límites; si la contraparte lo hace, trate de convencerlo de que esto no es un buen comienzo.
- Negocie los criterios, para esto aplique estándares o criterios objetivos que resuelvan el problema, sin que se requiera una personalización del intercambio.
- Haga que la negociación sea transparente, es decir, no utilice las mentiras para avanzar.

---

<sup>105</sup> NIEREMBERG, Gerard. El Negociador completo, México: Editorial LIMUSA. 1994, Pág. 34

<sup>106</sup> PAZ, Jorge Ignacio. Ob. Cit. Pág. 89

- Conserve la compostura, establezca reglas de comportamiento entre las partes. En las negociaciones, como en el boxeo, el que se enoja lleva la peor parte, una virtud básica del negociador es la paciencia y la calma.
- Prevea que puede haber diferencias de poder, por ejemplo, un criterio de valoración por los resultados que pueda generar.
- Exploración de intereses, no oculte sus intereses; busque muchas opciones de beneficio mutuo. Ahí está el potencial de incrementar valor para todas las partes.
- Cierre el acuerdo. Hay cuestiones de principios o de responsabilidad que no se negocian, cualquier acuerdo es susceptible de mejorarse; por eso, es importante pactar cláusulas de conciliación o arbitraje.
- Renegocie, siempre habrá renovaciones, cambios en la terminología, ajustes o meras desavenencias sobre la interpretación de los términos de un acuerdo.

Al contrario del sistema tradicional que es distributivo –repartir lo que se cree que hay-, el nuevo sistema es integrativo, es decir, conseguir incrementar el valor negociado para cada una de las partes.

Para determinar la viabilidad de un método de negociación ésta debe ser evaluada desde tres criterios básicos:

- Un acuerdo Justo, es decir, que la solución sea mejor a la Mejor Alternativa Externa (MAAN) de cada una de las partes.
- Debe ser eficiente, es decir, realizarse en el tiempo justo, sin excesos de recursos y con la energía apropiada.
- Mantener y/o mejorar las relaciones entre las partes.

Es decir, un acuerdo sensato puede definirse como aquel que satisface los intereses legítimos de ambas partes dentro de lo posible, que resuelve los conflictos de intereses con equidad, que es durable y que tiene en cuenta los intereses de la comunidad.

Una forma normal de negociar es, al iniciar, tomar una posición. Esta forma de iniciar la negociación cumple algunas funciones útiles ya que a través de esta las partes se comunican entre si lo que cada uno de ellos quiere en dicha negociación, además ayuda a fijar una base en una situación incierta, hasta aquí lo beneficioso. No obstante, lo negativo es la presión que estas posiciones le ponen a la negociación. A partir de ahí se podría o no llegar a un acuerdo aceptable, pero estos objetivos pueden lograrse a través de otras maneras. La negociación según posiciones no cumple los criterios básicos de producir un acuerdo sensato, en forma eficiente y amistosa.

La decisión de optar por un estilo de negociación u otro, es decir, una negociación blanda o dura, no siempre ayuda a tener una buena solución. El Proyecto sobre Negociación, de Harvard, ofrece una alternativa para la negociación, un método de negociación diseñado explícitamente para producir resultados prudentes en forma eficiente y amistosa. Este método, denominado negociación según principios o negociación con base en los méritos, puede resumirse en cuatro puntos básicos.

Estos cuatro puntos, expuestos por Fisher<sup>107</sup>, definen un método directo de negociación que puede usarse en casi cualquier tipo de negociación:

- Acerca de las personas: Separe a las personas del problema.
- Acerca de los intereses: Concéntrese en los intereses, no en las posiciones.
- Acerca de las Opciones: Genere una variedad de posibilidades antes de decidirse a actuar.
- Acerca de los Criterios: Insista en que el resultado se base en algún criterio objetivo.

En la tabla No 8, retomada de Paz<sup>108</sup>, se muestran las principales diferencias entre la nueva teoría de la negociación y la teoría de la Negociación tradicional.

**Tabla No 8 – Comparación entre la Negociación tradicional y la Nueva teoría de negociación**

NEGOCIACIÓN TRADICIONAL	NUEVA TEORÍA DE NEGOCIACIÓN
Abrir con demanda muy alta	Preparar criterios objetivos
Presionar con mentiras sobre la alternativa externa propia	Calcular la alternativa externa (MAAN)
Fingir desinterés	Preparar preguntas sobre intereses
No dar ninguna información	Establecer reglas de mutuo respeto
Adivinar el límite del otro	Hacer muchas preguntas
Acercarse amistosamente o tratar duro al otro (o ambos)	Explorar muchas soluciones
Convencer, dar argumentos	Intercambiar información gradual
Amenazar o intimidar al otro	Buscar ampliación del “pastel”
Esperar a que se acabe el tiempo	Ligar puntos, intercambiarlos Hacer ofertas razonables basadas en criterios objetivos

### 5.1.5 El proyecto de negociación de Harvard

El proyecto de negociación de Harvard fundamenta su propuesta de negociación en siete pasos en los que se integran experiencias teóricas y prácticas, con el objeto de mejorar la posición. El proyecto reconoce que si bien no existe una única manera correcta de negociar, si se pueden incrementar las percepciones y destrezas si se utiliza el análisis sistémico. Los pasos de la Nueva Negociación, que propone el proyecto, son los siguientes:

#### Comunicación

La base de una buena relación de cooperación es una buena comunicación. La calidad de la información, rapidez y seguridad con que ésta es entregada es fundamental para mantener las relaciones en un punto alto de cooperación. Es decir, se debe procurar mantener unos canales de comunicación adecuados a través de los cuales se puedan ventilar los problemas y analizar las situaciones. En una negociación, las partes se benefician de la creación y mantenimiento de un clima de comunicación que sea claro y en dos sentidos.

<sup>107</sup> FISHER, Roger y William URY. Sí...de acuerdo: Cómo negociar sin ceder. Bogotá: Norma, 6a reimpresión, 1992. Pág.11-12

<sup>108</sup> PAZ, Jorge Ignacio. Ob. Cit. Pág. 90

## **Relaciones**

Una buena relación de trabajo es aquella que se fundamenta sobre la base de la búsqueda de la satisfacción de los intereses de las partes, de la confianza que se pueda construir entre ellas, es decir del fortalecimiento de la cooperación para la solución de los problemas.

Se trata pues de trabajar con el fin de desarrollar entendimiento, confianza y respeto mutuo, a pesar de las diferencias. Una negociación produce mejores resultados en la medida en que las partes hayan mejorado su capacidad para trabajar armónicamente para resolver las diferencias. Para esto es necesario mantener un alto grado de tolerancia, es decir, mostrar respeto por los intereses del otro. Se debe comprender y entender que cada cual es diferente y que, por lo mismo, existen diversas formas de pensar y actuar, para las cuales se presentan también una serie de limitaciones que, en conjunto con las propias de cada situación, permiten un manejo racional de la negociación.

## **Intereses**

Interés es lo que alguien quiere o pretende. Estos intereses están escondidos o disfrazados en las posiciones. El método Harvard, propone que lo primero que debe hacerse es identificar los intereses propios, fijar cuales son las necesidades, propósitos y deseos. Y como segundo, descifrar los intereses de la otra parte, tratar de entender que intereses se esconden detrás de las posiciones de la contraparte. A partir de esto se puede mejorar el entorno de la negociación, pues así se aumentan las posibilidades de alcanzar un buen resultado, pues por cada interés existen varias posiciones posibles que podrían llegar a satisfacer a ambas partes.

Siempre una negociación debe centrarse en los intereses y no en las posiciones, pues ello aumenta las posibilidades de obtener un buen resultado; es decir, detrás de la presentación que cada parte hace de su posición, existen ciertas necesidades, deseos e inquietudes –intereses- que, si son comunicados, permiten que la negociación sea exitosa.

## **Opciones**

Entre mayor sea el número de opciones para llegar a un acuerdo, mayor será la posibilidad de encontrar una solución que favorezca a ambas partes. Para generar el mayor número de opciones se debe partir del entendimiento del problema y de la disposición de todas las partes a ser creativos para generar varias opciones. Si se puede entender el problema sobre el cual se negocia, entonces se puede ser creativo y llegar a acuerdos favorables para todas las partes. Este es el punto de partida del proyecto Harvard de negociación.

En una negociación siempre se deben explorar y valorar varias opciones antes de tomar la decisión de optar por una u otra. La solución debe satisfacer las necesidades de las partes, pero además debe reflejar criterios de legitimidad.

## **Criterios de legitimidad o de justicia**

Los acuerdos son indudablemente mejores en la medida en que para llegar a ellos se hayan utilizado criterios de legitimidad. Es decir, que este sea justificable tanto para uno mismo, como para los demás. Se trata, entonces de ser coherente consigo mismo y con los demás. Es decir, que los criterios con los que juzgo mi actitud sean los mismos con los cuales juzgo a los demás.

Bajo las anteriores consideraciones siempre se deben buscar criterios objetivos y legítimos para poder decidir sobre algún asunto en la negociación. Un acuerdo es mejor en la medida en que a cada parte le parece justo. Esto protege el acuerdo de la arbitrariedad propia y de la de los demás. Es decir, permite convencer y persuadir sobre cual es la respuesta más adecuada y a la vez protege de toda coacción.

La utilización de la legitimidad hace que la negociación se desarrolle en forma amistosa y eficiente, es decir, persuasiva, y que la relación establecida se fortalezca aún más.

### **Alternativas**

Son el conjunto de acciones que cada parte por separado puede realizar para conseguir una solución a sus problemas. Son las posibilidades de que disponen las partes para retirarse de la negociación, en caso de presentarse situaciones insalvables. Estas son las acciones que una parte u otra pueden practicar por cuenta propia sin necesidad de estar de acuerdo o negociar con la contraparte.

Antes de cualquier negociación se deben analizar las alternativas que se tienen para satisfacer los intereses, sin necesidad de realizar una negociación. Esto, según el proyecto Harvard, permite protegernos de malos resultados y obtener mejores acuerdos. Pero no se debe olvidar que la contraparte esta haciendo los mismos cálculos. Definir las alternativas permite conocer cuál es el poder que se tiene en la negociación. Es decir, que para evitar malos resultados se debe determinar y desarrollar la mejor alternativa que un acuerdo negociado (MAAN), para poder comparar éste con las propuestas u opciones que se presentan en la mesa.

### **Compromisos**

No son más que planteamientos verbales o escritos que especifican lo que las partes están dispuestas a hacer. Igualmente se especifica que no pueden o no quieren hacer. Una buena negociación debe conducir a la firma de acuerdos firmes y duraderos. Es decir, acuerdos con las características de ser realizables y verificables. Para que un acuerdo sea realizable, es indispensable que los actores, además de quererlos cumplir, los puedan cumplir, es decir que tengan habilidades y recursos para hacerlo.

Se recomienda no hacer compromisos sobre la parte sustancial del problema durante la negociación, hasta cuando las partes estén de acuerdo en que se ha alcanzado la etapa de las promesas. Un acuerdo será mejor en la medida que las promesas hayan tenido planeamiento, estructuración y diseño para que sean prácticas, duraderas, de fácil comprensión y verificables.

## **5.1.6 Preparación de una negociación**

Una adecuada preparación de la negociación debe estar fundamentada en buena parte en el conocimiento de la contraparte. Conocer como paso previo a la preparación los antecedentes, intereses, tácticas, estrategias, objetivos y variables sensibles del otro, no es una opción para el negociador, es una obligación, si quiere apuntar a una negociación exitosa.

Considerando la anterior premisa, la planificación de una negociación comprende

cuatro (4) instancias<sup>109</sup>, las cuales son: a) el análisis; b) el tiempo; c) la información y d) la preparación.

### **El Análisis.**

En esta etapa cada negociador por aparte deberá preguntarse y contestarse sobre los siguientes aspectos relacionados con el conflicto y la negociación:

- ¿En qué momento se detectó la necesidad de realizar una negociación? ¿Quién definió la necesidad de dicha negociación? ¿Qué hubiera sido mejor, detectar la necesidad o que la hubiera detectado el otro? y ¿Por qué?
- ¿Cuáles son los hechos que desencadenaron la necesidad de una negociación? ¿Son estos hechos objetivos?
- ¿Cuáles son los supuestos de los que se partió?
- ¿Cuáles son las propuestas que se llevarán a la mesa de negociación? ¿Son las propuestas inamovibles o por el contrario tienen márgenes de flexibilidad? ¿Cuáles son los márgenes de flexibilidad?
- ¿Cuál es el grado de aceptación previsto para cada una de las alternativas de solución?
- ¿Cómo y en qué momento de la negociación se presentarán cada una de las alternativas?

### **El Tiempo.**

En lo que concierne al tiempo, es necesario que el negociador identifique:

- ¿Cuál es la duración probable de la negociación?
- ¿Cómo se deberá repartir el tiempo?
- ¿Qué se hará en cada período?
- ¿Cuál es el grado de flexibilidad que se tiene en el manejo del tiempo?

### **La Información.**

En cuanto a la información, el negociador deberá ponderar y determinar:

- ¿Cuál es la información que se requiere para la negociación?
- Si la información corresponde a la contraparte, a la competencia u a otras personas o instituciones.
- ¿Cómo se conseguirá la información que está en poder de los demás?
- ¿Qué información tiene de los negociadores de la contraparte? ¿Cómo conseguirá información de los demás negociadores?

### **La Preparación.**

Alan Schoonmarker (citado por Jaime Ruiz y otros<sup>110</sup>) recomienda cuatro (4) pasos para preparar la negociación. Ellos son:

- Definir los asuntos.
- Fijar los Objetivos
- Analizar la situación
- Planificar la estrategia

---

<sup>109</sup> CERINE, Silvana María. Ob. Cit. Pág. 41-44

<sup>110</sup> RUIZ, Jaime; GÓMEZ, Sergio y ÁLVAREZ Jaime. Negociación: Elementos para una Negociación. Medellín: Editorial: ESCOLME. 1997. Pág. 100

### Definición de los asuntos.

La formulación del problema es generalmente tan o más importante que la solución. Es por esto que en esta etapa de preparación se debe determinar cuál es la situación actual, comparar ésta con la situación deseable y analizar las causas que explican las diferencias existentes. De este análisis se deberá poder determinar cuáles son las prioridades y fijar una agenda para su tratamiento.

La agenda es una pieza clave en la organización de una negociación. En ella se asientan los temas que se van a tratar, el orden de los mismos, las fechas tentativas de comienzo y fin, el tiempo asignado -rígido o flexible-, la holgura con la que se cuenta, el lugar de realización de las reuniones, el personal que se requerirá, los gastos en que se incurrirá, la forma como se controlará el desarrollo de la negociación y en general todos los aspectos de logística que sean necesarios.

Dentro de esta etapa será necesario constituir el equipo negociador conformado por un responsable, un asistente y un conjunto de expertos que cumplen a través de su formación profesional específicas funciones de asesoramiento. No es posible definir una estructura general del equipo, ya que éste dependerá de cada caso en particular.

### Fijar los objetivos

La meta de la negociación debe ser tal que el beneficio obtenido del acuerdo debe ser mejor que el que se pueda obtener sin haber una negociación. En esta dirección se deben fijar los objetivos, considerando tanto los esenciales, como los deseables. Es decir, los esenciales o aquellas alternativas que sin llegar cubrir la totalidad de las expectativas, pueden clasificarse entre las que satisfacen los requerimientos básicos; y los objetivos deseables, como aquellos que responden a los propósitos y deseos que desde un inicio se han planteado.

En conclusión determine para cada uno de los asuntos principales, cuáles son las mejores alternativas para un acuerdo negociado (MAAN) y cuál es el punto mínimo de acuerdo (PMA), además, fije cuales son sus propósitos y deseos.

### Análisis de la situación

Los objetivos, las prioridades y las estrategias de cada parte se basarán en el entorno social, en la economía, la política, la dependencia o rivalidad entre las partes y en las percepciones que de esas relaciones tenga cada parte. Es por este motivo que el análisis de la situación debe contener un detalle sobre las afinidades e incompatibilidades básicas de los actores; la identificación de los actores externos que positiva o negativamente están influenciando en la negociación y la forma como los actores se están relacionando. Con la anterior información se podrá preparar una carta de navegación para la negociación.

Esta carta de navegación deberá contener como mínimo las siguientes informaciones:

- La identificación exacta de las partes involucradas
- Los asuntos a negociar.
- Los intereses de cada una de las partes (nosotros, ellos y los otros)
- Las posibles alternativas de arreglo (nosotros y ellos).
- La mejor Alternativa para un acuerdo negociado (nosotros y ellos)

- Los niveles de compromiso que se quieren obtener (parciales y finales)
- La estrategia escogida para cambiar la relación existente por la deseada.

#### Planificar la estrategia.

La estrategia que se escoja debe corresponder con los propósitos y objetivos de la negociación. Si por ejemplo, se ha decidido que se justifica una negociación, se deben construir opciones de mutuo beneficio para presentar a la contraparte. Para esto se recomienda elaborar propuestas que traten de superar los antagonismos teniendo en cuenta la mejor alternativa a un acuerdo negociado (MAAN) y los puntos mínimos de acuerdo (PMA) de cada participante buscando crear una zona de posible acuerdo (ZOPA).

A partir de la zona de posible acuerdo (ZOPA), se deben generar alternativas de mutuo beneficio. Con base en estas opciones se hace una selección para construir la estrategia que se va a presentar en la negociación. Finalmente prepare la agenda para la negociación, sin olvidar incluir un análisis y un levantamiento escrito de los principales aspectos de la negociación.

### **5.1.7 Costos de la negociación**

Los costos de una negociación se remiten a los costos en los cuales se incurre internamente. Es decir, tienen que ver con el costo del equipo negociador y toda la logística que haya que montar para realizar la negociación. Usualmente, el equipo de negociación, está formado por personas relacionadas con la ejecución del proyecto y por lo tanto el costo, corresponde al costo de oportunidad, de no poder utilizar este personal en el mismo proyecto o en otros.

En conclusión, los costos dependerán de la logística que haya que montar y las personas que se asignen a la negociación y del tiempo de dedicación de dicho personal. Personas y logística dependerán a su vez del monto que se esté negociando y del impacto que una solución o no tenga para el proyecto.

## **5.2 MEDIACIÓN**

Después de que se ha agotado la etapa de negociación directa, sin llegar a un acuerdo satisfactorio, las partes pueden recurrir a un paso más avanzado de la escala del modelo PYREC, la mediación.

La mediación es un proceso mediante el cual un tercero neutral, usualmente un experto, asiste a las partes enfrentadas en un conflicto a buscar soluciones negociadas a sus diferencias. Es informal y flexible y está dirigido por las partes y el mediador. Por esto, la base para que se pueda abordar este paso es que las partes tengan la voluntad de dialogar por muy distantes que estén sus posturas. Es decir, que las partes al decidir acudir a la mediación, deben estar dispuestas a comportarse de una manera abierta, predispuestas al diálogo, como condición indispensable para lograr soluciones mutuamente satisfactorias.

La mediación pretende, en definitiva, plantear aspectos comunes sobre los que se pueda construir un acuerdo satisfactorio para ambas partes. Desde su imparcialidad y experiencia profesional, el mediador ayuda a las personas que acuden a la mediación a entender sus propias motivaciones y las del otro. De esta forma, el objeto de la mediación

no es imponer una solución, sino más bien ayudar a las partes a encontrar un acuerdo negociado. Así, un acuerdo depende de los interesados, que en el fondo son los protagonistas de la mediación. El mediador se remitirá a: reanudar o facilitar la comunicación, conseguir soluciones adaptadas a cada situación concreta, atender a las necesidades de cada participante y alcanzar acuerdos duraderos.

El proceso de mediación ha sido empleado, exitosamente, en el mundo entero en la solución de los conflictos en todos los ámbitos de la vida social. Su uso es recurrente, por ejemplo, en la solución de problemas familiares, escolares, en conflictos generados por delitos menores que no ameritan un tratamiento por la justicia ordinaria, en diferencias con origen intercultural y, por supuesto, en el sector empresarial.

La mediación empresarial está destinada a lograr acuerdos entre dos o más empresas que se encuentren inmersas en una situación de conflicto respecto a los derechos y deberes que emanan de una relación contractual. Los asuntos conflictivos que con mayor frecuencia se presentan en el sector son originados en las relaciones entre socios, las relaciones internas, ya sea entre los equipos de trabajo o individuos, y las relaciones entre clientes, proveedores y contratistas.

### **5.2.1 El proceso de la Mediación**

Aunque parezca un paso evidente, lo primero para iniciar la mediación es que las partes manifiesten su deseo de participar en el proceso. Esto se materializa con la intencionalidad que hacen las partes ante un tercero de someter sus diferencias a la mediación. Este tercero puede ser una entidad constituida para estas funciones, como los centros de conciliación y arbitraje o un particular. Para el caso que se haga ante una entidad, esta se encargará de poner a consideración de las partes una serie de mediadores, de los cuales las partes podrán escoger de común acuerdo la persona que los acompañará. En el caso que la intencionalidad se haga ante un particular, serán las mismas partes quienes propondrán los aspirantes y escogerán el mediador de común acuerdo.

Para la escogencia del mediador se deben tener en cuenta, entre otros, los siguientes criterios: debe ser un conocedor de los temas de que trata directa o indirectamente el conflicto; debe ser una persona de reconocida trayectoria, que ambas partes crean en él; debe ser capaz de comunicar y procurar la comunicación; debe ser un diplomático, que vea el lado positivo de las cosas y saque el mejor provecho de ellas, y debe ser una persona creativa, capaz de generar soluciones desde las posiciones más encontradas. Es posible que un conflicto determinado requiera de un mediador con una especialidad o habilidad o destreza específica, es por esto que al momento de escoger el mediador se deberá considerar de manera integral la problemática que se está tratando de resolver.

Es necesario recordar que el mediador será la persona que atenderá a las partes y que les ayudará a resolver sus diferencias, pero no tendrá autoridad para imponerles una solución. El mediador no ofrece una opinión personal respecto a las propuestas de las partes y se limitará a trabajar con ellas desde sus propias propuestas.

Escogido el mediador, el proceso prosigue con una serie de reuniones con las partes en conjunto o por separado a través de las cuales se inducirá al escogido en la problemática entre las partes, además de los intereses y las posiciones que cada una de las partes tienen

frente al conflicto. En esta fase el mediador se preparará para ayudar a las partes a encontrar soluciones que beneficien a los interesados.

La etapa siguiente después de la fase de inducción del mediador en la problemática es el establecimiento de las reglas de cómo se operará en el proceso, el proceder para el intercambio de informaciones y documentaciones y demás procedimientos que sean necesarios.

Establecidas las reglas se procede a dar solución a los problemas. En esta etapa se hace la compilación de información e identificación de las cuestiones en discordia, se verifica cuales son los verdaderos intereses de las partes, se buscan posibles soluciones y se hace la evaluación de ellas. En caso que se considere conveniente, en esta etapa, las partes se podrán asesorar por los profesionales o expertos que consideren necesarios.

La mediación concluye por varias razones: porque las partes de común acuerdo o alguna de ellas de forma unilateral da por finalizado el proceso; porque el mediador considera que es improbable que las partes lleguen a acuerdos satisfactorios, siendo innecesario prolongar el proceso; o porque las partes han llegado a un acuerdo total o a acuerdos parciales sobre los diferentes asuntos en discordia.

En este último caso, las partes deben firmar un acuerdo, avalado por el mediador, como testigo, donde se deje constancia de lo pactado y de los compromisos adquiridos por las partes.

### **Confidencialidad e imparcialidad**

Un aspecto importante en la mediación, no obstante la informalidad del proceso, es la confidencialidad que las partes deben tener con respecto a lo tratado. Esta es una responsabilidad que debe asumir especialmente el mediador, como agente externo, el cual adicionalmente deberá mostrar durante todo el proceso imparcialidad con respecto a las partes.

La mediación debe ser absolutamente confidencial, el mediador no podrá divulgar a terceros, bajo ningún pretexto, ningún aspecto relativo a los asuntos tratados por las partes con él. Del mismo modo, la entidad encargada de administrar la mediación, si fuese el caso, se debe comprometer a mantener la confidencialidad de todos los datos que le sean facilitados por las partes. Toda la documentación que los interesados deseen dar al mediador, individual o conjuntamente, les será devuelta cuando finalice la mediación.

## **5.2.2 Etapas de la Mediación**

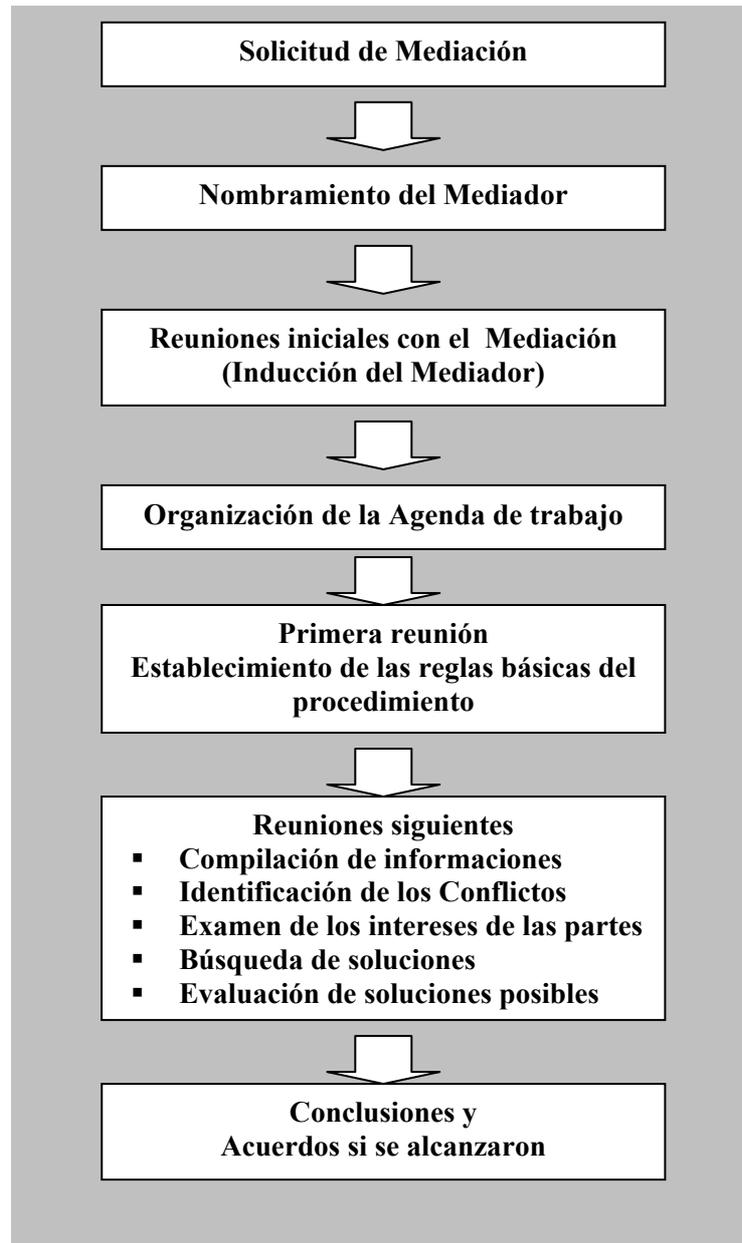
Aunque la mediación es un procedimiento informal y flexible dirigido por las partes y el mediador, como ya se mencionó, son varias las entidades dedicadas a la Solución de Conflictos que dan guías para seguir y procurar que los procesos de mediación se realicen con éxito. A continuación se presenta, a través de un diagrama, las etapas de un procedimiento de mediación propuesto por la Organización Mundial de la Propiedad Intelectual –OMPI- a través de su centro de Arbitraje y Mediación de la OMPI<sup>111</sup>. En el reglamento del Centro de Arbitraje y Mediación de la OMPI se señala:

---

<sup>111</sup> ORGANIZACIÓN MUNDIAL DE LA PROPIEDAD INTELECTUAL. Centro de Arbitraje y Mediación de la OMPI. <http://arbitrator.wipo.int/center/index-es.html>

*"Las partes acordarán la manera de llevar a cabo la mediación. Si las partes no lo hicieran, y en la medida en que éste sea el caso, el mediador determinará, de conformidad con este Reglamento, la manera en que se ha de llevar a cabo la mediación".*

**Gráfica No 17 – Etapas del procedimiento de Mediación de la OMPI**



(Tomada del Centro de Arbitraje y Mediación de la OMPI)

Las principales etapas del procedimiento de mediación son las que se muestran en la gráfica No 17 –Etapas del procedimiento de mediación de la OMPI-.

La Guía del procedimiento para la mediación en el marco de la OMPI explica en modo detallado las principales etapas del procedimiento<sup>112</sup>. Estas descripciones pueden ayudar a aquellos que requieran recurrir a procesos de mediación.

### **5.2.3 Costos de la Mediación**

Los costos de un proceso de mediación son similares a los costos de los procesos de negociación, con excepción del costo del mediador y los Gastos administrativos del centro de conciliación cuando sea este último quien administra el proceso. Estos dos últimos costos deberán ser asumidos por partes iguales por los involucrados en el proceso.

Los gastos de administración del centro conciliación, pueden asimilarse a los costos de conciliación –ver apartado 5.3.3- cobrados por el Centro de Conciliación, Arbitraje y Amigable Composición de la Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia , lo cual es igualmente valido para cuando esta entidad propone el mediador. Cuando el mediador se escoge independientemente, el costo dependerá de la calificación y experiencia de éste.

En ambos casos, el costo que se debe presupuestar dependerá finalmente del monto de la negociación y la complejidad del problema o problemas que se quieren resolver. Por consiguiente, su costo deberá calcularse para cada caso en particular.

## **5.3 CONCILIACIÓN**

Después de agotar las instancias de la Negociación y la Mediación, el tercer paso del modelo PYREC propone la Conciliación. De la escala, ésta es la primera alternativa formal de resolución de conflictos, ya que ella, a diferencia de las anteriores, se encuentra regulada por la legislación Colombiana.

### **5.3.1 Definición**

De acuerdo con el diccionario de la Academia de la Lengua, la palabra Conciliación significa juntar, reunir lo que antes estaba separado. De otro lado, etimológicamente la palabra significa Conciliabus, que no es más que la reunión de varias personas que se agrupan para analizar los problemas y darles solución. Para la Ley Colombiana, por su parte, -artículo 64 de la Ley 446 de 1998- se define la conciliación como un mecanismo que adoptan dos personas que están en conflicto para solucionar sus problemas a través de una tercera persona que se llama conciliador en una formalización de auto composición.

Como lo expresa Reyes<sup>113</sup> con la entrada en vigencia en Colombia de la ley 640 de 2001, por la cual se modificaron las normas relativas a la conciliación, se dispuso, con el animo de descongestionar los estrados judiciales, que los conflictos civiles, laborales, administrativos y de familia que sean susceptibles de ser conciliados tendrán que intentar la conciliación extrajudicial antes de que éstos sean llevados a los estrados judiciales.

Aunque la conciliación se creó con el ánimo de descongestionar la justicia ordinaria, como lo describe Reyes<sup>114</sup> su aplicación ha sido limitada por la Corte

---

<sup>112</sup> ORGANIZACIÓN MUNDIAL DE LA PROPIEDAD INTELECTUAL. Ob.Cit.

<sup>113</sup> REYES TRUJILLO, Esteban. La conciliación como requisito de procedibilidad en la jurisdicción civil colombiana. Seminario de Reformas Judiciales. Bogotá: Universidad de los Andes

<sup>114</sup> Ibid.

Constitucional ya que por un lado prohibió su aplicación para asuntos laborales y por otro, dificultó su aplicación en materia contenciosa administrativa. Aunque para este último caso la Conciliación no fue prohibida, su aplicación práctica quedó limitada con la declaración de inexecutable del Art. 23 de la ley 640 sosteniendo que los únicos habilitados para conciliar en esta materia son los agentes del ministerio público asignados<sup>115</sup>.

### 5.3.2 Antecedentes

La Conciliación, como mecanismo alternativo de solución de conflictos en Colombia, no se remonta a un pasado muy lejano, el primer antecedente expreso se da en el Código de Procedimiento Civil, decreto 1400 de 1970, cuyo artículo 445, introduce la audiencia de conciliación como una instancia dentro del proceso verbal en materia civil. Pero solamente a finales de la década de los ochenta es donde verdaderamente la figura de la conciliación adquiere importancia como resultado de la crisis creciente del aparato jurisdiccional reflejado en la congestión, la baja calidad, los altos costos y la corrupción del servicio de Justicia<sup>116</sup>.

Ante esta situación de caos en el sistema judicial, el Estado decide promover mecanismos alternativos con el fin de desjudicializar los conflictos, encontrando en la conciliación el medio más apropiado para hacerlo. El primer antecedente de obligatoriedad de conciliación previa es el Decreto 2282 de 1989, que reformó el código civil, que introduce el Art. 101, donde se impone la conciliación como paso obligado dentro de la audiencia que contempla esa norma. Unos años más tarde, a través de la Ley 23 de 1991, se restablece, complementa y renueva la conciliación civil, estableciendo que ésta puede ser adelantada ante los Centros de Conciliación, jueces o conciliadores en equidad, y que su efecto produce acuerdos que tienen los mismos efectos que una sentencia judicial; cosa juzgada y mérito ejecutivo.

En el año 1991 con la entrada en vigencia de la nueva Constitución Política la conciliación adquirió fundamento constitucional a través del Artículo 116 cuyo cuarto inciso dice: *“Los particulares pueden ser investidos transitoriamente de la función de administrar justicia en la condición de conciliadores o en la de árbitros habilitados por las partes para proferir fallos en derecho o en equidad en los términos que determine la ley”*. En desarrollo de este artículo se expidió el decreto 2651 ampliando el campo de acción de la conciliación y reforzando su regulación. Más adelante, se expide la ley 446 de 1998 que impone como legislación permanente las normas sobre conciliación iniciadas por el decreto en mención y finalmente se expide la ley 640 del 2001 que regula lo relativo a la conciliación y establece la obligatoriedad de acudir a ella como requisito de procedibilidad.

No obstante, los pocos años que tiene la institución de la conciliación en Colombia, su crecimiento ha sido exponencial como lo demuestran las cifras consolidadas del país entregadas por la dirección de centros de conciliación, arbitraje y amigable composición del Ministerio de Justicia y del Derecho para el año 1999. Y las cuales se resumen en la tabla No 9 – Datos Nacionales sobre conciliación año 1999.

---

<sup>115</sup> Esteban Reyes Trujillo invita a conocer más sobre la Conciliación en Materia de lo Contencioso Administrativo en la obra inédita de Felipe de Vivero “Régimen Jurídico de la conciliación en materia contencioso administrativa”

<sup>116</sup> REYES TRUJILLO, Esteban. Ob. Cit

Como se muestra en la tabla de las 13.509 audiencias de conciliación solicitadas en el año de 1999, el 53.8% terminaron en un acuerdo. Este porcentaje muestra la creciente popularidad y la aplicación que se viene haciendo de este mecanismo y del grado de efectividad teniendo en cuenta que llegar a un acuerdo implica que las dos partes acepten ceder parte de sus derechos.

**Tabla 9 - Datos Nacionales sobre conciliación año 1999**

		Solicitadas	Conciliadas	Conc. Parcial	Fracasadas	En Civil
1999	Consultorios Jurídicos Universidades	8066	3907	21	4047	2416
	Personas jurídicas sin ánimo de lucro	1988	3359	42	1799	1152
<b>TOTAL</b>	<b>COMBINADO</b>	13509	7266	63	5846	3568

(Tomado de: REYES TRUJILLO, Esteban)

### 5.3.3 Clases de conciliación

Existen dos tipos de conciliación, estas son: la Conciliación prejudicial o administrativa y la Conciliación procesal o judicial. En ambos casos, de acuerdo con la ley, la aplicación está condicionada a que los hechos en cuestión sean conciliables, esto es que los asuntos entre las partes puedan arreglarse.

Y lo que se puede arreglar entre las partes tiene sus límites, por ejemplo, no pueden arreglarse o conciliarse, entre otros asuntos, los siguientes:

- los asuntos científicos,
- los axiomas que son verdades reales, que son incuestionables desde el punto de vista de su definición.
- los temas constitucionales y los temas legales
- los aspectos de carácter general.
- los aspectos electorales
- las cartas de naturalización o nacionalización
- los temas de carácter tributario

Por el contrario se puede conciliar, entre otros, sobre los siguientes aspectos:

- los aspectos de carácter individual;
- las diferencias entre las personas,
- las diferencias entre los particulares.
- los aspectos de orden económico o patrimonial.

#### 5.3.3.1 Conciliación prejudicial

Bajo este tipo de conciliación dos o más personas gestionan por sí mismas la solución de diferencias transigibles de naturaleza civil o comercial, con la ayuda de un tercero neutral y calificado, denominado conciliador. La gestión es hecha ante un centro de conciliación o ante la autoridad administrativa en ejercicio de su función conciliatoria o

ante un conciliador en equidad y se realiza previo a un proceso judicial, ejecutivo, arbitral<sup>117</sup>. De acuerdo al artículo 66 de la Ley 446 de 1998, los acuerdos a los cuales se llegue a través de la conciliación, hacen tránsito a cosa juzgada y prestan mérito ejecutivo.

De otra parte, para la conciliación se requerirá siempre la petición de una parte o de las dos partes, pero nunca podrá tomar la iniciativa el gobierno o las instituciones públicas. La conciliación prejudicial es eminentemente voluntaria y solo la pueden provocar las personas que están en conflicto. Hecho el requerimiento de conciliación se adquieren compromisos que deben ser atendidos por las partes. La ley 640 establece que la inasistencia injustificada a una audiencia de conciliación puede tenerse como un indicio grave en contra de las pretensiones del inasistente en un eventual litigio, pudiendo incluso recibir multas hasta por dos salarios mínimos legales mensuales, en los asuntos civiles.

La conciliación prejudicial tiene tres presentaciones, a saber:

- La conciliación institucional.
- La conciliación administrativa
- La conciliación en equidad.

#### La conciliación institucional.

Es la que define el Ministerio del interior y de Justicia. Es decir, la que se realiza previo trámite, procedimiento y el cumplimiento de una reglamentación. Corresponde a la que se realiza a través de los denominados Centros de Conciliación de carácter particular que han sido reconocidos por el Ministerio de Justicia.

#### La conciliación administrativa

Es la que realizan los funcionarios que han recibido por su posición legal la condición de conciliadores oficiales por la vía administrativa. Esta conciliación administrativa, la representan actualmente los Procuradores Delegados. Dicho de otra manera, el Ministerio Público representado por los Procuradores Delegados destacados ante el Consejo de Estado y los Tribunales Administrativos.

#### La conciliación en equidad

Es una conciliación que hasta ahora esta en proceso de formación y por consiguiente es más teórica que práctica. Para ser conciliador en equidad no se requiere tener condiciones técnico – jurídicas especializadas, porque ellos fallan en conciencia no en derecho. En Colombia los primeros avances en este tipo de conciliación se han hecho con los llamados jueces de paz. Es el único tema que ha sido reglamentado con un tinte eminentemente político.

#### **Procedimiento para la conciliación prejudicial.**

En la Ley 446 de 1998 se establece el procedimiento para la conciliación. De este se puede deducir que es necesario seguir siete (7) etapas, cinco (5) de las cuales podría decirse son de carácter obligatorio y las dos (2) restantes el desarrollo de las anteriores, así:

---

<sup>117</sup> VARÓN PALOMINO, Juan Carlos. Avances de la conciliación extrajudicial civil y comercial. En: Justicia y Desarrollo, Revista No. 6, Noviembre de 1998

- a) **La petición.** La petición debe ser redactada con la técnica de una demanda, es decir, incluyendo: la solicitud o petición concreta, los hechos, la fundamentación en derecho, la solicitud de pruebas. La petición puede ser formulada de manera individual o en conjunto por las partes.
- b) **La Admisión.** El conciliador institucional o administrativo estudia la petición y analiza si la petición esta bien hecha y se anexaron las pruebas correspondientes, es decir si la encuentra procedente, caso en cual cita a las partes para atender la siguiente etapa.
- c) **La Audiencia.** La audiencia se debe citar a más tardar a los veinte (20) días siguientes a partir de la presentación de la petición. En caso de encontrar fallas subsanables en la petición el conciliador al citar la audiencia, pide hacer las correcciones hasta la fecha de la audiencia. Llegado el día y la hora de la audiencia lo primero que hace el conciliador (Institucional o administrativo) es hacerles a las partes un proceso de inducción, señalándoles la connotación que tiene la conciliación –sus ventajas y desventajas-. Hecho lo anterior le da la palabra a cada una de las partes. En caso de encontrar dificultades o trabas, el conciliador presentará sus fórmulas conciliatorias, también él durante la audiencia decretara la práctica de pruebas. Se pretende que todo lo anterior se haga en el término de sesenta (60) días que es más o menos el término de caducidad que se prevé para el proceso conciliatorio.
- d) **Las Pruebas** que se decreten se practicarán dentro del término de los sesenta (60) días que es el periodo previsto para la duración de la etapa conciliatoria.
- e) **El cierre.** El cierre puede terminar con tres (3) resultados posibles: Arreglo total, Arreglo parcial o No arreglo. De la audiencia se levanta un acta en donde se consignan los motivos o puntos del conflicto, las fórmulas que se emplearon para el arreglo. Se hace un resumen de la intervención de cada una de las partes. Si hay que acotar observaciones, se anotan y se firma.

Hasta aquí van aparejadas tanto la conciliación que se adelanta por los Centros de Conciliación particular –Institucional- como las que adelantan los Procuradores Delegados –Administrativa-. En adelante, cuando se trate de asuntos de la administración pública, las conciliaciones deben seguir, según la ocurrencia, los siguientes dos pasos:

- f) **Aprobación.** Si la conciliación es realizada en un CCA, una vez levantada el acta de conciliación, esta se debe enviar para el aval del Ministerio Público y la aprobación del Tribunal de lo Contencioso Administrativo. El Magistrado, encargado del asunto, estudia el acta y verifica si se cumplieron los requisitos exigidos para la conciliación. Si se cumplieron, aprueba el acta y dicta un auto interlocutorio ordenando su aprobación, como si fuera una sentencia y lo pone a consideración de los otros miembros de la Sala a la que pasa para su aprobación por mayoría. El Contencioso puede llegar a no aprobar un acta de conciliación por tres circunstancias: i) Cuando hay un vicio de nulidad. ii) Cuando no se practicaron las pruebas no obstante haberlas solicitado. iii) Cuando hay una afectación notoria del patrimonio del Estado, el arreglo no fue normal y puede haber algún indicio de algún tipo de peculado.
- g) **Recursos de apelación.** Considerando que la conciliación se aprueba con un auto interlocutorio, en el punto anterior, esta tiene la misma naturaleza de una sentencia, por lo que ahora admite los recursos, dependiendo de la instancia que curse. Así, si es de

única instancia, habrá derecho al recurso de reposición y si es de segunda instancia habrá derecho al de apelación. Tienen derecho a interponer recursos: El ministerio Público, en todos los casos, tanto cuando se apruebe, como cuando no se aprueba y las partes cuando no se aprueba.

### **Efectos jurídicos derivados de la conciliación prejudicial.**

Una vez aprobada el acta de conciliación, ésta y el auto que la aprueba presta mérito ejecutivo y hace tránsito de cosa juzgada.

#### Sanciones.

No obstante que la convocatoria a la conciliación es voluntaria, su asistencia es obligatoria, es decir que después de citada es obligatorio cumplirla, de lo contrario aquél que no lo haga se puede someter a sanciones. De igual forma, si la parte o las partes que solicitaron la conciliación no muestran un ánimo conciliatorio durante el proceso o no presentan soluciones al conflicto se pueden ver sometidas a una sanción. Además, la inasistencia podrá considerarse como indicio grave en contra de las pretensiones o de las excepciones de mérito en un eventual proceso judicial de la parte que no acude a ella.

#### La homologación

En el caso de las conciliaciones administrativas, cuando el Ministerio Público no da el aval a los procesos adelantados por los centros de conciliación particulares, será necesario someter a la homologación del Tribunal de lo Contencioso Administrativo dichas conciliaciones. La homologación es una aprobación que da el Tribunal como si se tratase de una sentencia, a las conciliaciones adelantadas por los Centros de Conciliación particulares.

#### Pago de intereses

Todas las cantidades líquidas definidas en un proceso de conciliación a favor de una persona natural o jurídica devengarán intereses de mora a partir del segundo mes de haberse aprobada el acta. Si el favorecido no se presenta a cobrar, es decir a hacer efectivo el cobro en los seis (6) meses siguientes, perderá el derecho de exigir intereses de mora.

### **5.3.3.2 Conciliación judicial**

La Conciliación Judicial a diferencia de la prejudicial es aquella que es convocada por los jueces dentro del proceso litigioso para solucionar el conflicto entre dos o más partes. En este caso el conciliador natural es el mismo juez. La conciliación judicial opera de dos maneras: primordialmente en forma oficiosa y excepcionalmente, por solicitud de las partes en cualquier estado del proceso.

Por ejemplo, en el caso de los litigios administrativos, cuando la ley dice que opera en forma oficiosa quiere decir que se ha institucionalizado una nueva etapa en el proceso contencioso que es la etapa de la conciliación. Si antes teníamos cuatro (4) etapas, ahora en los procesos contenciosos debe haber cinco (5) etapas:

- La primera etapa que es la formativa y tiene que ver con toda la fenomenología de la demanda, de su presentación, estudio, admisión, notificación; fijación del negocio en lista;

- La segunda etapa que es la probatoria
- La tercera etapa es un nuevo paso del proceso y se refiere a la realización de la conciliación. En este caso, es oficiosa y el juez la decanta ordinariamente.
- La cuarta etapa la cual esta destinada a los alegatos y
- La quinta etapa en la cual el juez promulga la Sentencia

Es decir, aparece una nueva etapa, la cual es de forzoso cumplimiento y si el actuante no la ha solicitado antes, el juez vencida la etapa probatoria, debe hacer la citación a las partes para que cumplan con la audiencia de conciliación.

### **El procedimiento para la conciliación judicial**

El juez, ahora actuando como conciliador, deberá procurar que la conciliación cumpla el siguiente procedimiento:

- a) **La procedencia.** La conciliación en la etapa judicial procede siempre y cuando no se haya producido sentencia. Cuando es el juez el que la convoca ésta debe surtirse luego de transcurrida la etapa probatoria. Esto no quiere decir que las partes no puedan solicitar la conciliación en cualquier estado del proceso. Las partes la pueden solicitar voluntariamente si lo quieren; en eso se les da flexibilidad o cierta facilidad para que soliciten en cualquier instancia la conciliación. Lo importante es que no se haya proferido sentencia.
- b) **La audiencia.** Una vez terminada la etapa probatoria, el juez cita previamente a las partes, antes de correr el traslado para los alegatos, a la audiencia de conciliación en una hora, lugar o sitio definido. La audiencia de conciliación se celebra en forma muy diferente a las que celebra el Centro de Conciliación particular, en estos casos el Juez, es un poco más vehemente, inquisitivo en el arreglo del conflicto, en consideración a lo establecido en la Ley 270 de 1995
- c) **La etapa probatoria.** Cuando como consecuencia de la celebración de la audiencia de conciliación haya que practicar pruebas, la ley 446 de 1998 en el artículo 76 establece un término preclusivo máximo de 30 días para la practica de pruebas y aquí el juez, aplica las mismas técnicas que se aplican en los proceso ordinarios.
- d) **El cierre y aprobación.** Después de practicadas las pruebas, o sea transcurridos los 30 días, el juez debe cerrar la etapa de la conciliación. Los resultados, igual que en la conciliación prejudicial, pueden conducir a tres posibilidades: al arreglo total, al arreglo parcial o al no arreglo.

En el primer caso, se hace un cierre de la audiencia, se levanta el acta y el mismo juez la aprueba, de acuerdo con lo que hayan definido las partes, seguidamente el juez dictará un auto declarando terminado el proceso.

Cuando el arreglo es parcial o no hay arreglo el proceso continuará.

- e) **Los recursos de reposición.** En cuanto a los recursos que proceden para la conciliación judicial, se sigue la estructura y la misma línea que se dijo antes en torno de los recursos que proceden por la vía contenciosa. Hay dos tipos de recursos: El de reposición si es de única instancia y el recurso de apelación si es de segunda instancia.

### **Efectos jurídicos derivados de la conciliación judicial.**

Igual que en el caso de la conciliación prejudicial, una vez aprobada el acta de conciliación, ésta y el auto que la aprueba prestan mérito ejecutivo y hace tránsito de cosa juzgada.

#### Sanciones

Se habló antes de dos tipos de sanción respecto de la conciliación prejudicial y se dijo que el único que tiene poder de sancionar por la vía prejudicial, es el Ministerio Público. Desde luego que el poder sancionatorio en materia judicial lo tiene directamente el juez; es el juez quien debe sancionar a las partes que intervienen en el proceso de la conciliación cuando en éste no ofrecen ánimo conciliatorio. Al igual que en la conciliación prejudicial, la inasistencia injustificada de las partes o de su apoderado o la negativa injustificada a dar fórmulas de arreglo, es decir cuando se vislumbra que no existe ánimo conciliatorio, el juez puede sancionar.

Un segundo tipo de sanciones son establecidas en el artículo 75 de la ley 80 de 1993 que establece el procedimiento sancionatorio de que disponen los jueces cuando existe una controversia concretamente en materia de contratos públicos. Para este tipo de negocios, cuando el juez cita a audiencia de conciliación, poniendo a consideración de las partes una solución motivada para el arreglo y las partes no concilian, debiendo conciliar, y el estado pierde el proceso se le condena a éste en costas. Caso en el cual el estado puede iniciar acción de repetición contra el funcionario o ex funcionario que causó la pérdida del estado. Para el caso de inasistencia o negligencia, las multas en materia de contratos son distintas, pueden dar lugar a sanciones de entre cinco (5) hasta doscientos (200) salarios mínimos legales mensuales, de acuerdo con el grado de intervención que haya tenido la parte en el proceso.

En resumen, en materia de conciliación judicial hay dos tipos de sanciones: la ordinaria que se da para todo proceso contencioso, procesos laborales; procesos de responsabilidad civil extra-contractual; procesos tributarios, en virtud del cual el juez puede imponer sanciones hasta de diez (10) salarios mínimos legales mensuales cuando no asisten y no justifican su inasistencia o cuando no presenta ánimo conciliatorio. Y la segunda sanción específica para contratos, que es la que se prevé en artículo 75 de la Ley 80/93. En esta segunda se dice que si el juez observa, detecta, analiza, califica a las partes por no ofrecer ánimo conciliatorio o por adoptar una posición temeraria los podrá sancionar por montos que van desde los cinco (5) a los doscientos (200) salarios mínimos legales, en el mismo acto de la conciliación, en la misma audiencia.

#### Acción de repetición.

Lo pagado por una entidad pública en materia de conciliación, sin una debida justificación, que ha sido debidamente aceptada por el servidor público, les da autoridad a los organismos de control, por ejemplo, contraloría o procuraduría o a cualquier ciudadano para repetir por lo pagado por culpa de ese funcionario o ex funcionario público.

De otro lado, el tema de la efectividad de las condenas de acuerdo con el Código Contencioso Administrativo corre a cargo del Ministerio Público; por eso cuando se condena y ésta queda ejecutoriada el Ministerio Público tiene que hacer una relación mensual, de todos los fallos condenatorios contra el Estado, para que los ordenadores del gasto hagan las previsiones económicas para amparar los fallos y asignar los rubros

suficientes para el pago de esas condenas. Si no lo hiciere así, se incurriría en mala conducta. De esa manera el Ministerio Público tiene un papel protagónico con relación a las asignaciones presupuestales que respaldan las obligaciones judiciales.

#### Acción de reparación directa

El tercer efecto jurídico derivado de la conciliación judicial es la que habla de la reparación directa. Esta acción, en los últimos años ha dado un giro importante ya que la nueva posición en derecho es que el Estado puede ser demandante, contrario a lo sucedido hasta hace algunos años donde éste solo tomaba la posición de demandado. Ahora el Estado puede demandar a un particular o puede demandar a una entidad pública cuando por el resultado de una conciliación por actuaciones originadas en culpa grave o dolo, de un servidor o ex servidor público; o cuando resulte lesionado por la actuación de un particular o de otra entidad pública, las entidades públicas deberán promover acción de reparación directa para lograr obtener las reparaciones y perjuicios.

#### Actuación del Ministerio Público

Contrario a la conciliación prejudicial, donde el Ministerio se remitía a avalar, en la conciliación judicial esta posición cambia; ahora el papel del Ministerio es como parte de la conciliación y ninguna actuación del proceso se puede desarrollar si previamente no es notificado y él hace presencia. La Ley 446 de 1998 impone ese condicionamiento; debe ser parte y debe intervenir obligatoriamente en los procesos judiciales, particularmente en la audiencia de conciliación. La inasistencia, por su misma condición, generará un vicio de nulidad en la Conciliación.

### **5.3.4 Costos de la conciliación**

Cuando se prevé que la solución de los conflictos de un proyecto se debe solucionar a través de un proceso de conciliación, el gerente deberá presupuestar gastos para los siguientes rubros:

- Gastos del equipo del proyecto que atenderá el proceso
- Gastos de preparación del proceso
- Gastos de asesoría jurídica
- Gastos administrativas del centro de conciliación
- Honorarios del conciliador

En general el presupuesto de todos estos rubros, en mayor o menor medida, dependerá del impacto y valor del conflicto que se quiere solucionar. Para cada uno de ellos se deberán tener las siguientes consideraciones:

#### **Gastos del equipo del proyecto que atenderá el proceso**

El gerente deberá conformar un equipo de trabajo, el cual será escogido de entre el personal del proyecto. El impacto y valor del conflicto serán el principal criterio para escoger la cantidad y calificación del personal que formará parte del equipo de trabajo. A mayor impacto y valor involucrados el equipo deberá formarse con personal de mayor rango y poder de decisión. De esta manera, los gastos bajo este rubro tienen que ver directamente con la disposición del personal, costos de oportunidad por no poderse emplear en otras labores, y la dedicación de ellos al proceso. Los gastos para este rubro se presupuestarán para cada conflicto en particular.

### **Gastos de preparación del proceso**

Tiene este rubro que ver con los gastos directos en los cuales se incurre para preparar el proceso. Los gastos de recolección, elaboración y presentación de información relacionada con el conflicto. Cuando éste es significativo no pueden depreciarse ya que pueden corresponder a un monto importante, de cualquier forma, éstos serán presupuestados para cada conflicto en particular como en el caso anterior.

### **Gastos de asesoría jurídica**

En esta fase es imprescindible contar con una asesoría jurídica en consideración a la formalidad del proceso, es decir, a los procedimientos, términos y demás asuntos legales que hay que cumplir para que el proceso no tenga vicios de nulidad. Usualmente los honorarios de estos profesionales se componen de una cantidad fija mensual, más un monto del valor negociado en caso de que el proceso sea favorable. Lamentablemente no se puede hablar de unos honorarios estándar ya que estos dependen de la reputación, experiencia y especialidad del profesional. Igual que en los rubros anteriores su presupuesto debe hacerse para cada conflicto en particular.

### **Gastos administrativas del centro de conciliación y Honorarios del conciliador**

Estos dos rubros tienen que ver con las tarifas aprobadas por el Ministerio de Justicia y Derecho en las cuales se consagran los gastos administrativos del centro, que cubre los costos de correspondencia, servicios públicos, salas de conciliación, entre otros y los honorarios del conciliador. A continuación se presentan las tarifas del Centro de conciliación y Arbitraje de la Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia.

#### Tarifas del Centro de Arbitraje, Conciliación y Amigable Composición de la Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia<sup>118</sup>

Las tarifas que se presentan en este apartado para los procesos de conciliación del Centro Arbitraje y Conciliación de la Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia de acuerdo con la normativa han sido aprobadas por el Ministerio de Justicia y del Derecho. En las tarifas se incluyen los gastos administrativos del centro y los honorarios del conciliador.

El Centro de Conciliación a través de su portal de Internet permite realizar el cálculo de los Gastos Administrativos de Conciliación y de los Honorarios del conciliador, considerando montos de negociación particulares.

En consideración a lo anterior en la tabla No 10 se presentan, a manera de ilustración, los gastos en los cuales se incurre en un proceso de negociación calculado a partir del simulador de la Centro de la Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia para diferentes montos. Para cada caso se han calculado tanto los gastos administrativos de la conciliación, como los honorarios del conciliador.

---

<sup>118</sup> CÁMARA DE COMERCIO DE MEDELLÍN PARA ANTIOQUIA. Centro de Conciliación y arbitraje <http://www.camaramed.org.co/cac/Temas/Sicac/Tarifas.asp>

**Tabla 10 Gastos Administrativos y Honorarios del Conciliador para el Centro de Conciliación, Arbitraje y Amigable Composición de la Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia.**

<b>Valor de la conciliación</b>	<b>Gastos Administrativos de conciliación</b>	<b>Honorarios del conciliador</b>	<b>Costo Total*</b>
<b>1'000.000</b>	40.000	60.000	100.000
<b>5'000.000</b>	56.000	120.000	176.000
<b>10'000.000</b>	66.000	170.000	236.000
<b>15'000.000</b>	76.000	207.500	283.500
<b>20'000.000</b>	85.000	245.000	330.000
<b>25'000.000</b>	94.000	270.000	364.000
<b>30'000.000</b>	102.000	295.000	397.000
<b>50'000.000</b>	130.000	395.000	525.000
<b>100'000.000</b>	166.000	520.000	686.000
<b>200.000.000</b>	186.000	650.000	836.000
<b>500'000.000</b>	246.000	1'040.000	1'286.000
<b>1.000'000.000</b>	346.000	1'640.000	1'986.000
<b>2.000'000.000</b>	546.000	2'990.000	3'536.000
<b>5.000'000.000</b>	1'146.000	6'890.000	8'036.000
<b>6.000'000.000</b>	1'346.000	7'630.000	8'976.000
<b>10.000'000.000</b>	2'146.000	7'630.000	9'776.000
<b>20.000'000.000</b>	3'815.000	7'630.000	11'445.000
<b>50.000'000.000</b>	3'815.000	7'630.000	11'445.000
<b>100.000'000.000</b>	3'815.000	7'630.000	11'445.000
<b>1'000.000'000.000</b>	3'815.000	7'630.000	11'445.000
* Los valores no incluyen el IVA			

## **5.4 AMIGABLE COMPOSICIÓN**

Después de agotados los pasos anteriores sin un resultado positivo para resolver el conflicto, las partes pueden recurrir a la Amigable Composición. El cual es un mecanismo a través del cual uno o varios terceros imparciales, por mandato de las partes envueltas en el conflicto, plantean una solución al problema entre ellos.

De acuerdo con la Constitución Política –Artículo 116- los Amigables Compondores no ejercen función estatal judicial. El método se puede definir como un mecanismo de auto composición, y se desarrolla de acuerdo con la forma acordada por las partes concluyendo en un acuerdo o convención que goza de los mismos efectos de una

transacción, la cual ha sido facilitada por terceros, con facultades para comprometer contractualmente a las partes.

### **5.4.1 Antecedentes**

Los antecedentes del mecanismo de Amigable composición se remontan a la reglamentación del Código de Procedimiento Civil -Decreto 1400 y 2019 de 1970- más adelante retomado por el artículo 51 del Decreto 2279 de 1989, y en la cual se establece que las controversias susceptibles de transacción, que surjan entre personas capaces de transigir, pueden ser sometidas por los interesados a un proceso de Amigable Composición.

Lo anterior queda ratificado por el Consejo de Estado en providencia de 26 de febrero de 1.998 -Sala de lo Contencioso Administrativo, Sección Tercera, la cual establece que: *"...desde el decreto 01 de 1.984 artículo 218, se autorizó a las entidades estatales para transigir en asuntos relacionados con controversias contractuales. Es decir, que la amigable composición no fue establecida por primera vez en el Decreto 2279 de 1.989, sino que ese decreto se limitó a retomar la figura para reglamentarla, dicho sea de paso, en forma incipiente. Por otra parte el Código de Procedimiento Civil (Decreto 1400 y 2019 de 1.970) ya contemplaba la figura de la amigable composición al prever en el artículo 677, luego tomado por el artículo 51 del Decreto 2279 de 1.989, que en las controversias susceptibles de transacción que surgieran entre personas capaces de transigir, podían los interesados someter sus diferencias a amigables componedores. Como consecuencia de las consideraciones que anteceden, fuerza es concluir que la amigable composición no se sustentó por primera vez en el Decreto 2279/89 sino en normas vigentes por la época en la cual se celebró el contrato."*<sup>119</sup>

A partir de la Ley 446 de 1998 se reitera que la Amigable Composición es un mecanismo de solución de conflictos y se le define como sigue: Es la delegación que hacen, dos o más actores envueltos en un conflicto, a un tercero particular, denominado Amigable Componedor, el cual puede ser singular o plural, para resolver las disputas entre ellos. Los acuerdos a los cuales se llega a través de este mecanismo tienen fuerza vinculante y sus efectos legales son los de la transacción.

### **5.4.2 El Amigable Componedor**

Las partes pueden hacer la designación del amigable componedor directamente o delegarla en un tercero, que puede ser persona natural o jurídica. Para la escogencia de los componedores debe tenerse en cuenta que ellos deben ser personas de reconocido prestigio, trayectoria y solvencia moral, además deben tener la capacidad de plantear soluciones y decidir sobre la forma más correcta en que deben resolverse las controversias de los terceros.

La actividad de los amigables componedores surge del acuerdo de voluntades de las partes en un contrato y por consiguiente su actuación debe estar ajustada a lo acordado por las partes, es decir, que este es un mecanismo de auto composición de las controversias que se susciten con ocasión del contrato. Las partes pueden convenir en resolver ellas directamente las controversias o encomendar a una o más personas que les presenten

---

<sup>119</sup> CONSEJO DE ESTADO.-Sala de lo Contencioso Administrativo, Sección Tercera- providencia de 26 de febrero de 1.998. Pág. 28

fórmulas de arreglo a nombre y en representación de las partes contratantes, la fuerza de su decisión proviene exclusivamente del Contrato. Es por ello que la figura constituye un mecanismo sin ninguna formalidad legalmente imperativa, ni para la escogencia de los amigables componedores, ni para el desarrollo del trabajo que a ellos se les encomienda.

### **5.4.3 Soporte Jurídico**

El mecanismo esta soportado en la Ley 446 de 1998, no obstante, la amigable composición es un mecanismo de auto composición donde los componedores son representantes de las partes contratantes y el procedimiento que siguen para la solución del problema esta acordado autónomamente por las partes. Es decir, que su tramitación no esta sujeta a ninguna regulación legal específica.

La amigable composición concluye en un acuerdo que tiene los mismos efectos de una transacción. La integración de la amigable composición puede confiarse a "terceros" ajenos a los contratantes, sean aquellas personas naturales o jurídicas, los cuales no están sometidos a calificación especial determinada por la ley.

Para acudir a un proceso de Amigable Composición se requiere que las partes acuerden, mediante la celebración de un contrato, dirimir sus controversias a través de este mecanismo. Este tipo de contrato se denomina usualmente Contrato de Amigable Composición. Igualmente el mecanismo se puede prever desde el contrato original fuente de conflicto entre las partes, a través de una cláusula de amigable composición.

El Centro de Arbitraje, Conciliación y Amigable Composición de la Cámara de Comercio de Medellín en su portal de Internet<sup>120</sup> trae el siguiente modelo de cláusula contractual para acordar la amigable composición:

*"Cualquier diferencia que surja entre las partes por la ejecución, interpretación, terminación o liquidación del presente contrato y en general, sobre los derechos y obligaciones que para las mismas emanan, durante su vigencia, así como durante su etapa precontractual, se solucionará por un (o cualquier otro número impar) amigable componedor que será nombrado por en Centro de Conciliación, Arbitraje y Amigable Composición de la Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia. El amigable componedor tendrá la facultad de precisar para nosotros, con fuerza vinculante, todos los asuntos inherentes a las diferencias que le someteremos a su conocimiento"*

### **5.4.4 Ventajas**

En consideración a que el procedimiento no esta sometido a procedimientos rígidos o especiales, la Amigable Composición es un método de solución de conflictos simple, sencillo y flexible. Las partes en el contrato de composición determinan el alcance del amigable componedor y es éste el que, con base en su conocimiento, experiencia y pericia, determina la forma de solucionar el conflicto que los enfrenta.

Por otro lado la decisión final del amigable componedor, como resultado de las discusiones, concesiones y arreglos que haya efectuado en la ejecución del mandato que las

---

<sup>120</sup> CÁMARA DE COMERCIO DE MEDELLÍN PARA ANTIOQUIA. <http://www.camaramed.org.co/cac/Temas.asp>

partes le han conferido, produce los mismos efectos de la transacción, y por tanto, pone fin a las disputas de los involucrados y es de obligatorio cumplimiento para los mismos.

### **5.4.5 Costos de la Amigable Composición**

En cuanto a los costos que hay que prever para este caso son similares a los que se prevén para la conciliación, quizás reduciéndose la intensidad que las personas del proyecto tienen que dedicar a él. Ya que en este caso el equipo de proyecto solo será necesario para ilustrar al componedor y aclarar las dudas que él pueda tener con respecto a un tema específico. Es decir, que como en el caso anterior, el gerente deberá presupuestar gastos para los siguientes rubros:

- Gastos del equipo del proyecto que atenderá el proceso
- Gastos de preparación del proceso
- Gastos de asesoría jurídica
- Gastos administrativos del centro de Arbitraje, conciliación y Amigable Composición
- Honorarios del o los Amigables Componedores, según el caso

Igual que en caso de la conciliación, lo presupuestado para estos rubros dependerá del impacto y valor del conflicto que se quiere solucionar. Los costos que cobran los centros de Arbitraje y Conciliación y honorarios para los componedores son similares a los que se pagan para el arbitraje, por lo cual remitimos a los lectores, para estos conceptos, al siguiente apartado.

## **5.5 ARBITRAJE**

El último recurso que tienen las partes envueltas en un conflicto para solucionar sus diferencias por un mecanismo alternativo es el Arbitraje. Este mecanismo es un medio a través del cual las partes acuerdan llevar sus diferencias a un tribunal arbitral, el cual quedara transitoriamente investido para administrar justicia, profiriendo una decisión más conocida como “Laudo Arbitral”. El acuerdo de las partes, como en el caso de la Amigable Composición, se debe pactar a través de contrato, usualmente una cláusula denominada cláusula compromisoria.

### **5.5.1 Definición del arbitraje**

Se define como un mecanismo por medio del cual las partes involucradas en un conflicto de carácter transigible, trasladan su solución a un tribunal arbitral, el cual queda transitoriamente investido de la facultad de administrar justicia, profiriendo una decisión denominada laudo arbitral. Lo anterior en consonancia con lo establecido en la Constitución Política – Artículo 116-, la cual establece que: *“Los particulares pueden ser investidos transitoriamente de la función de administrar justicia en la condición de conciliadores o en la de árbitros habilitados por las partes para proferir fallos en derecho o en equidad, en los términos que determine la ley”*

De acuerdo con la ley el Arbitraje puede ser en derecho, en equidad o técnico. En el primero, los árbitros fundamentan su decisión en el derecho positivo vigente, razón por la cual el árbitro o los árbitros deberán ser abogados inscritos y las partes deben igualmente comparecer al proceso arbitral representadas de abogados en función de su profesión. El

arbitraje en equidad o en conciencia, por su parte, es aquel en que los árbitros deciden según el sentido común y la equidad. En el tercer caso, el arbitraje técnico, los árbitros pronuncian su fallo en razón de sus específicos conocimientos en una determinada ciencia, un arte o un oficio.

De acuerdo con el artículo 46 del decreto 2279 de 1989, hay lugar a un arbitramento técnico cuando las partes lo convengan así. La norma además establece que las materias que en él se trataran y el alcance de las facultades de los árbitros se expresarán en el pacto arbitral. A la luz de la constitución parecería que solo es válido el arbitraje en derecho o en equidad, no obstante, el arbitramento técnico esta avalado por la ley 80 de 1993 y la ley 446 de 1998.

En especial la Ley 80 en su artículo 74, establece que: *“las partes podrán pactar que las diferencias de carácter exclusivamente técnico se sometan al criterio de expertos designados directamente por ellas o que se sometan al parecer de un organismo consultivo del gobierno, al de una asociación profesional o al de un centro docente universitario de enseñanza superior”*.

### **5.5.2 Antecedentes**

Los antecedentes del arbitraje en Colombia se remontan al siglo XIX, la primera referencia la encontramos en la ley 105 de 1890 donde se hace referencia al arbitramento como proceso jurisdiccional. Esto cambió en la ley 103 de 1923 y se volvió a restablecer en la ley 105 de 1931. La ley 2 de 1938 le asignó valor a la cláusula compromisoria y le dio un impulso importante al Arbitramento, situación ésta que fue retomada en los códigos de procedimiento civil y de comercio expedidos en 1970 y 1971. Actualmente, el sistema normativo que rige hoy en Colombia la materia del arbitraje se integra por la ley 446 de 7 de julio de 1998, antecedida por la ley 23 de 1991, el decreto 2279 de 1989 y el decreto 2651 de 1991.

En la ley 80 de 1993, igualmente, se autoriza el arbitramento para resolver las diferencias que tienen ocurrencia en la ejecución de los contratos estatales regulados por dicho marco jurídico. Esta ley, que sustituyó la regulación establecida en el decreto 222 de 1983, establece en el artículo 70 que: *“...en los contratos estatales podrá incluirse la cláusula compromisoria a fin de someter a la decisión de árbitros las distintas diferencias que pueda surgir por razón de la celebración del contrato y de su ejecución, desarrollo, terminación o liquidación”*.

De esta forma se ha regulado la institución del Arbitramento en Colombia, destacándose que su aplicabilidad está fundamentada en la cláusula compromisoria como el acuerdo de voluntades de las partes consignada en el contrato.

### **5.5.3 Pacto Arbitral**

Como se ha dicho el arbitramento tiene origen, generalmente, en la voluntad de las partes en conflicto, aunque en algunas ocasiones la ley lo impone. El acuerdo correspondiente, que se le denomina genéricamente pacto arbitral y comprende la cláusula compromisoria y el compromiso, es el convenio mediante el cual las partes se obligan a

someter sus diferencias a la decisión de un tribunal arbitral, renunciando inicialmente a hacer valer sus pretensiones ante los jueces.

En la legislación colombiana la cláusula compromisoria debe entenderse como el pacto contenido en un contrato o en un documento anexo a él, en el cual contratante y contratista acuerdan someter las diferencias que pueden surgir en el desarrollo del contrato, a la decisión de un tribunal arbitral. Si aparece en documento separado, para que la cláusula compromisoria produzca efectos jurídicos, deberá expresar el nombre de las partes y el contrato al cual hace referencia<sup>121</sup>.

Cuando en el contrato no se haya pactado cláusula compromisoria, cualquiera de las partes podrá solicitar a la otra la suscripción de un compromiso para la convocatoria de un tribunal de arbitramento a fin de resolver las diferencias presentadas por razón de la celebración del contrato y su ejecución, desarrollo, terminación o liquidación. En el documento de compromiso que se suscriba se señalarán la materia objeto del arbitramento, la forma de designación de árbitros, el lugar de funcionamiento del tribunal y la forma de proveer los costos del mismo.

El Centro de Conciliación, Arbitraje y Amigable Composición de la Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia en su página de Internet<sup>122</sup> propone varios modelos de cláusula compromisoria. A continuación se transcriben un modelo para el Arbitraje legal, uno para el Arbitraje Institucional y uno para el Arbitraje Internacional de los diferentes que se proponen.

#### **Cláusula Compromisoria para el Arbitraje Institucional.**

*“Toda controversia o diferencia relativa a este contrato, incluidas las que se refieren a la etapa pre-contractual y a su liquidación, se resolverá por un Tribunal de Arbitramento, que se sujetará al reglamento institucional del Centro de Conciliación, Arbitraje y Amigable Composición de la Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia, de acuerdo con las siguientes reglas:*

*a. El tribunal está integrado por el número de árbitros que las partes definan una vez presentada la solicitud de convocatoria a integración de tribunal de arbitramento, designados de común acuerdo por las ellas mismas, en principio, y si éstas no llegaren a un acuerdo en el término de un (1) mes contado a partir de la presentación de la solicitud de convocatoria a conformación de tribunal de arbitramento, serán elegidos por el Centro de Conciliación, Arbitraje y Amigable Composición de Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia, según su reglamento.*

*b. El tribunal decidirá en derecho.*

*c. El proceso tendrá una duración de (escribir número de meses) contados a partir de la notificación del auto admisorio de la demanda arbitral.*

*d. El lugar de funcionamiento del Tribunal será las instalaciones del Centro de Conciliación, Arbitraje y Amigable Composición de la Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia.*

---

<sup>121</sup> De acuerdo con lo establecido por el Decreto 2279 de 1998 – Artículo 4.

<sup>122</sup> CÁMARA DE COMERCIO DE MEDELLÍN PARA ANTIOQUIA.  
<http://www.camaramed.org.co/cac/Temas/Servicios/Arbitraje.asp>

*e. Las partes se someten en forma incondicional al reglamento y a las normas de administración del Centro, declarando conocerlas y aceptarlas en su integridad”*

#### **Cláusula Compromisoria para el Arbitraje Legal.**

*“Cualquier diferencia que surja entre las partes por razón de los derechos y obligaciones que para las mismas emanan del presente acuerdo de voluntades en su etapa pre-contractual, contractual o post-contractual, que no pudiera dirimirse directamente entre ellas, se someterá a la decisión de un Tribunal de Arbitramento conformado por un (1) árbitro en caso de que se trate de asuntos iguales o inferiores a mil (1000) salarios mínimos legales mensuales vigentes o (3) en el evento que la cuantía de las pretensiones sea mayor, nombrado(s), de común acuerdo por las partes, escogido(s) de las listas de especialistas del Centro de Conciliación, Arbitraje y Amigable Composición de la Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia. En caso de no ser posible tal acuerdo total entre las partes, éstas podrán elaborar una sub-lista de árbitros (de las listas generales del Centro) para que, con base en ella, el Centro realice la designación respectiva por sorteo. Si tampoco de ésta manera las partes logran nombrar al (los) árbitro(s) en un plazo de hasta diez (10) días hábiles contados a partir de la última reunión realizada para el efecto, el árbitro será designado por el premencionado Centro, por el sistema de sorteo de entre sus listas. El procedimiento será el indicado por la normatividad vigente sobre la materia, además, el fallo será en derecho y deberá proferirse laudo antes de (escribir número de meses) contados a partir de la audiencia de instalación del tribunal. El lugar de funcionamiento del Tribunal será las instalaciones del Centro de Conciliación, Arbitraje y Amigable Composición de la Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia”.*

#### **Cláusula Compromisoria para el Arbitraje Internacional.**

*“Cualquier controversia que surja de o se relacione con este contrato, o el incumplimiento, terminación o validez del mismo, será finalmente dirimida mediante arbitraje adelantado en forma expedita de conformidad con el Reglamento de la Comisión Interamericana de Arbitraje Comercial CIAC.*

*El lugar del arbitraje será \_\_\_\_\_.*

*La autoridad nominadora será la Comisión Interamericana de Arbitraje Comercial CIAC.*

*La ley aplicable a esta Cláusula Compromisoria será la ley sustantiva de \_\_\_\_\_*

*El tribunal arbitral estará conformado por tres árbitros, uno designado por cada una de las partes, y dentro del término de \_\_\_\_\_ días, los dos árbitros así designados designarán un tercer árbitro (quien será escogido de un país distinto de aquel de donde las partes son nacionales, quien dominará el idioma del arbitraje). El tercer árbitro actuará como presidente del tribunal.*

*El idioma del arbitraje será el \_\_\_\_\_”*

### **5.5.4 Los árbitros**

De acuerdo con la normativa vigente las partes involucradas de manera conjunta nombran y determinan el número de árbitros o delegan esta labor a un tercero de manera total o parcial. Cuando son las partes las que escogen los árbitros existen en la práctica varias formas de hacerlo, por ejemplo: la postulación de nombres por cada una de las partes

para que la contraparte escoja; otra posibilidad es de una lista escoger por descarte los nombres comunes a las dos partes; además existen otros mecanismos como el sorteo, etcétera.

Cuando la escogencia de los árbitros se delega a un tercero, usualmente se recurre a las listas de los Centros de Arbitraje y conciliación para su selección, la cual incluye también la escogencia de la persona que se desempeñara como secretario.

Una vez escogidos, los árbitros deben informar a quien los designó, dentro de los cinco días hábiles siguientes a su notificación, si aceptan o no el cargo. Si guardan silencio se entenderá que no aceptan. Para el ejemplo específico y directo de Medellín, la práctica ha sido que la entidad que designa, al comunicar el nombramiento, entera al futuro árbitro, cuando menos, de los nombres de las partes y del tema del litigio, para que el escogido pueda plantear, si es el caso, los impedimentos que le acompañan para desempeñarse como árbitro de ese proceso<sup>123</sup>. Si un árbitro no acepta, o renuncia, o fallece o queda inhabilitado, se reemplaza en la forma señalada para su nombramiento.

Es de anotar que las partes, antes de la instalación del tribunal y de común acuerdo, pueden reemplazar total o parcialmente, a los árbitros, los cuales están impedidos y son recusables por las mismas causales previstas en el Código de Procedimiento Civil para los jueces. Sin embargo, los árbitros nombrados por acuerdo de las partes no pueden ser recusados sino por causales sobre-venientes a la designación. Cuando exista o sobrevenga causal de impedimento de un árbitro, deberá él ponerla en conocimiento de los demás y se abstendrá, mientras tanto, de aceptar el nombramiento o de continuar conociendo del asunto.

El número de árbitros debe ser siempre impar. Si nada se dice a este respecto en el pacto arbitral, los árbitros serán tres (3). Pero en las cuestiones de menor cuantía el árbitro será uno solo. Corrientemente, los arbitrajes de mayor cuantía se integran por tres (3) árbitros, pudiendo incluso, conformarse tribunales de cinco (5) árbitros, no siendo ésta la situación más corriente.

### **5.5.5 Fases de desarrollo del Arbitraje**

El trámite arbitral puede ser dividido en dos fases. Estas son la fase Pre-Arbitral y la fase Arbitral propiamente dicha, que es en la cual existe en realidad un proceso judicial.

#### **Trámite pre-arbitral**

Esta etapa se inicia con la petición que hace la parte interesada para que se integre el arbitramento. Esta solicitud de convocatoria debe cumplir con los formalismos exigidos por la ley para una demanda y es dirigida al centro de arbitraje y conciliación acordado por las partes y a falta de éste a uno del lugar del domicilio de la contraparte. Si por alguna circunstancia el centro de arbitraje y conciliación rechaza la solicitud se deberá elevar una solicitud al Ministerio del Interior y de Justicia para que éste indique el centro que le corresponderá atender el caso.

---

<sup>123</sup> PARRA BENÍTEZ, Jorge. El arbitraje en Colombia y su aplicación en un caso de un contrato administrativo. Centro de Conciliación y Arbitraje de Medellín. <http://www.camaramed.org.co/cac/Temas/Servicios/Arbitraje.asp>

En esta fase se hace, también, la designación de los árbitros de acuerdo con lo que se haya establecido en el acuerdo, es decir, la designación por las partes o por un tercero que en este caso, casi siempre, corresponde al centro de arbitraje y conciliación. Para esto se utilizarán los lineamientos expuestos en el apartado 5.5.4

También dentro de esta fase, el director del centro revisa la demanda para verificar que ésta esté ceñida a la ley. En caso de no ser así, lo indicará sin que ello signifique que deba producir una providencia, pues esta parte no constituye un trámite procesal propiamente.

Verificada la demanda el director del centro notifica al demandado o provocado quien tendrá los términos estipulados por la ley –reglas comunes procesales- para contestar. El paso siguiente en la fase pre-arbitral es la citación para que las partes participen de una audiencia de conciliación por la cual se tratará de solucionar las divergencias entre las partes. Si el proceso de conciliación fracasa se avanza a la etapa procesal.

### **Trámite arbitral**

Iniciación del trámite arbitral: Los aspectos más relevantes de esta etapa son los siguientes:

- Se instala el tribunal en el lugar que previamente se definió.
- De los árbitros escogidos se elige el presidente del tribunal. También se escoge el secretario quien será una persona diferente a ellos, el secretario tomara posesión de su cargo ante el presidente.
- El tribunal define su competencia para tratar el tema en cuestión.
- El tribunal define la cuantía de los honorarios para los árbitros y para el secretario, los gastos del proceso y los gastos de funcionamiento.
- Dentro de los diez (10) días hábiles siguientes al momento en que queda en firme la regulación de gastos y honorarios, cada parte debe consignar el cincuenta por ciento (50%) del total. En caso que una de las partes no cumpla con el pago, la otra podrá hacerlo por ella dentro de los cinco días siguientes, con el fin de no romper el proceso arbitral. En caso que la parte deudora niegue el pago, la parte que hizo el pago podrá cobrar ésta por la vía ejecutiva.
- Si vencidos los términos previstos para efectuar el pago al tribunal éste no se realiza, el tribunal debe declarar mediante auto concluidas sus funciones. Lo anterior, trae como consecuencia que se extingan los efectos del compromiso, o los de la cláusula compromisoria, quedando las partes en libertad de acudir a la justicia ordinaria o contencioso administrativo.

Primera audiencia de trámite: En la primera audiencia de trámite se verifica el compromiso o la cláusula compromisoria, las cuestiones sometidas a la decisión arbitral y las pretensiones de las partes. En esta oportunidad el tribunal resuelve sobre su propia competencia mediante auto que sólo es susceptible de recurso de reposición. Si el tribunal decide que no es competente, se extinguen definitivamente los efectos del pacto arbitral. El examen de la competencia comprende, para algunos, la facultad de revisar si la demanda cumple los requisitos formales.

También se decide en esta diligencia sobre las pruebas pedidas por las partes y las que de oficio se estimen necesarias. Cuando por iniciativa de las partes, nuevas cuestiones aumenten en forma apreciable el objeto del litigio, el tribunal puede adicionar proporcionalmente la suma decretada para gastos y honorarios. Una vez efectuada la nueva consignación, el tribunal señala fecha y hora para continuar la audiencia, si fuere el caso.

Audiencias, pruebas y medidas cautelares: En esta fase el tribunal de arbitramento puede realizar las audiencias que considere necesarias, con o sin la participación de las partes, con el fin de aclarar todos los asuntos que considere necesarios para emitir un laudo. Para esto, en pleno debe decretar y practicar las pruebas solicitadas y las que oficiosamente considere pertinentes.

Igualmente durante esta fase del proceso las partes de común acuerdo pueden, antes que se dicte el laudo arbitral, realizar los siguientes actos probatorios: presentar informes científicos, técnicos o artísticos, emitidos por cualquier persona natural o jurídica; presentar documentos para ser reconocidos; presentar la versión de los hechos por testigos; solicitar y presentar documento en el cual consten los puntos y hechos objeto de una inspección judicial; presentar documentos objeto de exhibición, también pueden presentar declaración de parte, cuando en el interrogatorio de parte el absolvente, o en la declaración de tercero el declarante, manifiesten que el conocimiento de los hechos lo tiene otra persona, deben indicar el nombre de ésta y explicar la razón de su conocimiento. En este caso, si el tribunal lo considera conveniente, puede citar de oficio a esa persona.

Finalmente a criterio o solicitud el tribunal puede convocar un peritazgo técnico con el fin de comprobar los hechos o muchos de ellos, también, en esta fase, se pueden decretar medidas cautelares a petición de cualquiera de las partes.

Alegaciones: Una vez terminada la instrucción del proceso, el tribunal escucha las alegaciones de las partes. La presentación de éstas no debe exceder de una (1) hora, por cada una de ellas. En consideración a que este tiempo es relativamente corto, el tribunal puede admitir que se presenten estas alegaciones en texto escrito.

Laudo: Una vez que el tribunal considera que tiene suficiente claridad, después de escuchar a las partes en el alegato final, fija fecha y hora para la audiencia, en la cual dictará el laudo, en ella el secretario lee en voz alta las consideraciones más relevantes del laudo y su parte resolutive. A cada parte se entrega copia auténtica del mismo.

El laudo además de la definición del conflicto, debe contener la liquidación en costas y cualquier otra condena que haya definido el tribunal. El laudo se adopta por mayoría de votos y se firma por todos los árbitros, aun por quienes hayan salvado el voto y por el secretario. El árbitro en desacuerdo consigna en escrito separado los motivos de su discrepancia. El laudo arbitral puede ser aclarado, corregido y complementado por el tribunal de arbitramento, de oficio o ante solicitud presentada por una de las partes dentro de los cinco (5) días siguientes a la expedición del mismo, en los casos y con las condiciones establecidas en el Código de Procedimiento Civil.

Recurso de anulación del laudo Arbitral: Contra el laudo arbitral procede el recurso de anulación, el cual debe ser interpuesto por escrito ante el presidente del tribunal dentro de los cinco (5) días siguientes a la notificación del laudo o de la providencia que lo corrija, aclare o complemente.

De acuerdo con la Ley 446 de 1998 son causales de anulación del laudo, las siguientes:

- La nulidad absoluta del pacto arbitral proveniente de objeto o causa ilícita. Los demás motivos de nulidad absoluta o relativa sólo podrán invocarse cuando hayan sido alegados en el proceso arbitral y no se hayan saneado o convalidado en el transcurso del mismo.
- No haberse constituido el tribunal de arbitramento en forma legal, siempre que esta causal haya sido alegada de modo expreso en la primera audiencia de trámite.
- No haberse hecho las notificaciones en la forma prevista, salvo que de la actuación procesal se deduzca que el interesado conoció o debió conocer la providencia.
- Cuando sin fundamento legal se dejaren de decretar pruebas oportunamente solicitadas o se hayan dejado de practicar las diligencias necesarias para evacuarlas, siempre que tales omisiones tengan incidencia en la decisión y el interesado las hubiere reclamado en la forma y tiempo debidos.
- Haberse proferido el laudo después del vencimiento del término fijado para el proceso arbitral o su prórroga.
- Haberse fallado en conciencia debiendo ser en derecho, siempre que esta circunstancia aparezca manifiesta en el laudo.
- Contener la parte resolutive del laudo errores aritméticos o disposiciones contradictorias, siempre que se hayan alegado oportunamente ante el tribunal de arbitramento.
- Haber recaído el laudo sobre puntos no sujetos a la decisión de los árbitros o haberse concedido más de lo pedido y
- No haberse decidido sobre cuestiones sujetas al arbitramento.

Para los contratos estatales, cobijados bajo la ley 80 de 1993, el artículo 72 en cuanto al recurso de anulación contra el laudo, establece: *“Contra el laudo arbitral procede el recurso de anulación. Este deberá interponerse por escrito presentando ante el tribunal de arbitramento dentro de los cinco (5) días siguientes a la notificación del laudo o de la providencia que lo corrija, aclare o complemente.”*

El recurso se surtirá ante la sección tercera de la Sala de lo Contencioso Administrativo del Consejo de Estado. Y las casuales de anulación del laudo son las siguientes:

- Cuando sin fundamento legal no se decretaren pruebas oportunamente solicitadas, o se hayan dejado de practicar las diligencias necesarias para evacuarlas, siempre que tales omisiones tengan incidencia en la decisión y el interesado las hubiere reclamado en la forma y tiempo debidos.
- Haberse fallado en conciencia debiendo ser en derecho, siempre que esta circunstancia aparezca manifiesta en el laudo.

- Contener la parte resolutive del laudo errores aritméticos o disposiciones contradictorias, siempre que se hayan alegado oportunamente ante el tribunal de arbitramento.
- Haber recaído el laudo sobre puntos no sujetos a la decisión de los árbitros o haberse concedido más de lo pedido.
- No haberse decidido sobre cuestiones sujetas al arbitramento.

El recurso de anulación debe interponerse de acuerdo con los procedimientos establecidos por la ley. Al laudo y al recurso de reposición son susceptibles del recurso extraordinario de revisión por los motivos y trámites señalados en el Código de Procedimiento Civil.

Terminación de las funciones del tribunal: El tribunal cesa en sus funciones por causa de alguna de las siguientes circunstancias

- Cuando no se haga oportunamente la consignación de gastos y honorarios.
- Por voluntad de las partes.
- Por la ejecutoria del laudo, o de la providencia que lo adicione, corrija o complemente.
- Por la interposición del recurso de anulación.
- Por la expiración del término fijado para el proceso o el de su prórroga.

Finalmente terminado el proceso, el presidente del tribunal debe efectuar los siguientes actos:

- Hacer la liquidación final de los gastos;
- Entregar a los árbitros y al secretario la segunda mitad de sus honorarios;
- Cubrir los gastos pendientes, y previa cuenta razonada, devolver el saldo a las partes.

### **5.5.6 Costos del Arbitraje**

Los rubros que se deben prever como gastos en el caso de los tribunales de Arbitramiento son los siguientes:

- Gastos del equipo del proyecto que atenderá el proceso
- Gastos de preparación del proceso
- Gastos de asesoría jurídica
- Gastos administrativas del Centro de Arbitramiento y Conciliación
- Honorarios de los Árbitros y Secretario del Tribunal
- Gastos de funcionamiento del Tribunal
- Gastos para peritajes y levantamiento de pruebas

Como en el caso de de la conciliación, el monto presupuestal dependerá del impacto y del valor del conflicto que se quiere solucionar. Los rubros por gastos del equipo del proyecto, la preparación del proceso, asesoría jurídica son similares al menos

conceptualmente a lo visto para la conciliación y la amigable composición, aunque los valores a considerar deberán ser mayores considerando las diferencias de los procesos. Para los demás gastos se deberán tener las siguientes consideraciones:

### **Gastos administrativos del centro de conciliación y Honorarios de los Árbitros**

Estos dos rubros tienen que ver con las tarifas aprobadas por el Ministerio de Justicia y Derecho en las cuales se consagran los gastos administrativos del centro, que cubre los costos de correspondencia, servicios públicos, salas de conciliación, entre otros y los honorarios de los árbitros. A continuación se presentan las tarifas del Centro de Conciliación y Arbitraje de la Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia.

#### Tarifas del Centro de Arbitraje, Conciliación y Amigable Composición de la Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia

Como para el caso de la conciliación, a manera de ejemplo, se presentan en este apartado las tarifas aprobadas para el Centro de Arbitraje y Conciliación de la Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia. En las tarifas se incluyen los gastos administrativos del centro, los honorarios de los Árbitros y el secretario.

El Centro de Conciliación a través de su portal de Internet<sup>124</sup> permite realizar el cálculo de los Gastos Administrativos del Centro de Arbitraje, Honorarios de los Árbitros y del Secretario, de acuerdo al monto de la negociación.

En las tablas No 11, 12, y 13 se presentan los gastos para diferentes montos y tres diferentes configuraciones del tribunal: un (1) árbitro, tres (3) árbitros y cinco (5) árbitros. Cuando se haga el presupuesto de costos se deberán tener en cuenta, adicionalmente, las siguientes consideraciones que ayudarán a realizar una mejor previsión de los honorarios que habrá que pagar a los árbitros:

- Cuando en el pleito no se pueda fijar la cuantía de las pretensiones, se fijará como honorarios un mínimo de tres (3) hasta un máximo de cinco (5) salarios mínimos legales mensuales vigentes al momento de la tasación de los honorarios.
- La tarifa señalada se podrá aumentar hasta en un cincuenta por ciento (50%) cuando se trate de un tribunal de arbitramento integrado por un sólo árbitro, dependiendo de la complejidad del caso.
- Las tarifas señaladas se podrán aumentar hasta en un veinticinco por ciento (25%) teniendo en cuenta la cantidad de pretensiones y la complejidad del proceso.
- En caso tal que en la Audiencia de Conciliación Pre-arbitral se concilie, se pagará al Centro, la tarifa normal para conciliadores, dependiendo de la cuantía conciliada, y, en todo caso, estos gastos administrativos no pasarán de 20 SMMLV.

### **Honorarios del Secretario del Tribunal**

Los secretarios de los Tribunales de Arbitramento recibirán como honorarios un monto que podrá ser inferior al que reciben los Árbitros, pero en ningún caso podrá ser menor al cincuenta por ciento (50%) de lo recibido por cada perito.

---

<sup>124</sup> CÁMARA DE COMERCIO DE MEDELLÍN <http://www.camaramed.org.co/cac/Temas/Sicac/Tarifas.asp>

### Gastos de funcionamiento del Tribunal

Los gastos de funcionamiento del tribunal serán los que establezca el propio tribunal en su primera audiencia. Con el fin de poder realizar una previsión acertada se sugiere tener como base los montos gastados en este rubro para procesos similares.

**Tabla 11. Gastos Administrativos, Honorarios del Árbitro y Secretario –Caso Arbitraje con un solo Árbitro- para el Centro de Conciliación, Arbitraje y Amigable Composición de la Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia**

Valor del Arbitraje	Gastos Administrativos del Arbitraje	Honorarios del Árbitro** (1)	Honorarios del Secretario	Costo Total*
1'000.000	381.500	139.623	69.812	590.935
5'000.000	381.500	391.479	195.740	968.719
10'000.000	381.500	827.563	413.782	1'622.845
15'000.000	381.500	1'343.518	671.759	2'396.777
20'000.000	381.500	1'931.458	965.729	3'278.687
25'000.000	444.224	2'031.458	1'015.729	3'491.411
30'000.000	533.069	2'763.368	1'381.684	4'678.121
50'000.000	747.254	3'063.368	1'531.684	5'342.306
100'000.000	1'217.164	5'058.394	2'529.197	8'804.755
200.000.000	1'633.113	5'858.394	2'929.197	10'420.704

\* Los valores no incluyen el IVA

\*\* En general en los tribunales con un solo árbitro tratan negocios por debajo de los 400 SMML

### Gastos para peritajes y levantamiento de pruebas

Establecer una cuantía siquiera aproximada de este ítem es difícil ya que en buena parte dependerá de las solicitudes que hagan las partes y de los requerimientos del propio tribunal. No obstante, para determinar una cuantía igual que en el punto anterior se puede recurrir a casos similares.

**Tabla 12. Gastos Administrativos, Honorarios del Árbitro y Secretario –Caso Arbitraje con tres Árbitros- para el Centro de Conciliación, Arbitraje y Amigable Composición de la Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia.**

<b>Valor del Arbitraje</b>	<b>Gastos Administrativos del Arbitraje</b>	<b>Honorarios de los Árbitros (3)</b>	<b>Honorarios del Secretario</b>	<b>Costo Total*</b>
<b>1'000.000</b>	381.500	418.869	69.812	870.181
<b>5'000.000</b>	381.500	1'174.437	195.740	1'751.677
<b>10'000.000</b>	381.500	2'482.689	413.782	3'277.971
<b>15'000.000</b>	381.500	4'030.554	671.759	5'083.813
<b>20'000.000</b>	381.500	5'794.374	965.729	7'141.603
<b>25'000.000</b>	444.224	6'094.374	1'015.729	7'554.324
<b>30'000.000</b>	533.069	8'290.104	1'381.684	10'204.857
<b>50'000.000</b>	747.254	9'190.104	1'531.684	11'469.042
<b>100'000.000</b>	1'217.164	15'175.182	2'529.197	18'521.943
<b>200.000.000</b>	1'633.113	17'575.182	2'929.197	22'137.492
<b>500'000.000</b>	2'369.319	21'175.182	3'529.197	27'073.698
<b>1.000'000.000</b>	2'869.319	27'175.182	4'529.197	34'573.698
<b>2.000'000.000</b>	3'869.319	39'175.182	6'529.197	49'573.698
<b>5.000'000.000</b>	6'869.319	75'175.183	12'529.197	94'573.699
<b>10.000'000.000</b>	11'869.319	135'175.184	22'529.197	169'573.700
<b>20.000'000.000</b>	21'869.319	255'175.186	42'529.198	319'573.702
<b>50.000'000.000</b>	51'869.320	615'175.191	102'529.198	769'573.709
<b>100.000'000.000</b>	101'869.320	1.215'175.361	202'529.200	1.519'573.720
<b>1'000.000'000.000</b>	1.001'869.320	12.015'175.361	2.002'529.200	15.019'573.922

\* Los valores no incluyen el IVA

**Tabla 13. Gastos Administrativos, Honorarios del Árbitro y Secretario –Caso Arbitraje con Cinco Árbitros- para el Centro de Conciliación, Arbitraje y Amigable Composición de la Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia**

<b>Valor del Arbitraje</b>	<b>Gastos Administrativos del Arbitraje</b>	<b>Honorarios de los Árbitros (5)</b>	<b>Honorarios del Secretario</b>	<b>Costo Total*</b>
<b>1'000.000</b>	381.500	698.115	69.812	1'149.427
<b>5'000.000</b>	381.500	1'957.395	195.740	2'534.635
<b>10'000.000</b>	381.500	4'137.815	413.782	4'933.097
<b>15'000.000</b>	381.500	6'717.590	671.759	7'770.849
<b>20'000.000</b>	381.500	9'657.290	965.729	11'004.519
<b>25'000.000</b>	444.224	10'157.209	1'015.729	11'617.243
<b>30'000.000</b>	533.069	13'816.840	1'381.684	15'731.593
<b>50'000.000</b>	747.254	15'316.840	1'531.684	17'595.778
<b>100'000.000</b>	1'217.164	25'291.970	2'529.197	29'038.331
<b>200.000.000</b>	1'633.113	29'291.970	2'929.197	33'854.280
<b>500'000.000</b>	2'369.319	35'291.970	3'529.197	41'190.486
<b>1.000'000.000</b>	2'869.319	45'291.970	4'529.197	52'690.486
<b>2.000'000.000</b>	3'869.319	65'291.971	6'529.197	75'690.487
<b>5.000'000.000</b>	6'869.319	125'291.971	12'529.197	144'690.488
<b>10.000'000.000</b>	11'869.319	225'291.973	22'529.197	259'690.489
<b>20.000'000.000</b>	21'869.319	425'291.976	42'529.198	489'690.493
<b>50.000'000.000</b>	51'869.320	1.025'291.985	102'529.198	1.179'690.503
<b>100.000'000.000</b>	101'869.320	2.025'292.000	202'529.200	2.329'690.520
<b>1'000.000'000.000</b>	1.001'869.320	20.025'292.268	2.002'529.200	23.029'690.829

\* Los valores no incluyen el IVA

## SUMARIO

Cuando a través de la Prevención no se ha logrado detener la aparición de los conflictos es necesario recurrir a los medios de solución de conflictos con el fin de aclarar las disputas, a la mayor brevedad, para evitar que ellas escalen y generen situaciones que afectan el desarrollo del proyecto. Como se explicó en el capítulo 3 el modelo de Prevención y Resolución de Conflictos –PYREC- en los pasos 2 a 6 propone diferentes medios para la solución de conflictos, los cuales corresponden a las técnicas conocidas como Medios Alternativos de Solución de Conflictos –MASC-.

Los Medios Alternativos de Solución de Conflictos son técnicas que permiten a los participantes, por sí mismos -Auto-compositivos- o con la asistencia de terceros -Hetero-Compositivos-, llegar a soluciones de los conflictos con la participación directa de las partes. Estas técnicas, en general, a diferencia de la vía judicial, son flexibles, brindan resultados en el corto plazo y son menos costosas.

El modelo PYREC propone que en los primeros pasos se agoten las técnicas que resultan ser menos costosas, más flexibles y donde las partes tienen mayor control del proceso; y deja a los pasos superiores de la escala aquellas técnicas que, aunque sin perder sus ventajas con respecto a la vía judicial, son menos flexibles y más costosas. Hacen parte de las primeras la Negociación (Paso 2), la Mediación (Paso 3) y la Conciliación tipo prejudicial (Paso 4). A las segundas pertenecen La Conciliación Tipo Judicial (Paso 4), la Amigable Composición (Paso 5) y el Arbitraje (Paso 6).

La Negociación se puede definir como un proceso de mutua comunicación entre dos o más partes encaminado a lograr acuerdos en aquellos asuntos donde ellas tienen intereses opuestos. Se pueden distinguir básicamente dos teorías de negociación: la tradicional y la teoría moderna. La primera de ellas es un proceso donde las partes compiten por un mejor resultado, donde uno gana y el otro pierde; por su parte, la segunda teoría se refiere a encontrar soluciones, a través de la cooperación de las partes, que beneficien a todos los involucrados en el conflicto. Para lograr negociaciones exitosas, utilizando una u otra teoría, es necesario que se prepare la negociación, para lo cual se deberá: definir los asuntos, fijar los objetivos, analizar la situación y planificar la estrategia.

Después de que se ha agotado la etapa de negociación directa, sin llegar a un acuerdo satisfactorio, las partes pueden recurrir al tercer paso del modelo, la Mediación. Ésta es un proceso mediante el cual un tercero neutral, usualmente un experto, asiste a las partes enfrentadas en un conflicto a buscar soluciones negociadas a sus diferencias. La mediación pretende plantear aspectos comunes sobre los que se pueda construir un acuerdo satisfactorio para ambas partes. Desde su imparcialidad y experiencia profesional, el mediador ayuda a las personas que acuden a la mediación a entender sus propias motivaciones y las del otro. De esta forma, el objeto de la mediación no es imponer una solución, sino más bien ayudar a las partes a encontrar un acuerdo negociado. Así, un acuerdo depende de los interesados que en el fondo son los protagonistas del proceso.

La cuarta alternativa, después de agotar las instancias de la Negociación y la Mediación sin encontrar una solución al conflicto, es la técnica de la Conciliación. Ésta es, de las técnicas propuestas en el modelo, la primera regulada por la legislación Colombiana. La misma ley que la regula –La Ley 446 de 1998- define el proceso en el artículo 64 como

un mecanismo que adoptan dos personas que están en conflicto para solucionar sus problemas a través de una tercera persona que se llama conciliador en una formalización de auto composición. De acuerdo con la regulación la conciliación puede ser prejudicial o judicial y en ambos casos su aplicación está condicionada a que los hechos en conflicto sean conciliables, esto es que los asuntos entre las partes puedan legalmente arreglarse.

Después de agotados los pasos previos sin un resultado positivo para resolver el conflicto, las partes pueden recurrir al paso 5, donde se propone la Amigable Composición, el cual es un mecanismo a través del cual uno o varios terceros imparciales, por mandato de las partes envueltas en el conflicto, plantean una solución al problema entre ellos. Este mecanismo es un procedimiento pactado contractualmente en el cual los particulares ejercen la función estatal de dirimir un conflicto de intereses. El método se puede definir como un mecanismo de auto composición, y se desarrolla de acuerdo con la forma acordada por las partes, concluyendo en un acuerdo o convención que goza de los mismos efectos de una transacción y que ha sido facilitado por terceros con facultades para comprometer contractualmente a las partes.

Sin encontrar una solución al conflicto hasta el paso 5 y antes de que las partes recurran a la justicia ordinaria o contencioso administrativa, ellas tienen la última oportunidad de resolver el conflicto por un método alternativo recurriendo al Arbitraje – Paso 6-. Este mecanismo se define como un medio a través del cual las partes involucradas en un conflicto de carácter transigible, acuerdan trasladar su solución a un tribunal arbitral, el cual queda transitoriamente investido de la facultad de administrar justicia, profiriendo una decisión denominada laudo arbitral. Lo anterior en consonancia con lo establecido en la Constitución Política – Artículo 116-. El acuerdo de las partes, como en el caso de la Amigable Composición, se debe pactar a través de contrato, usualmente una cláusula denominada cláusula compromisoria.

En conclusión en este capítulo se ilustran varias alternativas que deberá tener presente el gerente de proyectos al momento de enfrentarse a un conflicto. Él debe considerar que los pasos inferiores de la escala serán los menos costos, los más flexibles y en los cuales él y su equipo tendrán el mayor control sobre los resultados que se esperan obtener; y que en la medida que se escale en los pasos del modelo se incrementarán los recursos que hay que disponer, por consiguiente los costos, se reduce la flexibilidad para encontrar una solución al tener que acogerse a procedimientos preestablecidos y lo más importante es que se pierde el control sobre los resultados, ya que serán terceros los que juzguen y definan la solución.

# **CAPÍTULO 6**

## **PLAN DE MANEJO DE CONFLICTOS EN LA INDUSTRIA DE LA CONSTRUCCIÓN<sup>125</sup>**

La gerencia de proyectos no puede dejar al azar la solución de los conflictos que ocurren en el desarrollo de los proyectos, ya que esto podría conducir a perder el control que la gerencia debe tener sobre la ejecución del proyecto. Para evitar este hecho indeseable, lo primero es que la gerencia reconozca y sea consciente de que los conflictos, más temprano que tarde, aparecerán, es decir, que son sucesos inherentes a los proyectos y por consiguiente debe estar preparada para enfrentarlos.

Igual que lo hace con los recursos, los costos y el tiempo, la gerencia deberá realizar un plan de manejo de los conflictos, con el fin de tener un derrotero que le permita saber cómo reaccionar cuando se prevea la aparición de un conflicto o simplemente éste se presente. Después de identificadas las fuentes de los conflictos para un proyecto determinado, explica Robayo<sup>126</sup>, se deberán analizar los impactos y costos que éstos generarán y con base en ellos se deberán definir estrategias y alternativas para evitar o resolver los conflictos que se puedan presentar durante la ejecución. Estos mecanismos no son otros que los propuestos en el modelo de Prevención y Resolución de Conflictos – PYREC- descrito en el capítulo 3.

En decir, no basta la actitud diligente del gerente de proyecto para reconocer las fuentes de conflictos, éste, además, deberá contar con una metodología que le permita identificar, tratar, monitorear y controlar los conflictos que aparezcan o puedan llegar a aparecer durante el desarrollo del proyecto. Estos requerimientos conducen a pensar el manejo de los conflictos, como un proceso metódico donde se identifiquen los conflictos, se analice la probabilidad de ocurrencia y el impacto que tienen para el proyecto, se diseñe un plan que incluya las acciones que se deben tomar para prevenir o tratar los conflictos, se monitoree la ejecución de éste y se revise cuando sea necesario. Las consideraciones que será necesario realizar en cada uno de los pasos del proceso se describen en los siguientes apartados.

### **6.1 PROCESO DEL MANEJO DE LOS CONFLICTOS**

Hoy en día, en casi cualquiera tipo de proyecto, es común encontrar que los gerentes reconocen la existencia de los conflictos; no obstante, la diferencia entre una gerencia exitosa y una que no lo es, es el manejo que ella le da a los conflictos. La gerencia exitosa no deja que los conflictos aparezcan y se solucionen por azar, por el contrario, tiene un control sobre ellos, desde antes de aparecer, analiza el impacto que dichos conflictos pueden tener en la ejecución del proyecto y prevé acciones para evitarlos o solucionarlos. No obstante que esto es válido para cualquier tipo de proyecto, es de especial relevancia

---

<sup>125</sup> McCone, Ob Cit. Pág. 135-153

<sup>126</sup> ROBAYO, Gustavo. La mediación un medio pacífico para la solución de conflictos. Bogotá: Defensoría del Pueblo. 2000. Pág. 33

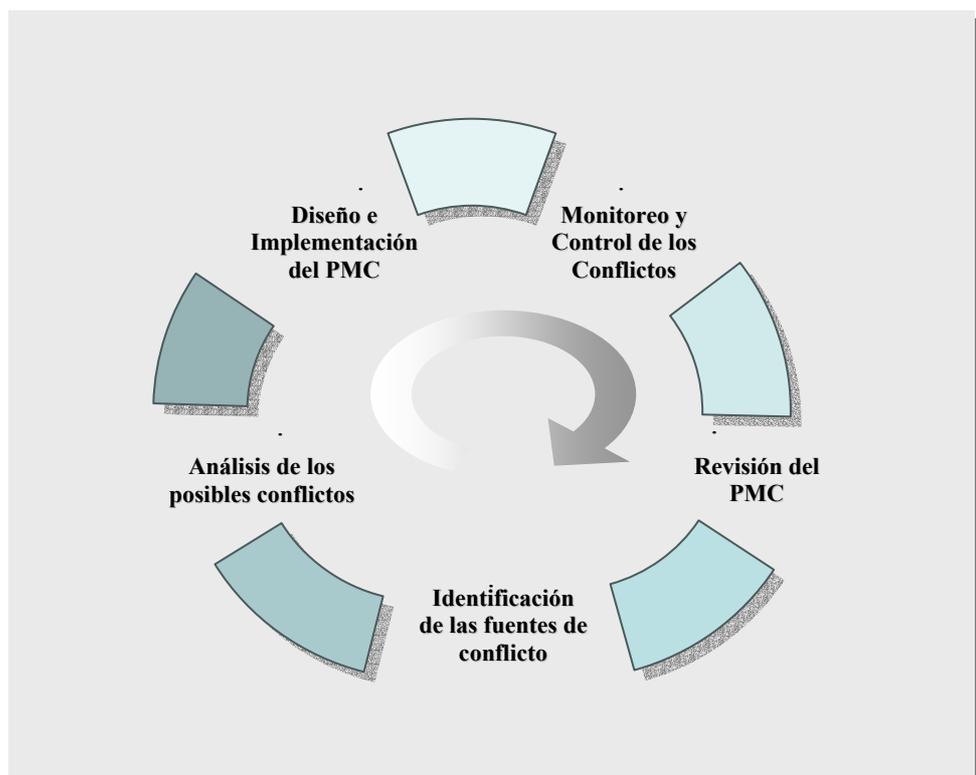
para la industria de la construcción donde la mayoría de los conflictos, cuando no son solucionados a tiempo, impiden que haya una ejecución exitosa del proyecto.

La metodología en el manejo de los conflictos que se plantea para tener éxito en la gerencia de un proyecto corresponde a un proceso que tiene varios pasos que se deben implementar para generar estrategias a través de las cuales se puedan evitar, resolver y monitorear los conflictos. Estos pasos, que se muestran en la gráfica No 18, son los siguientes:

- Identificación de las fuentes de conflicto y los posibles conflictos
- Análisis de los conflictos.
- Diseño e implementación del plan de manejo de los conflictos.
- Monitoreo y Control de los Conflictos
- Revisión del Plan de Manejo de los Conflictos.

Como se puede deducir, se trata de un proceso cíclico donde debe haber una constante revisión del plan, dependiendo del monitoreo, es decir, de la forma como va evolucionando el proyecto en materia de conflictos.

**Gráfica No 18 Proceso del manejo de los conflictos**



El proceso antes descrito permite mirar los proyectos de forma particular bajo las circunstancias en las cuales se desenvuelve. Es decir, que para cada caso particular es posible a través de él identificar los posibles conflictos, analizar su posibilidad de ocurrencia y su impacto y determinar las estrategias preventivas y correctivas para evitar que los conflictos comprometan la realización exitosa del proyecto.

## 6.2 IDENTIFICACIÓN DE POSIBLES CONFLICTOS

En este primer paso del proceso se parte de la premisa de que los conflictos ocurrirán no importando el manejo que se le dé al proyecto, razón por la cual, lo que queda será tratar de predecir, con la mayor certeza posible, los conflictos a los cuales el proyecto estará expuesto. Para el caso de la industria de la construcción en Colombia la identificación de los conflictos se podrá apoyar en los resultados de la investigación realizada sobre las fuentes de conflicto de común ocurrencia en esta industria, presentados en el capítulo 2 y más específicamente en la tabla No 3.

En la lista presentada en la tabla No 3 se recogen las fuentes de conflicto más comunes en la industria de la construcción, no obstante, es poco probable que en un proyecto específico ocurran todos estos conflictos, ya que si esto fuera así, éste no sería un proyecto viable, al menos desde el punto de vista de su manejo. Identificar cuáles de esos conflictos pueden potencialmente ocurrir es quizás la tarea más difícil en el diseño de un Plan de Manejo de Conflictos –PMC-. Y aquí se puede encontrar la razón del porqué no está generalizada esta práctica.

Para la identificación de las posibles fuentes de conflicto el gerente de proyecto, apoyado en la tabla No 3, que servirá de guía, podrá determinar los conflictos más probables de ocurrencia a través de alguna o una combinación de las siguientes técnicas y metodologías.

- Aunque, como se ha dicho, todos los proyectos de la industria de la construcción son diferentes, eventualmente podría recurrirse a datos históricos sobre la ocurrencia de conflictos en proyectos similares.
- Una técnica que podría ser utilizada, a falta de datos históricos, es el conocido método Delphi el cual consiste en reunir a un grupo de expertos, en el tipo de proyectos que se planifica, en un panel a quienes se les somete a una serie de cuestionarios, con un proceso de retroalimentación controlada después de cada serie de respuestas. Como lo expone Sapag<sup>127</sup> de acá se obtiene como producto una predicción de lo que podría esperarse en materia de conflictos para el proyecto que se trata. El método Delphi se fundamenta en que el grupo es capaz de lograr un razonamiento mejor que el de una persona aunque ella sea experta en el tema.
- Una técnica, similar a la anterior, que también podría ser utilizada es la conocida con el nombre consenso de panel, que se diferencia de la anterior en que la discusión es abierta y se conocen las opiniones de los diferentes panelistas participantes. De aquí como en el caso anterior se obtiene como producto una predicción de los posibles conflictos que se encontraran en el proyecto que se analiza.
- Finalmente, una forma sencilla y barata de determinar los posibles conflictos en un proyecto específico, es a través de un proceso de lluvia de ideas realizado con el personal de mayor experiencia vinculado al equipo del proyecto. Dependiendo de la experiencia del personal los resultados serán más o menos confiables.

---

<sup>127</sup> SAPAG CHAIN, Nassir y SAPAG CHAIN, Reinaldo. Preparación y evaluación de proyectos. Bogotá: Editorial Mc Graw Hill, 3<sup>era</sup> edición. 1995. Pág. 78-79

El listado de los potenciales conflictos, identificados en este primer paso se terminarán de identificar y detallar en los siguientes pasos del proceso, los cuales se describen en los apartados siguientes.

## **6.3 ANÁLISIS DE LOS POSIBLES CONFLICTOS**

Identificados los potenciales conflictos que pueden ocurrir el paso siguiente será realizar el análisis detallado de ellos con el fin de determinar la probabilidad de ocurrencia y el impacto que cada uno de ellos pueda tener en el desarrollo del proyecto. En general la probabilidad de ocurrencia de un conflicto esta directamente relacionada con las circunstancias que rodean la ejecución del proyecto. Al momento de evaluar estas probabilidades se deberán tener en cuenta aspectos como: el social, el político, el económico, la experiencia de contratante y contratista para adelantar el tipo de contrato que se pretende ejecutar, el tipo de contrato, entre otros asuntos.

Con el fin de ilustrar esta situación pensemos en el siguiente caso: un contratista que por muchos años ha trabajado en una región atendiendo los mismos clientes, de los cuales con mucha certeza conocerá sus gustos, expectativas y forma de trabajo; para este caso la probabilidad de que se presenten conflictos por equivocaciones, falsas expectativas o mala comunicación es relativamente pequeña comparada con el mismo contratista actuando en otros mercados desconocidos, donde la probabilidad de ocurrencia de estos conflictos será alta.

Otro caso que ilustra la situación es la introducción de cambios en el diseño en una obra de infraestructura durante su ejecución. Cuando dicha obra se ha contratado bajo la modalidad Diseño-Oferta-Construcción –DOC- la probabilidad de ocurrencia de conflictos y el impacto de éstos definitivamente será mayor que si la misma obra se contrata bajo la modalidad Diseño-Construcción –DC-. Lo anterior en consideración a que en la modalidad DOC diseñador y constructor son personas con alcances contractuales e intereses diferentes, lo cual hace que los cambios de diseño durante la ejecución no sea un asunto fácil. En cambio bajo la modalidad DC hay mayor flexibilidad para introducir cambios de diseño, durante esta fase, porque el diseñador y el contratista son del mismo equipo y sus prioridades e intereses para el proyecto deben alinearse, tratando de minimizar el impacto, que la introducción de un cambio pueda causar.

De esta forma, y recalando que los proyectos de la industria de la construcción por muy similares que parezcan, no son lo mismo, para cada proyecto en particular deberá desarrollarse el Plan de Manejo de Conflictos –PMC- con base en las condiciones individuales de cada uno de ellos. Es decir, debe tenerse en cuenta que las circunstancias que rodean el proyecto afectan la probabilidad de que ciertos conflictos puedan presentarse.

Lamentablemente no existe una metodología estándar que permita realizar la evaluación de los potenciales conflictos de un proyecto y dicha evaluación debe ser hecha de manera individual para cada proyecto realizando un completo análisis de las circunstancias que rodean el proyecto con el fin de determinar con exactitud las predicciones.

Utilizando como guía las fuentes de conflicto en la industria de la construcción en Colombia consignadas en la tabla No 3, en las secciones siguientes, en forma general, se

hacen algunas consideraciones de tipo práctico que ayudaran a identificar las probabilidades de que pueden ocurrir ciertos conflictos y el impacto que ellos pueden tener para los proyectos. Adicionalmente, estas secciones servirán para depurar la lista encontrada en el apartado anterior.

### **6.3.1 Probabilidad de ocurrencia**

Como se ha visto a lo largo de esta exposición es claro que es imposible realizar un proyecto sin que se presenten conflictos. Esta conclusión es coincidente también con la percepción de las personas que tienen a su cargo la ejecución de los proyectos. De esta forma, bajo esta premisa, lo que queda es conocer que tipo de conflictos pueden llegar a presentarse –apartado 6.2- y la probabilidad de que estos ocurran o no durante del desarrollo del proyecto.

Para lograr una aproximación en este último aspecto a continuación se analizan las circunstancias que afectan la probabilidad de ocurrencia para las fuentes de conflicto encontradas en la industria de la construcción.

#### **Problemas Organizacionales**

De acuerdo con el orden establecido en la tabla No 3, dentro del área de los problemas organizacionales las primeras fuentes de conflicto que deben ser considerados son los problemas estructurales. Bajo esta disciplina se hace referencia a conflictos originados en: la organización de los participantes, los sistemas de suministro utilizados, los tipos de contrato utilizados, los documentos complementarios al contrato y la situación financiera de las partes.

Si la capacidad financiera, la organización de los participantes, el sistema de suministro y el tipo de contrato se ajusta a los requerimientos del proyecto es indudable que se reducen las probabilidades de que ocurran conflictos por estas causas. Por ejemplo, en un proyecto cuando el diseño está completo y bien definido el sistema de suministro DOC es una excelente escogencia, ya que los contratistas saben exactamente qué hacer y por consiguiente, es improbable encontrar malos entendidos. No obstante, en el caso donde los requerimientos funcionales han sido fijados, pero el diseño no está completo y la construcción debe iniciarse, este sistema de suministro no es aconsejable y lo mejor será adoptar un sistema de suministro DC.

En la tabla No 14 “Probabilidad de Ocurrencia de Conflictos Estructurales” para cada fuente de conflicto Estructural se indica la probabilidad de ocurrencia de acuerdo con el proyecto y su contexto. Aunque la probabilidad está definida por aspectos generales, esta aproximación permite limitar la ocurrencia de los conflictos por esta causal a unas circunstancias determinadas.

Como en cualquier proceso de decisión la escogencia de la escala de probabilidades alta-baja, como la utilizada en esta primera aproximación, o alta-media-baja o incluso alguna de mayor alcance, como por ejemplo: utilizando números, dependerá de la cantidad y calidad de la información que se tenga a disposición para realizar el análisis. Esto es igualmente válido para calificar la probabilidad misma de ocurrencia del conflicto.

Con la construcción de la tabla “Probabilidad de Ocurrencia de Conflictos Estructurales” la gerencia dará un primer paso importante para la construcción del Plan de manejo de los Conflictos. Lo siguiente será realizar este mismo análisis para las demás fuentes de conflicto.

**Tabla No 14- Probabilidad de Ocurrencia de Conflictos Estructurales**

<b>Fuente del Conflictos</b>	<b>Probabilidad</b>	<b>Condiciones y Circunstancias</b>
<b>Estructura organizacional Interna y externa</b>	<b>Baja</b>	Pequeños proyectos
		Una Empresa –dueño- experimentada y conocedora
		Contratistas experimentados y conocedores.
	<b>Alta</b>	Proyectos grandes y complejos
		Numerosos participantes
		Empresa dueña y/o Contratistas poco experimentados
<b>Situación Financiera de las partes</b>	<b>Baja</b>	Empresa dueña con buenos antecedentes de pago
		Contratistas con buenos antecedentes financieros
	<b>Alta</b>	Empresa dueña con malos antecedentes de pago
		Contratistas nuevos o con malos antecedentes
		Situaciones de crisis que auguren iliquidez
<b>Sistema de Suministro</b>	<b>Baja:</b>	Un sistema compatible con los objetivos del proyecto
		Un sistema que distribuya adecuadamente los riesgos
	<b>Alto:</b>	Un sistema incompatible con el proyecto
		Un sistema con una distribución inadecuada del riesgo
<b>Tipo de Contrato</b>	<b>Bajo</b>	Contratos utilizados en proyectos similares
		Contratos completos, detallados y bien definidos
	<b>Alto:</b>	Uso de contratos estándar o no revisados
		Uso de contratos altamente especializados
<b>Documentos Contractuales</b>	<b>Bajo:</b>	Diseño completo y bien detallado.
		Uso de planos y especificaciones bajo estándares o normas técnicamente reconocidos
	<b>Alto:</b>	Diseño incompleto o falta de él.
		Uso de lenguaje no técnico en la presentación de diseños y especificaciones.
<b>Términos Contractuales</b>	<b>Bajo</b>	Asignación razonablemente justa del riesgo.
	<b>Alto:</b>	Asignación injusta del riesgo, favorable a una parte.

Hacen igualmente parte de los problemas de la organización los conflictos con origen en los procesos. La Empresa dueña o los Contratistas pueden esperar que este tipo de conflictos se presenten en el desarrollo de un proyecto cuando tratan de ejecutar éste sin el personal suficiente o sin la experiencia requerida para el tipo de trabajo específico que exige el proyecto. Los mejores ejemplos de este tipo de conflictos son los que se originan por el manejo ineficiente de requerimientos de información o de pago, los cuales en su mayoría de veces conducen a desavenencias y reclamaciones.

En la tabla No 15 “Probabilidad de Ocurrencia de Conflictos de Procesos” se muestran, de manera similar a lo hecho con los conflictos estructurales, la probabilidad de ocurrencia de los conflictos con origen en la disciplina de procesos.

Adicional a los conflictos con origen en la Estructura y Procesos, bajo esta área están también los conflictos originados en la actuación e interacción de las personas. Este tipo de conflictos tiene que ver, entre otras cosas, con las compatibilidades de objetivos, por ejemplo: cuando se introduce la modalidad de incentivos los contratistas tienden a ignorar pequeños reclamos y por consiguiente la probabilidad de que un conflicto ocurra en esta área es baja. Lo contrario sucede en un escenario de precio fijo bajo, donde el contratista usualmente arranca con pérdidas, la probabilidad de reclamos llega a ser alta ya que es la forma como el contratista espera compensar las pérdidas originadas en la oferta misma.

En la tabla No 16 “Probabilidad de Conflictos de la interacción de las personas” se muestra la probabilidad de ocurrencia de los conflictos con origen en la interacción de las personas que participan en el proyecto.

En conclusión, no obstante que los posibles conflictos en el área de la Organización son variados y bastantes, se puede decir que la determinación de la probabilidad de ocurrencia de ellos es relativamente fácil cuando utilizamos para ello un poco de lógica y se hace una adecuada planeación del proyecto.

### **Problemas derivados de la Incertidumbre.**

Aunque parecería lo contrario, los problemas de incertidumbre son más predecibles que los mismos problemas de la organización. Por ejemplo, si se planea realizar una obra en un país tropical, el contratista deberá necesariamente que tener presente los retrasos que se pueden presentar por los fenómenos atmosféricos, como: las lluvias, vientos huracanados, etc. En estos casos, los datos históricos y estadísticas ayudan a los contratistas a determinar lo que deben esperar con respecto a estos fenómenos, datos estos que deberá considerar en la planeación y programación del proyecto.

Los seguros son una buena opción para cubrir estos imprevistos, estadísticamente predecibles. Para eventos no predecibles, como por ejemplo: las condiciones del sitio de trabajo imprevistas, virajes bruscos de la economía o la política, cambios en las leyes y regulaciones o incluso situaciones extraordinarias en los eventos predecibles estadísticamente deberán ser tratadas a través de las cláusulas del contrato.

**Tabla No 15- Probabilidad de Ocurrencia de Conflictos de Procesos**

<b>Fuente del Conflictos</b>	<b>Probabilidad</b>	<b>Condiciones y Circunstancias</b>
<b>Rendimientos de los trabajos</b>	<b>Baja</b>	Contratista con empleados experimentados
		Contratista con los equipos adecuados
	<b>Alta</b>	Contratista con inexperimentados empleados
		Contratista sin los equipos adecuados
<b>La calidad de los suministros y las obras</b>	<b>Baja</b>	Manejo sistemático de la calidad
		Participación de un staff de inspección
	<b>Alta</b>	No existe manejo sistemático de la calidad
		Malos antecedentes del contratista
<b>Presiones Internas y Externas</b>	<b>Baja</b>	Proyectos de buena acogida social y/o política
		Contratista con antecedentes de buen trato a los empleados
	<b>Alta</b>	Proyectos con resistencia social y/o política
		Contratista con malos antecedentes en el trato a los empleados
<b>Facturación y Pagos</b>	<b>Baja</b>	Cláusulas de pago en el contrato bien definidas
		Buenos antecedentes de pago de la empresa-dueño
	<b>Alta</b>	Falta de personal administrativo calificado
		Malos antecedentes de la empresa-dueño
<b>Retrasos y paralizaciones del proyecto / Terminación anticipada del contrato / disminución de plazos</b>	<b>Baja</b>	Existen planes de contingencia o alternativos
		La programación es flexible
	<b>Alta</b>	La programación es pobre, no existen planes alternativos
		La programación es estricta no hay flexibilidad.
<b>Gerencia y administración del proyecto</b>	<b>Baja</b>	La empresa- dueño cuenta con el personal administrativo calificado y adecuado
		El contratista cuenta con el personal administrativo calificado y adecuado
	<b>Alta</b>	La empresa- dueño no cuenta con el personal administrativo calificado o está sobrecargado
		El contratista no cuenta con el personal administrativo calificado o está sobrecargado
<b>Canales Formales e informales de comunicación</b>	<b>Baja</b>	Están bien definidos en el contrato
		La gerencia tiene control sobre ellos
	<b>Alta</b>	No están definidos previamente
		No hay control por parte de la gerencia
<b>Cambio en las condiciones de trabajo</b>	<b>Baja</b>	Las actuaciones del personal están bien definidas y reguladas (Por escrito)
		No existen manuales ni normas que regulen el comportamiento de las personas.
	<b>Alta</b>	No existen manuales ni normas que regulen el comportamiento de las personas.
		No existen manuales ni normas que regulen el comportamiento de las personas.
<b>Deficiente información o falta de ella (Sistemas de Información)</b>	<b>Baja</b>	Las partes tienen un sistema de información abierto.
		Hay intercambio de la información relevante
	<b>Alta</b>	Las partes tienen un sistema de información cerrado o no lo tienen
		Existe la cultura de la no documentación

**Tabla No 16- Probabilidad de Conflictos de la interacción de las personas**

Fuente del Conflictos	Probabilidad	Condiciones y Circunstancias
<b>Equivocaciones / Lenguaje / Cultura y Comunicación</b>	<b>Baja</b>	Existe experiencia previa entre los participantes
		Equipos de trabajo de la misma región
	<b>Alta</b>	Existen barreras culturales y de lenguaje
		Hay una renuncia implícita a la comunicación
<b>Expectativas poco realistas</b>	<b>Baja</b>	Los alcances del trabajo están bien definidos
		Hay experiencia de trabajos similares entre los participantes
	<b>Alta</b>	Los alcances del trabajo no están bien definidos
		Poco conocimiento técnico de la Empresa-dueño
<b>Compatibilidad de los objetivos</b>	<b>Baja</b>	La retribución es justa y esta claramente definida en el contrato
		Existe un programa de incentivos
	<b>Alta</b>	La escogencia se ha hecho por bajos costos
		Los precios son fijos
<b>Actos de mala fe / Percepciones o mala imagen de los actores</b>	<b>Baja</b>	La empresa-dueño goza de buena reputación
		El contratista goza de buena reputación
	<b>Alta</b>	La empresa-dueño tiene malos antecedentes
		El Contratista tiene malos antecedentes
<b>Gerencia o Manejo / Hábitos de trabajo /Trabajo en equipo</b>	<b>Baja</b>	La empresa-dueño tiene basta experiencia Adm.
		El contratista tiene basta experiencia Adm.
	<b>Alta</b>	Contratista con inexperimentados empleados
		Contratista sin los equipos adecuados
<b>Negligencia</b>	<b>Baja</b>	Los antecedentes de la empresa-dueño demuestran celeridad y cuidado razonable
		Los antecedentes del Contratista demuestran celeridad y cuidado razonable
	<b>Alta</b>	El pasado de la Empresa-dueño demuestra negligencia
		El pasado del Contratista demuestra negligencia

Igual que se hizo con los problemas de la Organización para determinar la probabilidad de ocurrencia de los conflictos bajo el área de la Incertidumbre se deberá analizar para las fuentes de conflicto previamente determinadas, las circunstancias y condiciones por las que está atravesando el proyecto en el momento del análisis o por las que atravesará en el futuro próximo de ser necesario.

Analizando las incertidumbres externas es necesario hacer una especial mención a las regulaciones medioambientales que han ido creciendo exponencialmente en las últimas décadas. Son cada vez mayores los requerimientos y las presiones de las organizaciones gubernamentales y no gubernamentales para que los proyectos se ajusten a las normativas y especialmente hagan todo lo que sea necesario para preservar el medio ambiente. Usualmente estas presiones originan costos adicionales, ya sea por la necesidad de introducir en el proyecto mismo medios preventivos y/o mitigadores; o por la necesidad de cambiar métodos de construcción; o por la necesidad de medios de desechos especiales.

Los medios de desecho, entre ellos los botaderos, son cada vez más una fuente con una alta probabilidad de ocurrencia de conflictos por los impactos sociales que este tipo de instalaciones produce y las cada vez más duras regulaciones medioambientales. No tomar esa fuente de conflicto en consideración puede generar problemas del proyecto.

De otra parte, los riesgos políticos son altamente probables en algunos países, entre ellos los países denominados del tercer mundo. En estos países los cambios políticos pueden ocurrir intempestivamente, sin previo aviso, estos cambios pueden conducir a que muchas de las condiciones contratadas sean desconocidas. Esta inestabilidad política casi siempre está acompañada de inestabilidad económica, cuyos cambios afectan igualmente los contratos. La probabilidad e impacto de esas fuentes de conflicto no compensan los premios financieros que algunas entidades como el Banco Internacional para la Reconstrucción y el Desarrollo (BIRD) y el Banco Mundial (BM) entregan para promover proyectos en países bajo estas circunstancias.

De esta forma, los participantes deberían ser conscientes de los riesgos tomados en los proyectos bajo estas circunstancias y de la probabilidad de que ocurran conflictos a causa de dichos riesgos. La tabla No 17 “Probabilidad de ocurrencia de Conflictos por incertidumbres externas” provee una guía general para hallar la probabilidad de encontrar conflictos por incertidumbre externa, basados en varios hechos y circunstancias del proyecto.

Tan importantes como las fuentes de conflicto debidas a incertidumbres externas son aquellas debidas a las incertidumbres internas. Aunque algunas de ellas podrían llegar a preverse a través de una detallada planeación del proyecto, igual que en los casos anteriores la mayoría de ellas dependen de las condiciones y circunstancias que en un momento determinado podrían llegar a presentarse. La tabla No 18 “Probabilidad de ocurrencia de Conflictos por incertidumbres internas” provee una guía general para determinar la probabilidad de ocurrencia de conflictos por incertidumbres internas, considerando varios hechos y circunstancias que podrían darse en el proyecto.

En conclusión, en general puede decirse que la probabilidad de que ocurran conflictos bajo cualquiera de las áreas depende de las características propias del proyecto y de las circunstancias que lo rodean. Una vez se determina la probabilidad de que ocurran ciertos conflictos, se debe analizar para cada uno de ellos el impacto que puede llegar a tener en el proyecto con el fin de determinar la prioridad y la forma como deben ser atendidos.

### **6.3.2 Impacto de los conflictos**

Tan o quizás más importante que conocer la probabilidad de ocurrencia de un conflicto, es conocer el impacto que éste tiene para el proyecto. La determinación del impacto de los conflictos es independiente de la probabilidad de ocurrencia de ellos, es decir, que las consecuencias de ellos no dependen de que tengan muchas o pocas probabilidades de que el conflicto aparezca o no. De esta forma, el impacto que un conflicto puede llegar a causar en el proyecto debe determinarse independiente de la probabilidad de ocurrencia que tiene dicho conflicto.

**Tabla No 17- Probabilidad de ocurrencia de Conflictos por incertidumbres externas**

<b>Fuente del Conflictos</b>	<b>Probabilidad</b>	<b>Condiciones y Circunstancias</b>
<b>Cambios y variaciones de la obra</b>	<b>Baja</b>	La forma de hacer los cambios está bien definida y regulada en el contrato
		El cambio está bien presentado y sustentado
	<b>Alta</b>	La presentación es superficial y mala
		No existe una forma de procesar los cambios
<b>Preocupaciones medioambientales</b>	<b>Baja</b>	Hay consideraciones medioambientales en los estudios previos del proyecto
		Hay previsiones para el manejo de lo medioambiental en el contrato
	<b>Alta</b>	No existen estudios medioambientales previos
		El proyecto está involucrado con áreas medioambientales sensibles
<b>Impactos sociales</b>	<b>Baja</b>	El proyecto ha sido consultado con la comunidad
		El Proyecto consulta las necesidades de la comunidad
	<b>Alta</b>	Proyectos que afectan el status de las personas
		Proyectos que no han sido consultados con las comunidades afectadas.
<b>La Economía / Riesgos políticos</b>	<b>Baja</b>	Proyectos en estados con estabilidad política
		Proyectos en estados con estabilidad económica
	<b>Alta</b>	Proyectos en estados con inestabilidad política
		Proyectos en estados con inestabilidad económica
<b>Clima</b>	<b>Baja</b>	Baja probabilidad de clima inclemente según datos históricos
	<b>Alta</b>	Alta probabilidad de clima inclemente según datos históricos
<b>Leyes y Normas</b>	<b>Baja</b>	Un sistema de justicia estable, con normas y leyes probadas por largo tiempo.
	<b>Alta</b>	Constantes cambios en las regulaciones, las leyes y la justicia.
<b>Trámites y autorizaciones de otras entidades</b>	<b>Baja</b>	Están claramente definidos los trámites y autorizaciones requeridos.
	<b>Alta</b>	No están claramente identificadas las autorizaciones requeridas y las entidades a las cuales hay que solicitarlas
<b>Condiciones del sitio imprevistas</b>	<b>Baja</b>	Hay estudios detallados sobre las condiciones del sitio en las cuales se desarrollan las obras.
	<b>Alta</b>	Los estudios sobre el sitio no existen o son superficiales.

**Tabla No 18- Probabilidad de ocurrencia de Conflictos por incertidumbres internas**

<b>Fuente del Conflictos</b>	<b>Probabilidad</b>	<b>Condiciones y Circunstancias</b>
<b>Definición Incompleta del alcance / Mayores cantidades de obra</b>	<b>Baja</b>	Diseño definido, completo y bien presentado. Documentación contractual completa y clara
	<b>Alta</b>	Inexperiencia de la Empresa-dueño Diseño y documentación incompleta o no clara
<b>Deficiencias en el diseño o falta de él</b>	<b>Baja</b>	Diseño definido, completo y bien presentado. El diseñador tiene basta experiencia
	<b>Alta</b>	El diseñador es nuevo y sin experiencia Diseño y documentación incompletas o no claras
<b>Métodos de construcción</b>	<b>Baja</b>	Se utilizan métodos tradicionales – probados Las personas tienen una basta experiencia en este tipo de obras y en los métodos de construcción
	<b>Alta</b>	Se utilizan equipos especializados y métodos de construcción innovadores La experiencia del equipo de construcción es poca o ninguna con este tipo de construcción
<b>Demoras en la entrega de insumos y otros</b>	<b>Baja</b>	La Empresa- dueño tiene experiencia y la adecuada logística para enfrentar el proyecto. El contratista tiene experiencia y la adecuada logística para enfrentar el proyecto.
	<b>Alta</b>	La empresa-dueño tiene poca experiencia o no tiene el equipo administrativo capacitado o suficiente para atender el proyecto El contratista tiene poca experiencia o no tiene el equipo administrativo capacitado o suficiente para atender el proyecto
<b>Deficiencias en habilidades y destrezas</b>	<b>Baja</b>	Se cuenta con el personal capacitado, con la experiencia y suficiente para atender el proyecto
	<b>Alta</b>	No se cuenta con el personal capacitado o con la experiencia o suficiente para atender el proyecto

Algunos conflictos, aunque tienen baja probabilidad de ocurrencia, pueden llegar a tener un impacto importante en el desarrollo del proyecto. Conflictos originados en desastres naturales, presiones sociales, prolongadas huelgas o accidentes, son ejemplos de problemas que pueden originar conflictos que, si bien, tienen baja probabilidad de ocurrencia, cuando se presentan su impacto puede llegar a ser un desastre para el proyecto.

Suponga, por ejemplo, la construcción de una carretera por las laderas de un cañón de un río. La probabilidad, según datos estadísticos, de que haya una creciente del río es bastante baja. En la fase final de construcción, terminado la etapa de pavimentos, se produce una creciente extraordinaria del río y se lleva más de quinientos metros de banca. Este suceso imprevisto traerá consecuencias en la ejecución de obra, afectando, no solo los costos finales del proyecto, sino los plazos de terminación de la obra. Así, aunque la probabilidad de este tipo de fenómeno natural era improbable, de acuerdo con las estadísticas, el impacto para el proyecto puede ser enorme.

Contrario a lo anterior, también puede haber algunos conflictos que aunque su probabilidad de ocurrencia es alta, los impactos que causan al proyecto no son significativos. En general estos son los problemas o divergencias que se presentan diariamente y que usualmente se resuelven en el sitio de trabajo, son problemas, como: cambios de la especificación de un material, la programación de un día de trabajo, modificación de un procedimiento, entre otros.

El impacto de un conflicto también puede estar determinado con el momento en el cual es atendida o solucionada la diferencia. Un conflicto que en un primer análisis puede no ser importante, pero que no es atendido a tiempo, puede llegar a escalar y convertirse en un conflicto con un impacto importante en el proyecto. Suponga, por ejemplo, el conflicto originado por el mal trato que un capataz de obra da a sus subalternos. Esta situación podría fácilmente solucionarse llamando la atención al capataz o en caso extremo cambiando a esta persona. No obstante, si esta situación no es atendida a tiempo podría eventualmente causar que los trabajadores se revelaran, causaran una parálisis o incluso saboteos a la obra. Por esta razón, el análisis del impacto debe ser hecho de manera prospectiva evaluando todas las posibles consecuencias que de él se desprendan.

Como se podrá deducir de lo anterior, realizar una cualificación y cuantificación de los impactos no es una tarea fácil. Es por esto que para ello será necesario recurrir a las experiencias en casos similares o al conocimiento y experiencia que la gente involucrada en el proyecto tiene de la industria de la construcción. Aunque la certeza de la cualificación y cuantificación que se haga no será del cien por ciento (100%), considerando que las circunstancias de cada proyecto son diferentes, la idea es dar un rango general con el fin de tener elementos de juicio para decidir qué hacer cuando ellos se presenten o determinar las acciones que deben ser tomadas para prevenir que estos ocurran.

En la tabla No 19 “Impactos en los proyectos a causa de los conflictos” se ilustra, a manera de ejemplo, la forma de determinar los impactos para unos casos específicos. La escala de medición del impacto, igual que para el cálculo de la probabilidad, puede ser amplia -Alta-Baja- o menor -Alta-Media-Baja- o incluso mucho menor dependiendo de la validez de la información utilizada para hacer la predicción. De otra parte, en la práctica, el ejercicio debe hacerse para todos los conflictos determinados en los apartados 6.1 y 6.2, considerando las condiciones particulares en las cuales se encuentra involucrado cada proyecto.

### **6.3.3 Exposición de conflictos combinada**

La última fase en el análisis de los conflictos es calcular el resultado combinado de la probabilidad de ocurrencia de un conflicto y el impacto que él, eventualmente, tiene para el desarrollo del proyecto. Una forma fácil de realizar este cálculo es a través del “Árbol de decisiones”, el cual muestra la progresión natural o lógica de la ocurrencia del suceso en el tiempo.

El árbol de decisiones está formado por nodos de acción, nodos de probabilidad y ramas. Para el caso que se ilustra más adelante los nodos de acción se denotan con un cuadro (□) y representan aquellos momentos del proceso en que se toma una decisión. Los nodos de probabilidades, por su parte, se denotan con un círculo (O) e indican aquellas

partes del proceso en las cuales ocurre algún estado del suceso (estado de la naturaleza). Las ramas se utilizan para denotar las decisiones o los estados de los sucesos.

**Tabla No 19- Impactos en los proyectos a causa de los conflictos**

Fuente del Conflictos	Impacto		Condiciones y Circunstancias
	Cualificación	Cuantificación*	
Condiciones del Tiempo	Bajo	2%**	Condiciones amigables del tiempo
	Alto	10%	Zona propicia para los desastres naturales
Errores de diseño	Bajo	1%	Documentos contractuales bien revisados, diseños reconocidos
	Alto	25%	Diseñadores inexpertos o con exceso de trabajo
Condiciones cambiantes en el sitio	Bajo	0%	Estudios del terreno completos y bien elaborados
	Alto	35%	Falta de estudio del terreno
Métodos de construcción	Bajo	0%	Se utilizan métodos tradicionales – probados
	Alto	40%	Se utilizan equipos especializados y métodos de construcción innovadores
* La cuantificación puede ser en valores absolutos o en un porcentaje del valor del proyecto			
** Los porcentajes considerados son estimados para un supuesto proyecto y hacen referencia al valor del contrato			

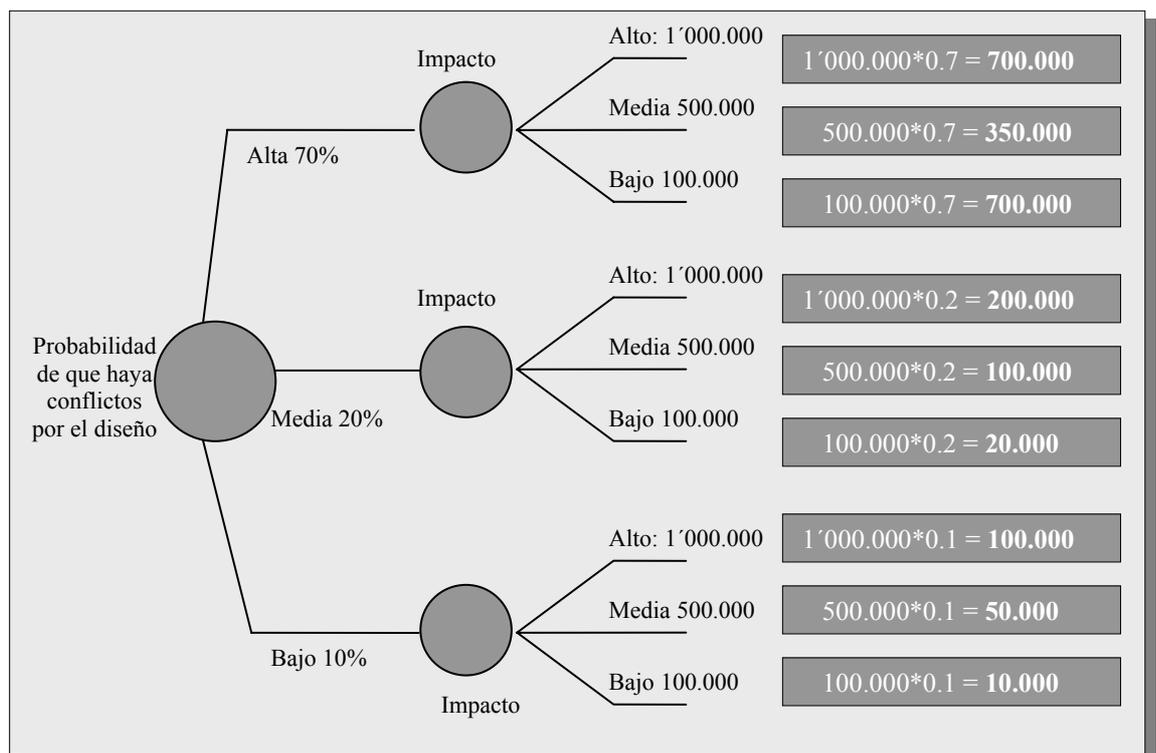
Para ilustrar lo anterior consideremos un proyecto de construcción de una obra de infraestructura ficticio. Para él se ha determinado, después de revisar la documentación de diseño, que la probabilidad de encontrar conflictos derivados de esta situación está repartida así: Alta (70%), Media (20%) y Baja (10%). Además se ha logrado determinar que el costo del impacto más desfavorable (alto) es del orden del millón de pesos (1'000.000), si el impacto es favorable el costo es de cien mil pesos (100.000) y si el impacto es medio, el costo es de quinientos mil pesos (500.000). En la gráfica No 19 se muestran los resultados de la combinación de la probabilidad de que los conflictos aparezcan con los costos del impacto que ellos generan.

Como se ha explicado anteriormente, dependiendo de la exactitud de información con la cual se cuente, la figura puede ser dividida en más posibilidades. O, por el contrario, puede ser simplificado a Altos-Bajos. La verdadera dificultad del método radicará en poder determinar con más o menos alguna exactitud tanto la probabilidad, como la valoración del impacto.

El análisis de exposición de conflictos debe hacerse para todos los conflictos que se prevé tienen alguna posibilidad de aparecer en el proyecto específico. En el cálculo se debe tener especial cuidado en no considerar el mismo impacto para diferentes conflictos, es decir, considerar éste en varias oportunidades ya que esto inflaría no-realísticamente la exposición de conflictos.

La técnica del árbol de decisiones permitirá además realizar análisis más generales, como por ejemplo, el efecto que tiene introducir medidas mitigantes para prevenir la aparición de los conflictos. Para ilustrar esto, consideremos la siguiente situación: Un proyecto de construcción de Infraestructura sin ningún tipo de medidas paliativas tiene las siguientes probabilidades de ocurrencia de conflictos: Conflictos graves, el 30%; Conflictos de orden medio, el 50% y Conflictos menores, el 20%. Cuando se introducen medidas preventivas la nueva distribución de las probabilidades será la siguiente: Conflictos graves, el 10%; Conflictos de orden medio, el 20% y Conflictos menores, el 70%. Adicionalmente se ha podido determinar que el impacto de los conflictos graves es del orden de los 25 millones, de los conflictos medios, es de 5 millones y el de los conflictos menores, de 1 millón. En la gráfica N 20 “Exposición de conflictos combinada general” se muestran los resultados del análisis para este caso donde se quiere determinar el efecto de tomar medidas mitigantes, para evitar conflictos, en un proyecto de infraestructura.

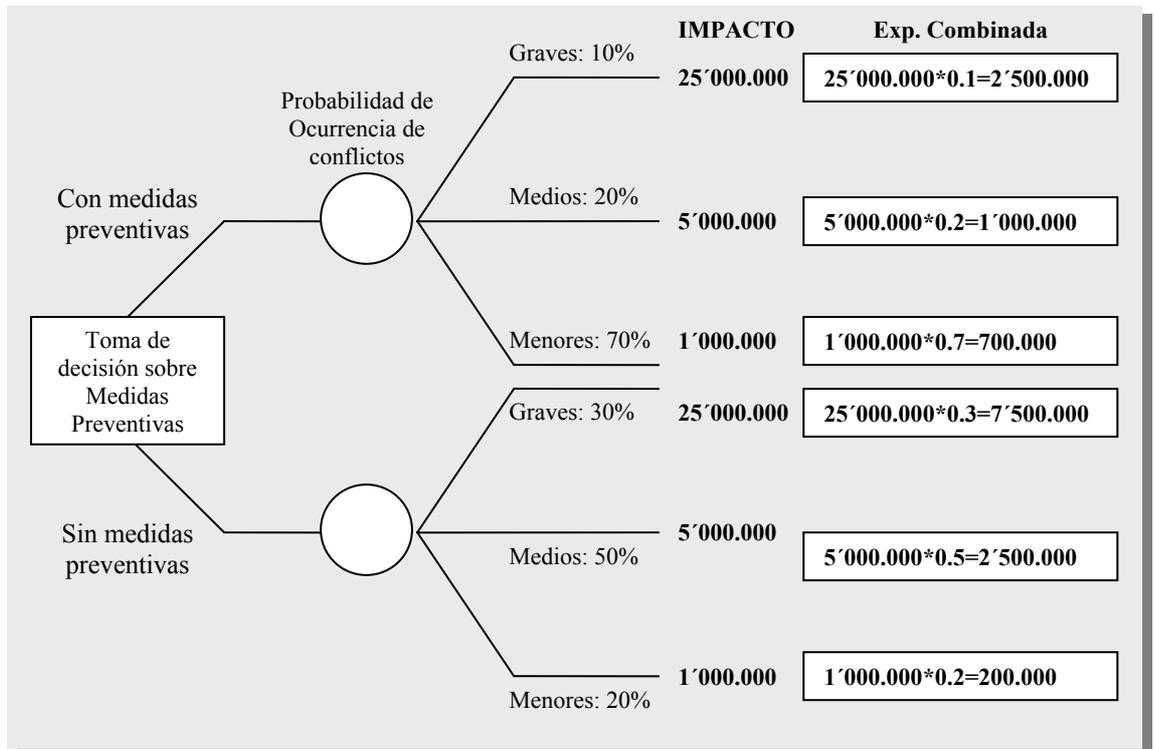
**Gráfica No 19. Exposición de conflictos combinada para el ejemplo.**



Tanto los análisis generales, como la combinación de las probabilidades de ocurrencia de un conflicto y el impacto que éste tiene sobre el proyecto brindan información valiosa a la gerencia, ya que a través de ésta podrá determinar la prioridad y jerarquía que deberá dársele a cada conflicto. Un conflicto con alta probabilidad de ocurrencia, pero con un impacto no significativo, no ameritara el mismo cuidado y atención que aquel que con pocas probabilidades de ocurrencia, pudiera llegar a causar unos daños casi irreparables en el proyecto. Los resultados de este análisis combinado, por otro lado, brindaran información del comportamiento del proyecto introduciendo o no medidas

paliativas. Como se verá en el apartado siguiente ambas informaciones serán determinantes para la preparación del Plan de Manejo de Conflictos –PMC-.

**Gráfica N 20- Exposición de conflictos combinada general**



Paralelamente al análisis de la exposición de conflictos combinada, la gerencia deberá iniciar el análisis de las técnicas de prevención y solución de conflictos que implementará como estrategia para enfrentar la situación. El modelo PYREC planteado en el capítulo 3 y desarrollado en los capítulos 4 y 5 le servirá de base para dicho análisis, pero será la experiencia de otros proyectos o del personal vinculado al equipo la que finalmente permitirá escoger la mejor opción. Opciones que pueden estar entre escoger como estrategia el modelo completo, es decir los seis (6) pasos o una variante de éste con dos o tres pasos por ejemplo. Todos estos elementos sumados permitirán diseñar el plan de manejo de los conflictos, como se vera en el apartado siguiente.

## 6.4 PLAN DE MANEJO DE CONFLICTOS –PMC-

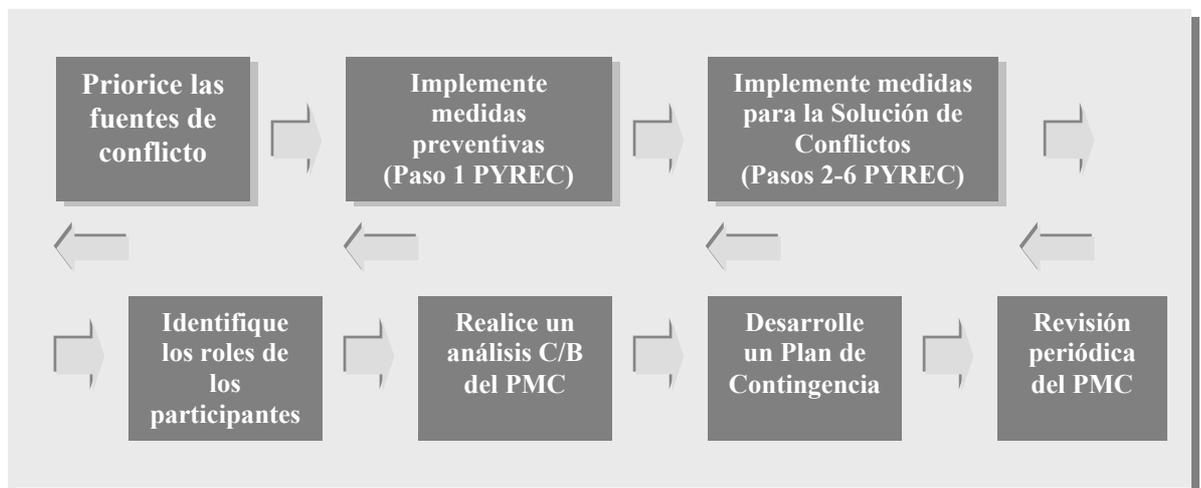
Una vez identificados las posibles fuentes de conflicto, determinada la probabilidad de ocurrencia, el impacto que los conflictos derivados podrían causar y calculada la exposición de conflictos combinada, el siguiente paso del proceso es la preparación del Plan de Manejo de Conflictos –PMC-. El PMC será elaborado por la gerencia con base en la anterior información y la valoración que ella haga de las circunstancias y riesgos en las cuales está inmerso el proyecto. Para la determinación de las acciones a tomar deberá, además, considerar las mejores opciones utilizando criterios de comparación como la relación Costo/Beneficio; igualmente deberá tener siempre presente cuál de los componentes del equipo (dueño, contratista, diseñador, otros) es el que está mejor

posicionado para el manejo del riesgo y tendrá presente que existen riesgos que pueden ser manejados más eficientemente por otros actores, como las compañías de seguros o instituciones financieras.

Con el fin de realizar el Plan de Manejo de Conflictos, de manera metódica, se proponen los pasos que se ilustran en la gráfica No 21 “Pasos para la elaboración del Plan de Manejo de Conflictos”, los cuales son los siguientes:

- Establezca un criterio y dé prioridad a las fuentes de conflicto
- Para las fuentes posibles de Conflicto determine estrategias de prevención. Implemente el paso 1 del modelo PYREC.
- Para las fuentes posibles de Conflicto defina los mejores métodos de resolución de conflictos. Implemente los pasos 2 a 6 del modelo PYREC o alternativas
- Identifique los roles de los participantes y determine cuál será la participación de cada una de ellos en el conflicto.
- Realice un análisis Costo / Beneficio del Plan de Manejo de Conflictos.
- Elabore un plan de contingencia para el manejo de los conflictos.
- Revise periódicamente con los participantes el Plan de Manejo de Conflictos y de ser necesario actualícelo.

**Gráfica N 21- Pasos para la elaboración del Plan de Manejo de Conflictos**



#### **6.4.1 Determinación de prioridades e implementación de la metodología de prevención y resolución de conflictos**

Usualmente el criterio para definir la prioridad de atención de los conflictos es la exposición de conflictos combinada, es decir, la forma como se impacta el proyecto para una probabilidad de ocurrencia determinada de un conflicto. Estos costos en general están compuestos por los costos directos e indirectos relacionados con la ejecución y el costo de oportunidad de no poder contar con la obra en la fecha prevista para su explotación.

De otro lado, en los capítulos 4 y 5 se discutieron tanto los métodos de prevención, como de resolución de conflictos lo cuales proporcionarán una base para definir las estrategias para prevenir o resolver los conflictos cuando ellos se presentan. Aunque lo ideal es seguir el orden propuesto por el modelo PYREC, planteado en el capítulo 3, haciendo inicialmente prevención y cuando los conflictos aparezcan evitando que ellos escalen a las instancias más formales, donde el conflicto genera un mayor impacto, se debe ser consciente que esta metodología no es del todo práctica, especialmente cuando se trata de proyectos pequeños y sencillos.

**Tabla No 20 Clasificación y plan de prevención y resolución de los conflictos**

Identificación / estrategias de prevención y solución		Fuente de Conflictos				
		Sistema de suministro	Documentos contractuales	Términos contractuales	Sistema de Facturación	Otros
Probabilidad de Ocurrencia						
Impacto						
Exposición de conflictos Combinada						
Prevención	Estrategias					
	Costos					
	Reducción de conflictos					
Negociación	Costos Estimados					
	Probabilidad de éxito					
Mediación	Costos Estimados					
	Probabilidad de éxito					
Conciliación	Costos Estimados					
	Probabilidad de éxito					
Amigable Composición	Costos Estimados					
	Probabilidad de éxito					
Arbitraje	Costos Estimados					
	Probabilidad de éxito					

Teniendo en cuenta las anteriores consideraciones lo siguiente es realizar una clasificación de los conflictos que ameritan ser atendidos con prioridad y la forma como ellos van a ser atendidos. Para realizar esto se propone elaborar una tabla en la cual para cada conflicto -en las columnas- se consigne en las primeras cuatro filas la información recogida en la identificación y en el análisis de los conflictos, es decir, para los conflictos esperados, la probabilidad de ocurrencia, el impacto de ellos y la exposición de conflictos combinada. Las filas restantes se reservan para consignar las estrategias de prevención y resolución de conflictos que se implementarán en cada caso. La solución para un proyecto ficticio con cuatro fuentes de conflicto probables se muestra en la tabla No 20 “Clasificación y plan de prevención y resolución de los conflictos”

De esta forma el propósito de la tabla es doble, primero: permite priorizar los conflictos basados en el riesgo al cual está expuesto el proyecto; segundo: asigna las estrategias de prevención –ver capítulo 4- para dirigir los potenciales conflictos y define los métodos de resolución del conflicto que se pretenden implementar en caso de que el conflicto llegase a presentarse –Ver capítulo 5-

Para la selección de la técnica más apropiada para resolver los conflictos no deben usarse como únicos criterios los costos y la probabilidad de éxito estimada, como podría interpretarse de la tabla No 20. Estos dos parámetros son una guía, además se deberán ponderar algunas otras cuestiones acerca de la situación conflicto-proyecto. Por ejemplo: se deberá determinar qué tanto está afectando el conflicto a la programación; responder la pregunta si el conflicto amerita una solución inmediata o si por el contrario es posible solucionarlo al final del proyecto; ¿Qué tan largo es el proyecto? ¿Cuántos participantes están involucrados? ¿Qué tipo de suministro se está usando? ¿Quién debería dar el primer paso para alcanzar una solución?, son, entre otras, cuestiones que permitirán hacer la mejor selección.

Para cada situación particular, las diferentes técnicas, tienen ventajas y desventajas, que deben sopesarse para escoger la opción más óptima. La experiencia en procesos similares, indudablemente, será de gran ayuda para escoger la mejor solución.

El Plan de Manejo de Conflictos –PMC- debe además considerar otros factores tales como: los costos, la identificación de los participantes y responsables de atender el conflicto y la forma como se debe proceder en caso de que lo planeado no funcione o se detecte alguna falla en el plan. En los apartados siguientes se tratarán los anteriores asuntos.

### **6.4.2 Identificación de participantes y asignación de responsabilidades.**

Paralelo al proceso de identificación de los posibles conflictos, también es importante identificar los posibles participantes y realizar acuerdos entre las partes con el fin de responsabilizar a uno de ellos de liderar la resolución de los conflictos cuando ellos aparezcan. De esta forma, cada parte conoce sus responsabilidades y rol y no hay sorpresas o excusas al momento que haya que enfrentar un problema. En algunas ocasiones, este tipo de acuerdos entre las partes ayudan a mitigar los impactos de los conflictos e incluso muchas veces evitan que ellos aparezcan.

Aunque esta iniciativa de involucrar preventivamente a las partes en la solución de los conflictos no es una tarea fácil, se pueden utilizar varias formas para lograr este fin. Una de ellas es a través de cláusulas contractuales que obligan a las partes no solo a reconocer la existencia de los conflictos, sino a facilitar su solución a través determinadas técnicas. Dichas cláusulas pueden ser complementadas con la identificación de las fuentes de los conflictos, los eventuales participantes y el responsable de buscar una solución.

Otra forma, es complementar el PMC –Tabla No 20- identificando eventuales participantes y responsables y convertir este documento en un anexo del contrato, con lo cual las partes declararán implícitamente que están de acuerdo con lo allí plasmado.

### **6.4.3 Relación de Costos y Beneficios**

Todo lo dicho hasta este momento tiene validez siempre y cuando el costo invertido para prevenir o solucionar un conflicto es mucho menor a los beneficios que se van a obtener por solucionar éste. Si este límite no existiera se podría decir que cualquier conflicto podría solucionarse casi sin mayores contratiempos. Es decir, que la intervención con las nuevas e innovadoras técnicas de prevención y resolución de conflictos mencionadas a través de este trabajo, son solo viables, si a través de ellas se brinda valor al proyecto.

Por ejemplo, nadie estaría dispuesto a pagar por un proceso de amigable composición 25'000.000 para solucionar una disputa surgida de un contrato cuyo valor escasamente asciende a esa cifra. No obstante, esta cantidad podría resultar ínfima si se tratase de un contrato con disputas por un valor de 200'000.000 millones. Ésta es una consideración que la gerencia deberá tener en cuenta al momento de elaborar el PMC. Un modo de hacer esto es revisando la exposición combinada de riesgos, cuando se analizan los conflictos y se comparan ellos con las estrategias de prevención. Se deberían implementar las medidas de prevención si el costo de ésta y el riesgo resultante es considerablemente menor al que resulta de no tomar ninguna medida.

Si retomamos el proyecto ficticio ilustrado en la gráfica No 20 vemos que si se utilizan medidas preventivas la exposición combinada es de 4'200.000; cuando no se implementan medidas preventivas este costo es de 10'200.000. Si el costo de las medidas preventivas tiene un valor de 3'000.000 es claro que se obtendrá un beneficio para el proyecto de 3'000.000 y por lo tanto se deberían implementar las medidas preventivas. No obstante, si el costo de dichas medidas fuera de 7'000.000 en vez de obtener un beneficio por las medidas preventivas se tendría un sobre costo, lo que implicaría que dichas medidas no son viables.

No obstante, que el anterior análisis conduce desde la lógica a tomar la decisión de no realizar ningún tipo de acción preventiva es posible que algunas consideraciones, beneficios no cuantificados, como: mantener las buenas relaciones entre los participantes, mantener la armonía del grupo, entre otras, podrían conducir a tomar una decisión en contrario. Es decir, a considerar las medidas preventivas, no obstante, que éstas traen más costos que beneficios para el proyecto. Este tipo de consideraciones también deberán ser tenidas en cuenta al momento de elaborar el PMC.

#### **6.4.4 Plan de contingencia –PC-**

El plan de contingencia –PC- se refiere a una serie de opciones de las cuales podrá disponer la gerencia en caso de que el Plan de Manejo de Conflictos, por alguna razón, no sea capaz de solucionar los problemas con la celeridad que se requiere. Por este motivo, las opciones listadas en el Plan de Contingencia –PC- deben estar orientadas a cubrir las eventuales debilidades que tenga el PMC. Por ejemplo, se ha visto que la implementación de medidas preventivas en algunas ocasiones no es viable desde el punto de vista de la relación Costo/Beneficio; igual podría suceder al evaluarse la implementación de una técnica de solución; estas situaciones innegablemente serán puntos débiles del PMC. Para cubrir estos asuntos y no dejarlos al azar, en el PC estos puntos se deberán identificar y para ellos determinar opciones de tratamiento, en caso de que el conflicto aparezca; es decir, el PC es un respaldo en caso de que el PMC falle.

En muchos casos, el plan de contingencia podría ser recurrir a la justicia ordinaria o contencioso administrativo. Esto porque, no obstante, que a la mayoría de los participantes de los proyectos no les gustaría tener una disputa por varios años manteniendo una incertidumbre sobre el resultado, existen dueños deshonestos que, a sabiendas de no tener la razón, prefieren mantener el dinero en su caja rentando, no importándoles una larga lucha; o contratistas, igualmente deshonestos y tercicos, que se creen con derechos más allá de los que realmente merecen.

Aunque la justicia puede figurar como una opción de contingencia por las razones antes expuestas hay que advertir que ésta puede tener consecuencias funestas para los participantes. Por ejemplo, para un contratista podría, dependiendo de la magnitud del conflicto, resultar en la quiebra y para el dueño podría causar desajustes administrativos al tener que atender un asunto por largo tiempo, fuera del alcance de su negocio. Lo anterior, sin contar con los costos que dichos procesos demandan.

En conclusión el Plan de Contingencia es un componente más del Plan de Manejo de Conflictos, cuyo objetivo es servir de respaldo, para ofrecer salidas a los participantes, en caso de que el PMC no funcione como debería.

### **6.5 REVISIÓN DEL PLAN**

Como se ha mencionado en los apartados anteriores la idea con el Plan de Manejo de Conflictos es que éste sea avalado por todos los participantes del proyecto con el fin de que ellos se comprometan a seguirlo y a implementar las soluciones que desde él se proponen tanto para prevenir, como para resolver los conflictos cuando ellos aparezcan. Por este motivo el PMC debe ser elaborado para las diferentes etapas por las cuales transita el proyecto, pasando de ser un documento muy general en la etapa de planeación del contrato a un plan mucho más elaborado y detallado en la etapa de negociación del contrato, antes del inicio de la ejecución.

Lo anterior debe ser así con el fin de ir involucrando en su construcción los diferentes participantes que se van sumando al proyecto. Si a un contratista después de adjudicarle un contrato se le obliga a cumplir con un PMC donde, por ejemplo se incluyen los seis pasos del Modelo de Prevención y Resolución de Conflictos –PYREC-, es posible que en este momento se genere el primer conflicto, lo que realmente no es lo deseable. Lo

anterior, en consideración a que el contratista puede llegar a pensar que esto le traerá unos costos no calculados o que las soluciones a sus problemas, al tener que agotar todas estas instancias, puede llegar a tomar años, tiempo que él no está dispuesto a aceptar.

Como se ha dicho la participación de todas las partes es un elemento clave en la resolución de las disputas. De esta forma, todas las partes, en la medida que se vayan involucrando con el proyecto, deberían participar en las revisiones del PMC, de forma tal que esta participación los comprometa con su cumplimiento. Así las cosas, debe preverse revisiones del PMC, inicialmente elaborado en la etapa de planeación del contrato, en las etapas siguientes del proyecto, como: el diseño, la preparación y adjudicación y la etapa contractual.

En la planeación del contrato se debe generar un concepto general del PMC, el cual se refinará y detallará un poco más en la etapa de diseño. Este plan, como un documento aún muy general se debe proponer en la fase de adjudicación, como base para ser discutido en la etapa de la negociación del contrato. En esta última etapa, antes del inicio de la ejecución, se debe aprovechar para involucrar a todas las partes en una nueva revisión en la cual se detallará con mayor precisión las acciones que se desarrollarán para prevenir o solucionar los conflictos. A través de esta última revisión se buscará el aval de todos los participantes, además servirá para que cada uno esté informado de sus responsabilidades y compromisos al momento de hacer uso del plan.

Cuando dentro del desarrollo del proyecto haya consenso de que el plan tiene algunas fallas que deben ser remediadas, de común acuerdo, las partes pueden llegar a realizar revisiones del PMC.

De otro lado, al momento del cierre del proyecto deberá hacerse una evaluación del PMC, verificando, entre otros asuntos: la efectividad que tuvo; los costos en los cuales se incurrió en la implementación de cada estrategia; los cambios que sufrió durante la ejecución del proyecto, si se logró el propósito propuesto y en general todos aquellos asuntos relacionados que puedan aportar experiencias en la elaboración de futuros PMC, para otros proyectos. Lo anterior es especialmente relevante cuando el plan no funcionó o no se comportó, como inicialmente se había pensado.

## **SUMARIO**

El Plan de Manejo de Conflictos –PMC- es una valiosa herramienta que junto con la programación de tiempos, recursos y el presupuesto deberían permitirle a la gerencia ejecutar el proyecto de manera exitosa. Lamentablemente, en la mayoría de los proyectos no hay una consideración especial para el manejo de los conflictos y cuando la hay se hace más por iniciativas individuales, sin una metodología formal. No obstante, dejar la solución de los conflictos al azar, puede conducir no solo a que la gerencia pierda el control sobre la ejecución, sino a que se afecten los plazos y costos previstos.

Para evitar esto, la gerencia debe tener una metodología que le permita elaborar un Plan de Manejo de los Conflictos. Para la realización de éste lo primero es que se reconozca y se sea consciente de que los conflictos más temprano que tarde aparecerán, es decir, que son sucesos inherentes a los proyectos. A partir de esta premisa, la gerencia debe estar preparada no solo para identificar las fuentes de conflicto, sino también para

determinar las probabilidades de que ellos aparezcan, realizar análisis sobre los impactos que estos tienen en el desarrollo del proyecto y planear acciones con el fin de prevenir o resolver los conflictos cuando ellos se presentan.

La metodología que se propone en este escrito consta de un proceso de cinco pasos, los cuales son: a) Identificación de las fuentes de conflicto y posibles conflictos; b) Análisis de los posibles conflictos; c) Diseño e implementación del plan de manejo de los conflictos; d) Monitoreo y Control de los Conflictos; e) Revisión del Plan de Manejo de los Conflictos.

El primer paso trata de predecir, con la mayor certeza posible, los conflictos a los cuales el proyecto en particular está más expuesto. Identificados los potenciales conflictos que pueden ocurrir el paso siguiente será realizar el análisis detallado de ellos con el fin de determinar la probabilidad de ocurrencia y el impacto que cada uno de ellos pueda tener en el desarrollo del proyecto. Evacuados los pasos anteriores, el tercero será el diseño del PMC, el cual será elaborado por la gerencia con base en la anterior información y la valoración que ella haga de las circunstancias y riesgos en las cuales está inmerso el proyecto.

Para la elaboración del plan se propone el siguiente procedimiento: a) Establezca un criterio y dé prioridad a las fuentes de conflicto; b) Para las fuentes posibles de Conflicto determine estrategias de prevención. Implemente el paso 1 del modelo PYREC; c) Para las fuentes posibles de Conflicto defina los mejores métodos de resolución de conflictos. Implemente los pasos 2 a 6 del modelo PYREC; d) Identifique los roles de los participantes y determine cuál será la participación de cada una de ellos en el conflicto; e) Realice un análisis Costo / Beneficio del Plan de Manejo de Conflictos; y f) Elabore un plan de contingencia para el manejo de los conflictos.

El último paso del proceso es hacer monitoreo y revisión periódica del PMC con los participantes del proyecto. Cuando dentro del desarrollo del proyecto haya consenso de que el plan tiene algunas fallas que deben ser remediadas, de común acuerdo, las partes pueden llegar a realizar revisiones del PMC

# CAPÍTULO 7

## CONSIDERACIONES FINALES

### 7.1 CONCLUSIONES

En los proyectos de sector de la construcción en Colombia, las dificultades y conflictos son recurrentes y aunque no se tienen estadísticas reales, la percepción es que el 80% de los proyectos presentan algún tipo de conflicto que afecta el éxito de los proyectos, llegando incluso el 30% de éstos a escalar las instancias judiciales. Esta tendencia al conflicto, que no es propio del negocio en Colombia sino que es un asunto generalizado a nivel mundial, se explica por las características especiales que tienen los proyectos de la industria de la construcción, relacionadas con el tamaño, complejidad y singularidad.

Este tipo de proyectos son particulares, es decir, uno no puede compararse a otro, por más que las condiciones sean similares. Se desarrollan en ambientes donde las variables como el tiempo, condiciones políticas, sociales y medioambientales, entre otras, son cambiantes y dificultan el control. Aparte de esto, involucra numerosos participantes: ingenieros, dueños, instituciones financieras, suministradores, abogados, contratistas, subcontratistas, instituciones del estado, etcétera; cuyos roles e intereses varían de acuerdo con su vinculación contractual al proyecto. Estas características singulares y complejas hacen que estos proyectos se ejecuten en medio de conflictos, divergencias y enfrentamientos que de no ser atendidos a tiempo comprometerán la realización exitosa del proyecto.

Siendo éste un asunto que afecta directamente la realización del proyecto, debe ser la gerencia la que se preocupe de manejar los conflictos y lo debe hacer con la misma formalidad que lo hace con las demás variables claves del proyecto. Es decir, que deberá contar no solo con una metodología, sino con las herramientas adecuadas para realizar estas funciones.

Lo primero que la gerencia debe procurar es conocer y entender el origen de los conflictos en este tipo de proyectos. Es decir, realizar un diagnóstico con el fin de determinar hacia dónde debe dirigir sus esfuerzos. En esta investigación se hace una primera aproximación en este tema, para el mercado colombiano. Para esto se validaron estudios realizados en los Estados Unidos contrastándolos con información extractada de los casos presentados en la literatura judicial. Aunque lo ideal hubiera sido realizar este estudio a través de las fuentes primarias, esto no fue posible por problemas de orden práctico y se deja para una próxima investigación.

Identificadas las fuentes de los conflictos en la industria de construcción en Colombia, lo siguiente que debe considerar la gerencia son los medios a través de los cuales los conflictos deben ser tratados. Teniendo en cuenta que el mejor tratamiento que se le puede dar a un conflicto es evitar que éste aparezca, se ha propuesto en este trabajo un modelo que promueve la prevención, y ofrece varias alternativas de solución de los

conflictos, para cuando ellos aparezcan. En el modelo propuesto PYREC –Modelo para la Prevención y Resolución de Conflictos- se tuvo en cuenta la evolución y tendencias de la solución de esta problemática a nivel internacional; así como también el desarrollo actual en Colombia de los Mecanismos Alternativos de Solución de Conflictos. Adicionalmente se hizo especial énfasis en las técnicas de prevención, considerando la relevancia que este paso tiene en cualquier sistema exitoso de resolución de conflictos.

En el modelo PYREC se reconocen seis estados de evolución de la solución de las disputas, antes de que éstas sean sometidas a la justicia ordinaria o contencioso administrativo. El propósito inicial del modelo es realizar, desde la gerencia, acciones que permitan y procuren la prevención de los conflictos. No obstante, para cuando estos son inevitables, el propósito del modelo es procurar soluciones lo más temprano posible de los conflictos, con el fin de evitar que ellos escalen, lo menos posible, los estadios superiores del modelo. Lo anterior en consideración a que en los estados inferiores de la escala se facilitan los acuerdos, se dan soluciones que benefician a las partes, se tiene el control sobre los resultados y se minimizan los costos de la solución. Y por el contrario, en los estados superiores las soluciones son más difíciles, más costosas, menos satisfactorias y con menor control sobre los resultados, por parte del equipo de proyecto.

La Prevención ofrece a la gerencia de proyectos la flexibilidad para diseñar y crear estrategias innovadoras que mejoren la comunicación y el rendimiento de los participantes en el trabajo con el fin de minimizar desacuerdos y ayudar a que el equipo del proyecto resuelva los problemas que se pudieran presentar antes de que ellos lleguen a convertirse en disputas o reclamaciones. La prevención de conflictos debe hacerse desde el momento mismo en que se inicia la planificación de la contratación del proyecto y para las demás etapas, como: la pre-contractual, la contractual e incluso la etapa del cierre o liquidación del contrato.

La prevención se inicia con una adecuada planeación de la contratación del proyecto. En la etapa pre-contractual la adecuada preparación de la documentación para la contratación es la mejor manera de aportar a la prevención de los conflictos. Esta documentación incluye los términos de referencia o pliegos de condiciones que deben definir los requisitos que tendrán que cumplir los interesados en participar en la ejecución del proyecto. En la etapa contractual, la cual es el periodo comprendido entre la iniciación y liquidación del contrato, es donde ocurren la mayor cantidad de incidencias en la ejecución del contrato y por consiguiente donde se presentan los mayores retos para la gerencia en materia de prevención. Acuerdos de intercambio de información entre los actores, programación conjunta, control intensivo de costos y plazos, auditoría de los programas de plazos y presupuestos, establecimiento de reglas para la legalización de los cambios, son, entre otras, algunas de las actividades que se deben emprender por parte de la gerencia para prevenir las disputas. Finalmente, un adecuado cierre del proyecto y liquidación del contrato son igualmente acciones que pueden evitar conflictos posteriores a la terminación del proyecto. Para esta etapa acciones como: la “Declaraciones del Programa como Construido” y “Acuerdos de intercambio de informaciones al cierre” podrían desmotivar reclamaciones posteriores a la terminación del proyecto. No obstante que algunas de las estrategias o técnicas que se mencionan para la prevención pueden llegar a representar gastos adicionales, en general puede decirse que los beneficios son

considerablemente superiores a los costos que ellos demandan.

En el campo de la prevención es, quizás, donde existen más posibilidades para ahondar esta investigación. ¿Cuáles de los mecanismos expuestos ofrecen mejores resultados? ¿Son todas las estrategias presentadas viables desde el punto de vista práctico? ¿Cuáles son los costos que demandan cada una de estas técnicas? ¿Existen algunas otras prácticas, diferentes a las expuestas? Son, entre otras, preguntas que ameritan ser respondidas en este importante campo de la prevención de conflictos.

Cuando los conflictos no pueden evitarse, entonces, es necesario procurar solucionarlos a la mayor brevedad, con el fin de evitar que ellos impacten el desarrollo de los proyectos. El modelo PYREC, en los pasos dos a seis, proponen técnicas escalonadas, que permiten agotar instancias, para alcanzar una solución de los conflictos. Se parte de la negociación y se sigue con la mediación, la conciliación, la amigable composición y finalmente el arbitraje, antes de que el conflicto se lleve a los estrados judiciales.

La capacidad de negociación para la gerencia de proyectos no es una opción, es una obligación, teniendo en cuenta las funciones que cumple. La solución de los conflictos a través de la negociación tiene tanto beneficios directos, como indirectos. Los indirectos se refieren al afianzamiento de la confianza y la comunicación entre las partes, lo cual conduce a mejorar el ambiente de trabajo y a lograr mayores compromisos de las partes. Por su parte, los directos tienen que ver con los costos, los cuales son muy bajos en consideración a que la negociación se realiza entre los encargados, sin intervención de terceros; el otro beneficio directo es el control que tienen los actores sobre los resultados. De esta forma, la negociación es el camino que lleva del enfrentamiento a la cooperación, para dar solución a un conflicto que afecta a dos o más participantes de un proyecto.

El tercer paso que propone el modelo es la Mediación, la cual es un proceso mediante el cual un tercero neutral, usualmente un experto, asiste a las partes enfrentadas en un conflicto a buscar soluciones negociadas a sus diferencias. La mediación es un procedimiento informal y flexible dirigido por las partes y el mediador. Por esto, la base para que se pueda abordar este paso es que las partes tengan la voluntad de dialogar por muy distantes que estén sus posturas. La mediación pretende plantear aspectos comunes sobre los que se pueda construir un acuerdo satisfactorio para ambas partes. Desde su imparcialidad y experiencia profesional, el mediador ayuda a las personas que acuden a la mediación a entender sus propias motivaciones y las del otro, es decir que su función no es imponer una solución, sino más bien ayudar a las partes a encontrar un acuerdo negociado. El proceso de mediación ha sido empleado, exitosamente, en el mundo entero en la solución de los conflictos en todos los ámbitos de la vida social. La mediación empresarial está destinada a lograr acuerdos entre dos o más empresas que se encuentren inmersas en una situación de conflicto respecto a los derechos y deberes que emanan de una relación contractual.

La cuarta alternativa que propone el modelo PYREC es la conciliación, la cual es, a su vez, la primera de las técnicas que se encuentra regulada por la legislación Colombiana. La Ley 446 de 1998 define la conciliación como un mecanismo que adoptan dos personas que están en conflicto para solucionar sus problemas a través de una tercera persona que se llama conciliador en una formalización de auto composición. Con la entrada en vigencia en Colombia de la ley 640 de 2001, por la cual se modificaron las normas relativas a la

conciliación, se dispuso, con el ánimo de descongestionar los estrados judiciales, que los conflictos civiles, laborales, administrativos y de familia que sean susceptibles de ser conciliados tendrán que intentar la conciliación extrajudicial antes de que estos sean llevados a los estrados judiciales. Existen dos tipos de conciliación, éstas son: la Conciliación prejudicial o administrativa y la Conciliación procesal o judicial. En la conciliación prejudicial dos o más personas gestionan por sí mismas la solución de diferencias transigibles de naturaleza civil, comercial o administrativa (pública), con la ayuda de un tercero neutral y calificado, denominado conciliador. La gestión es hecha ante un centro de conciliación o ante la autoridad administrativa en ejercicio de su función conciliatoria o ante un conciliador en equidad y se realiza previo, de un proceso judicial, ejecutivo o arbitral. Por su parte, la conciliación judicial es aquella que es convocada por los jueces dentro del proceso litigioso para solucionar el conflicto entre dos o más partes. En este caso el conciliador natural es el mismo juez. La conciliación judicial opera de dos maneras: primordialmente en forma oficiosa y excepcionalmente, por solicitud de las partes en cualquier estado del proceso.

La Amigable Composición es la quinta alternativa que se propone. Éste es un mecanismo a través del cual uno o varios terceros imparciales, por mandato de las partes envueltas en el conflicto, plantean una solución al problema entre ellos. La Amigable Composición es un procedimiento pactado contractualmente en el cual los particulares ejercen la función estatal de dirimir un conflicto de intereses. El método se puede definir como un mecanismo de auto composición, y se desarrolla de acuerdo con la forma acordada por las partes concluyendo en un acuerdo o convención que goza de los mismos efectos de una transacción, facilitado por terceros con facultades para comprometer contractualmente a las partes.

El último recurso que tienen las partes envueltas en un conflicto para solucionar sus diferencias por un mecanismo alternativo a la justicia ordinaria es el Arbitraje, el cual se plantea como la sexta alternativa. Esta técnica es un medio a través del cual las partes acuerdan llevar sus diferencias a un tribunal arbitral, el cual quedará transitoriamente investido para administrar justicia, profiriendo una decisión más conocida como “Lauda Arbitral”. El acuerdo de las partes, como en el caso de la Amigable Composición, se debe pactar a través de contrato, usualmente una cláusula denominada cláusula compromisoria. De acuerdo con la ley el Arbitraje puede ser en derecho, en equidad o técnico. En el primero, los árbitros fundamentan su decisión en el derecho positivo vigente, el arbitraje en equidad o en conciencia, por su parte, es aquél en que los árbitros deciden según el sentido común y la equidad. En el arbitraje técnico, los árbitros pronuncian su fallo en razón de sus conocimientos específicos en una determinada ciencia, un arte o un oficio. De acuerdo con el artículo 46 del decreto 2279 de 1989, hay lugar a un arbitramento técnico cuando las partes lo convengan así. La norma además establece que las materias que en el se tratarán y el alcance de las facultades de los árbitros se expresarán en el pacto arbitral. A la luz de la constitución parecería que solo es válido el arbitraje en derecho o en equidad, no obstante, el arbitramento técnico esta avalado por la ley 80 de 1993 y la ley 446 de 1998.

Conocidas las fuentes de los conflictos y los medios para prevenirlos y/o solucionarlos, en este trabajo se propone una metodología para que de manera sistemática la gerencia de proyectos realice un manejo adecuado de los conflictos de igual manera que

lo hace con los recursos, los costos y el tiempo. La herramienta que se propone es la elaboración de un Plan de Manejo de los Conflictos enmarcada dentro de un proceso de manejo de conflictos, para el cual se han identificado los siguientes cinco pasos: a) Identificación de las fuentes de conflicto y posibles conflictos; b) Análisis de los posibles conflictos; c) Diseño e implementación del plan de manejo de los conflictos; d) Monitoreo y Control de los Conflictos; e) Revisión del Plan de Manejo de los Conflictos. El tercer paso cubre el diseño y elaboración del Plan de Manejo de los Conflictos, para el cual, a su vez, se propone para su elaboración, el siguiente procedimiento: a) Establecer un criterio y dar prioridad a las fuentes de conflicto; b) Para las fuentes posibles de Conflicto determinar estrategias de prevención. Implementar el paso 1 del modelo PYREC; c) Para las fuentes posibles de Conflicto definir los mejores métodos de resolución de conflictos. Implementar los pasos 2 a 6 del modelo PYREC; d) Identificar los roles de los participantes y determinar cuál será la participación de cada una de ellos en el conflicto; e) Realizar un análisis Costo / Beneficio del Plan de Manejo de Conflictos; y f) Elaborar un plan de contingencia para el manejo de los conflictos.

De esta forma, la consideración final es que no basta la actitud diligente del gerente de proyecto para solucionar los problemas cuando ellos se presenten; la gerencia deberá, además, contar con una metodología y las herramientas que le permitan manejar de manera sistemática la problemática de los conflictos, entendiendo que éstos son sucesos inherentes a los proyectos. Es decir, que le permitan predecir, identificar, ponderar, tratar, monitorear y controlar los conflictos que aparezcan o puedan llegar a aparecer durante el desarrollo de un proyecto. Las herramientas y el Plan de Manejo de Conflictos que en este trabajo se presentan permiten a la gerencia cambiar su actuación reactiva frente a la problemática de los conflictos en la industria de la construcción, por una actuación pro-activa y formal.

## 7.2 FUTUROS TRABAJOS

Los trabajos realizados en el campo de la gerencia de proyectos en Colombia son escasos, y poco difundidos. Específicamente en el tema del manejo de conflictos en los proyectos la situación es bastante pobre; aunque existen algunos trabajos, éstos están más enfocados a temas puntuales, como los medios alternativos para la solución de los conflictos: la negociación, la mediación, la conciliación y demás, pero sin que haya una conexión directa con las necesidades de la gerencia o los proyectos mismos.

Lo más cercano a las necesidades de la gerencia de proyectos se ha hecho para el tema específico de la contratación pública. En este campo hay que destacar dos trabajos importantes, el hecho por el abogado Rodrigo Escobar Gil, plasmado en la obra “Teoría general de los contratos de la administración pública”<sup>128</sup> donde aparte de hacerse un exhaustivo análisis de las distintas variables envueltas en la contratación pública, se analiza con una claridad meridiana los riesgos de dicha contratación, tema directamente vinculado al origen de los conflictos en este tipo de contratos. Otra obra que vale la pena citarse es la realizada por Dirección de Planeación Nacional dentro del marco del Proyecto de contratación pública BIRF-DNP, “Manual de buenas prácticas para la gestión contractual

---

<sup>128</sup> ESCOBAR GIL, Rodrigo. Op.Cit. Pág. 399-417

pública<sup>129</sup>, en la cual se hace una descripción bastante completa de aquellos puntos que la administración debe atender con prioridad dentro de la realización de un contrato de obra pública, con el fin de evitar que se generen reclamaciones y/o conflictos.

Teniendo en cuenta el anterior panorama y la relevancia del tema, por la incidencia que tienen los conflictos en el éxito o fracaso de la realización de los proyectos, no cabe duda alguna que es mucho lo que queda por hacer en este campo del manejo de los conflictos y específicamente en los proyectos de la industria de la construcción. De este modo, aunque no es el propósito principal, este trabajo busca ser un marco de referencia para futuros trabajos de investigación en el manejo de los conflictos ya que son varios los temas tratados que ameritan un análisis más riguroso y profundo que el que se le ha dado en esta investigación. A continuación se hace una breve descripción de las que podrían ser futuras investigaciones en este campo y que complementarían este trabajo.

### **Fuentes de los conflictos.**

En este campo sería importante validar el modelo –ver tabla No 3- propuesto en este trabajo a partir de información primaria, es decir, considerando no solo los conflictos que escalan las instancias judiciales, sino incluyendo todos aquellos que se solucionan en instancias primarias, como: la negociación, la mediación y la conciliación, y de las cuales poco o nada se conoce públicamente. Esto se podría lograr teniendo una interacción directa con proyectos en ejecución a través, por ejemplo, de prácticas de estudiantes en empresas dedicadas a los proyectos. Recuérdese que el modelo propuesto en este escrito, es el resultado de validar el modelo propuesto por McCone, desarrollado para el mercado americano, con base en informaciones secundarias tomadas de los expedientes judiciales. Un complemento ideal para este trabajo será determinar la información –condiciones y circunstancias- para calcular la probabilidad de ocurrencia e impacto para cada uno de los conflictos que pueden aparecer en un proyecto.

El resultado de este trabajo de investigación debería ser un banco de datos que además de informar sobre las fuentes de los conflictos en la industria de la construcción, cualificara y cuantificara la probabilidad de ocurrencia y los impactos de los conflictos.

Un trabajo más atrevido en este campo podría ser desarrollar un modelo dinámico para que la gerencia de proyectos pueda predecir el nivel de conflicto e impacto esperado para las condiciones y circunstancias en las cuales se desenvuelve un proyecto determinado.

Trabajos similares a los anteriores se podrían llevar a cabo para proyectos enmarcados en otros sectores de la economía.

### **Medidas preventivas.**

En el campo de las técnicas preventivas existen, a su vez, varias posibilidades para desarrollar trabajos de investigación, a continuación se mencionan algunos de ellos, los cuales pueden ser considerados complementarios, entre si:

Evaluar la viabilidad práctica de las distintas técnicas propuestas en este trabajo de investigación. ¿Cuáles de ellas tienen una aplicación sistemática en la actualidad? ¿Cuáles de las no utilizadas serían fáciles de implementar en el corto y mediano plazo? ¿Cuál es la

---

<sup>129</sup> DIRECCIÓN NACIONAL DE PLANEACIÓN. Op. Cit.

efectividad de las que actualmente se aplican? Son, entre otras, preguntas que se podrían contestar en la investigación que se propone. Este trabajo podría complementarse con un inventario de otras técnicas o variaciones a las propuestas que son utilizadas en el medio.

Complementario a la anterior, una trabajo, igualmente, importante para la gerencia de proyectos de la construcción sería desarrollar un modelo que permita costear la implementación de estas medidas preventivas y calcular la relación Costo/Beneficio, con el fin de tener elementos de juicio para determinar su uso o no en determinados proyectos.

Un trabajo más elaborado podría ser crear nuevas técnicas o encontrar variantes más viables a las propuestas, para la prevención de los conflictos en la industria de la construcción. Como por ejemplo: desarrollar nuevos e innovadores sistemas de entrega de los proyectos que permitan equilibrar la repartición de riesgos y alinear los intereses de los participantes.

Igual a lo propuesto en el caso anterior, trabajos similares pueden ser planteados para proyectos desarrollados bajo el marco de otros sectores económicos, como, por ejemplo: el sector agrícola, el sector industrial, entre otros.

### **Medios alternativos de solución de conflictos.**

Igual que para los temas anteriores, en este campo existen posibilidades de investigación. Los resultados obtenidos en estos trabajos complementarios, que a continuación se proponen, sin duda, permitirían a la gerencia tener más elementos de juicio para planear un adecuado manejo de los conflictos. A continuación se nombran algunas de las posibilidades.

Investigar la efectividad de cada uno de los medios alternativos de resolución de conflictos. Evaluando para cada uno de ellos cuales han sido los principales factores de éxito o fracaso, las condiciones y circunstancias y la forma como ellos han sido utilizados en el tiempo, es decir, de manera secuencial partiendo de los informales a los formales o de que forma se ha hecho.

Otro trabajo complementario al anterior es desarrollar un modelo que permita costear la utilización de los distintos medios alternativos de solución de conflictos y calcular la relación Costo/Beneficio que se obtiene cuando ellos se implementan en un proyecto.

### **Otras investigaciones**

Otras investigaciones que podrían realizarse y que directa o indirectamente están relacionadas son las siguientes:

Una de las principales dificultades encontradas en el desarrollo del trabajo aquí presentado radicó en no contar con informaciones escritas de lo sucedido y experimentado en proyectos pasados. Esta sin duda alguna es una de las principales falencias que tiene la gerencia de proyectos de la industria de la construcción. Para subsanar este aspecto, se propone un proyecto a través del cual se desarrolle un sistema de información gerencial a través del cual, de manera metódica y sistemática, se puedan consignar las experiencias positivas y negativas vividas en el desarrollo de los proyectos. Un sistema de Información que permita contestar, no importando el tiempo transcurrido, ¿Cuáles fueron los conflictos ocurridos y las causas de ellos? ¿Cuál fue la forma de solucionarlos? ¿Cuál fue el costo de

solucionarlos? Si se tomaron o no medidas preventivas, y en qué consistieron en caso de que se hayan tomado. ¿Cuál fue el costo de dichas medidas? ¿Cuál fue su eficacia? y en general todo aquello que sea oportuno para no repetir experiencias ya vividas.

Otro interesante trabajo seguramente será demostrar la aplicabilidad del Plan de manejo de conflictos propuesto en esta investigación. A través de esta aplicación se deberá validar tanto el modelo propuesto para realizar el plan, así como también la predicción de los conflictos a través de las fuentes propuestas, las medidas de prevención que se proponen y los medios para la solución de los conflictos para evitar que estos escalen a instancias judiciales.

Finalmente, se propone realizar una investigación con el fin de determinar las empresas que tienen montado un modelo de manejo de conflictos, la forma como lo aplican, y las principales diferencias y similitudes que tienen con el modelo propuesto desde esta investigación. Otras informaciones importantes que sería interesante obtener de aquellas empresas que tienen implementado un modelo, serán los costos y beneficios que dicho modelo le generan.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ÁLVAREZ C Henri. El Desarrollo de los MASC en el siglo XXI –Notas del seminario internacional sobre programas de fortalecimiento de métodos alternos en América Latina. Vancuber: Russell&Du Moulin. 1999
- ASOCIACIÓN ESPAÑOLA PARA EL DERECHO Y LA ECONOMÍA DIGITAL. Libro Blanco sobre mecanismos extrajudiciales de solución de conflictos. Madrid. Diciembre 2002.
- ATEHORTÚA R. Carlos Alberto. Testimonio Fiscal del Metro. Medellín: Contraloría General de Medellín. 1996
- BANCO AGRARIO DE COLOMBIA. Manual de contratación. Enero de 2004
- CÁMARA DE COMERCIO DE MEDELLÍN PARA ANTIOQUIA. Tarifas del Centro de Conciliación y arbitraje. Available from Internet <  
<http://www.camamed.org.co/cac/Temas/Sicac/Tarifas.asp> >
- CAMACOL. Revista Camacolero Noviembre/Diciembre de 1995 No 1228 y septiembre 1995
- CÁMARA DE COMERCIO DE MEDELLÍN PARA ANTIOQUIA. Temas del Centro de Conciliación y arbitraje. Available from Internet  
<http://www.camamed.org.co/cac/Temas.asp>
- CERINE, Silvana María. Manual de Negociación. Buenos Aires: Editorial de la Universidad Católica Argentina. 2002. ISBN 950-523-241-1
- CONEXIÓN AL CAUCA ESPERA MÁS RECURSOS. En: El Colombiano, 20 de febrero de 2003
- CONSEJO DE ESTADO.-Sala de lo Contencioso Administrativo. Expediente No 5753 de octubre de 1990
- . Expediente No. 5165 (258) de diciembre de 1990
- . Expediente No. 5465 de septiembre de 1992
- . Expediente No 7313 de diciembre 1992
- . Expediente No 11477 de septiembre de 1995
- . Expediente No 2431 de septiembre de 1996
- . Expediente No. 14855 de abril de 1999
- . Expediente No. 14943 de junio de 1999
- . Expediente No 10.641 de agosto de 1999
- . Expediente No ACU-802 de septiembre de 1999
- . Expediente No 16165 de octubre de 1999
- . Expediente No 16255 de octubre de 1999

-----. Expediente No. 10781 de noviembre de 1999  
-----. Expediente No 17028 de agosto de 2000  
-----. Expediente Rad. No 11001-03-26-000-1999-9090(19090) del Agosto de 2001  
-----. Expediente No. 992768 de junio de 2003  
-----. Providencia de 26 de febrero de 1.998.  
-----. Radicación No 13061 de agosto de 1997  
-----. Radicación No 16766 de mayo de 2000  
-----. Radicación No 16099 de mayo de 2000  
-----. Radicación No. 10963 de junio de 2000  
-----. Radicación. No 12723 de junio 2000  
-----. Radicación No 16973 de junio 2000  
-----. Radicación No 12513 de julio 2000  
-----. Radicación No 9527 de agosto de 2000  
-----. Radicación No 14368 de agosto de 2000  
-----. Radicación No 17979 de agosto de 2000  
-----. Radicación No. 12856 de septiembre de 2000  
-----. Radicación No. 13530 de septiembre de 2000  
-----. Radicación No S-660 de octubre de 2000  
-----. Radicación No S-725 de octubre de 2000  
-----. Radicación No 18249 de noviembre 2000  
-----. Radicación No 18709 de noviembre 2000  
-----. Radicación No 13682 de febrero de 2001  
-----. Radicación No 18063 de febrero 2001  
-----. Radicación No 13415 de marzo 2001  
-----. Radicación No 07001-23-31-000-1995-0169-01(13347) de mayo de 2001  
-----. Radicación No 25000-23-26-000-1994-0296-01(13598) de mayo de 2001  
-----. Radicación No 44001-23-31-000-1995-0503-01(13635) de mayo de 2001  
-----. Radicación No. 25000-23-26-000-1991-7672-01(13793) de junio 2001  
-----. Radicación No 05001-23-31-000- 1999- 8342 - 01 (18342) de julio de 2001  
-----. Radicación No 19273 de agosto 2001  
-----. Radicación No 11001-03-26-000-1999-9090(19090) de agosto de 2001  
-----. Radicación No 50001-23-31-000-1994-4435-01(12659) de agosto 2001

- . Radicación No 25000-23-26-000-1996-4384-01(14384) de agosto de 2001
- . Radicación No 50001-23-31-000-199-6256-01(16256) de agosto de 2001
- . Radicación No 52001-23-31-000-1993-5282-01(12722) de septiembre de 2001
- . Radicación No 41001-23-31-000-2000-4084-01(20283) de octubre de 2001
- . Radicación No 52001-23-31-000-1994-6158-01(13356) de noviembre de 2001
- . Radicación No 52001-23-31-000-1999-1139-01(17938) de diciembre de 2001
- . Radicación No 76001-23-31-000-1998-0837-01(20465) de diciembre de 2001
- . Radicación No 41001-23-31-000-2001-0320-01(20823) de diciembre de 2001
- . Radicación No 85001-23-31-000-1998-0083-01(18331) de febrero de 2002
- . Radicación No 11001-03-26-000-2000-0001-01(19413) de abril de 2002
- . Radicación No 25000-23-26-000-2001-02935-01(25853) de abril 2004
- . Radicación No 73001-23-31-000-1996-4028-01(14577) de mayo de 2003
- . Radicación No 11001-03-26-000-2001-0069-01(22012) de junio de 2002
- . Radicación No S-660 de octubre de 2002
- . Radicación No 70001-23-31-000-1996-5720-01(14852) de noviembre de 2002
- . Sentencia T-309/95 de junio 1995
- . Sentencia 7829 de febrero 2002
- . Sentencia No 01012 de diciembre de 2003
- . Sentencia No 00132 de abril 2004
- . Sentencia No 06387 de abril 2004

CONSEJO NACIONAL DE POLÍTICA ECONÓMICA Y SOCIAL –CONPES-  
Documento CONPES 3250 –Líneas de acción para el fortalecimiento de la defensa legal  
de la nación y para la valoración de pasivos contingentes. Bogotá: Octubre 20 de 2003

CORTE SUPREMA DE JUSTICIA Sala de Casación Civil. Expediente No 6877 de mayo  
2002

-----. Revisión No. 0160 de diciembre de 2001

-----. Sentencia 088 de junio de 2000

CUELLO DUARTE, Francisco. Contratos de la administración pública, Bogotá: Editorial  
ECOE Ediciones, 2002. ISBN 958-648-310-X

DANE -Departamento Administrativo Nacional de Estadística-. Encuesta Continua de  
Hogares. Available from Internet < [www.dane.gov.co](http://www.dane.gov.co) >

DANE -Departamento Administrativo Nacional de Estadística-. PIB a precios constantes  
de 1994. Available from Internet: < [www.dane.gov.co](http://www.dane.gov.co) >

- DEPARTAMENTO NACIONAL DE PLANEACIÓN. Manual de buenas prácticas para la gestión contractual pública. Bogotá: Excelsior Impresores. 2004
- ESCOBAR GIL, Rodrigo. Teoría general de los contratos de la administración pública. Bogotá: LEGIS Editores. 2da Edición. 2003. ISBN 958-653-342-5
- FISHER, Roger y William URY. Sí...de acuerdo: Cómo negociar sin ceder. Bogotá: Norma, 6a reimpresión, 1992.
- GALLO G. Bello-Hatillo tiene el apoyo de la Nación. En: El Colombiano, Medellín. 20 febrero de 2003
- GALLO G. Suspenden obras en torre del intercambio de PELDAR. En: El Colombiano, Medellín, 11 de febrero de 2003
- GIRALDO ÁNGEL, Jaime. Conflicto y contexto social. Santa fe de Bogotá: Instituto SER de investigación.
- KATTAN, Farouk. Nuestra Verdadera Agenda. ACOPI. Mayo 2005. Available from Internet: < [www.larepublica.com.co](http://www.larepublica.com.co) >
- LEVY, Sidney M. Administración de los proyectos de la construcción. México: Editorial McGraw-Hill, 3<sup>era</sup> edición. 2002. ISBN 970-10-3449-X
- MAHONEY, Stephen E. Project delivery and planning strategies for public owners. Illinois, 1999. Thesis: (Master of Science in Civil and Environmental). Massachusetts Institute of Technology. Department of Civil and Environmental Engineering.
- MARTIN, Benoit. Controlling Interfaces: a key to project success. Illinois, 2001. Thesis (Master of Science in Civil and Environmental). Massachusetts Institute of Technology. Department of Civil and Environmental Engineering.
- McCONE, Sean. Dispute Resolution Strategies for Construction projects. Illinois, 2002, 167 p. Thesis (Master of Science in Civil and Environmental). Massachusetts Institute of Technology. Department of Civil and Environmental Engineering.
- MEREDITH, J. y MANTEL, S. Project Management (A managerial Approach). 3era Edición.1995. ISBN 047101626-8.
- MINISTERIO DE TRANSPORTE. Procedimiento de contratación –Oficina de control interno- Available from Internet: <[www.mintransporte.gov.co](http://www.mintransporte.gov.co)>. Julio 2001
- MINISTERIO DE JUSTICIA Y DERECHO. Resolución No 018 del 17 de enero de 2003: Requisitos para la creación de centros de conciliación y/o arbitraje. Bogotá: Enero 2003.
- MINISTERIO DEL INTERIOR Y JUSTICIA Y UNIVERSIDAD NACIONAL. Conciliación y Arbitraje: Normatividad, Jurisprudencia y conceptos. Bogotá: Diciembre 2004. ISBN 958-701-477-4.
- MINTRANSPORTE PROPONE QUE E.U. FINANCIÉ AGENDA INTERNA. Available from Internet: < [www.larepublica.com.co](http://www.larepublica.com.co) > 6 de octubre de 2004
- NIEREMBERG, Gerard. El Negociador completo, México: Editorial Limusa. 1994

- NO HAY INFRAESTRUCTURA PARA ACUERDOS COMERCIALES. Available from Internet: < [www.larepublica.com.co](http://www.larepublica.com.co) > 14 de julio de 2004
- OGLIASTRI, Enrique. Una introducción a la Negociación Internacional: El estilo latinoamericano de negociación. Versión preliminar 1993.
- ORGANIZACIÓN MUNDIAL DE LA PROPIEDAD INTELECTUAL. Centro de Arbitraje y Mediación de la OMPI. Available from Internet < <http://arbitrer.wipo.int/center/index-es.html> >
- PARRA BENÍTEZ, Jorge. El arbitraje en Colombia y su aplicación en un caso de un contrato administrativo. Centro de Conciliación y Arbitraje de Medellín. Available from Internet. <http://www.camamed.org.co/cac/Temas/Servicios/Arbitraje.asp>
- PARK, Moonseo. Dynamic Planning and control methodology for large-scale concurrent construction project. Illinois. Thesis: (PhD in the field of construction engineering and management). Massachusetts Institute of Technology. Department of Civil and Environmental Engineering.
- PAZ, Jorge Ignacio. Negociación: Competencia gerencial por antonomasia. En: Medellín: Revista EIA, No 1. Pág. 81-89. Febrero de 2004
- PIEDRAHITA M, Santiago. Gerencia de proyectos –Una visión integradora-. Medellín: Editorial Universidad Pontificia Bolivariana. 1996. ISBN 958-945-355-4
- RANDOLPH A. y POSNER B. Gerencia de Proyectos –Como dirigir exitosamente equipos de trabajo-. Bogotá: Editorial McGraw-Hill. 1996. ISBN 958-600-196-2
- RESTREPO, Juan Diego. El metro pasó de largo por Panamá. En: El Colombiano. Medellín, 18 de octubre de 2001
- REPÚBLICA DE COLOMBIA. Código Civil -Ley Número 721 de diciembre 24 de 2001 y decretos complementarios. Bogotá: Editorial Unión Ltda.2003
- . Constitución Nacional de Colombia 1991
- . Nuevo Código de Comercio –Decreto 410 de marzo 27 de 1971 y decretos complementarios. Bogotá: Editorial Unión Ltda. 2003.
- . Ley 23 de 1991
- . Ley 270 de 1996
- . Ley 446 de 1998
- . Ley 640 de 2001.
- REYES TRUJILLO, Esteban. La conciliación como requisito de procedibilidad en la jurisdicción civil colombiana. En: Seminario de Reformas Judiciales. Universidad de los Andes. Bogotá
- RICO PUERTA, Alonso. Teoría general y práctica de la contratación estatal. Bogotá: Editorial LEYER.
- ROBAYO, Gustavo. La mediación un medio pacifico para la solución de conflictos. Bogotá: Defensoría del Pueblo. 2000

- ROSAS, Martín. Llegó la hora de las alianzas –la construcción frente a los nuevos paradigmas. En: Revista Colombia Construye. No 58 de 1999
- RUIZ, Jaime; GÓMEZ, Sergio y ÁLVAREZ Jaime. Negociación: Elementos para una Negociación. Medellín: Editorial: ESCOLME. 1997. ISBN 958-655-273-X
- SAPAG CHAIN, Nassir y SAPAG CHAIN, Reinaldo. Preparación y evaluación de proyectos. Bogotá: Editorial Mc Graw Hill, 3<sup>era</sup> edición. 1995. ISBN 958-600-338-8
- SOCIEDAD COLOMBIANA DE INGENIEROS. Informe para la junta directiva del Centro de conciliación, arbitramiento y amigable composición. Available from Internet: <www.sci.org.co>. Bogotá: 2003
- SOO-HAENG, Cho. An integrated method for managing complex engineering projects using the design structure matrix and advanced simulation. Illinois, 2001. Thesis (Master of Science in Civil and Environmental). Massachusetts Institute of Technology. Department of Civil and Environmental Engineering.
- SOSA, Carlos. State of the art of methodologies for dispute avoidance and resolution in large engineering systems. MIT Thesis Cambridge M.A. May 1999.
- TAMAKI, Tadatsugu. Effect of delivery systems on collaborative negotiation for large scale infrastructure projects. Illinois, 1999. Thesis (Master of Science in Civil and Environmental). Massachusetts Institute of Technology. Department of Civil and Environmental Engineering.
- TORNER, Thomas J. The project management function in joint development program. Illinois, 1999. Thesis (Master of Science in Civil and Environmental). Massachusetts Institute of Technology. Department of Civil and Environmental Engineering.
- TRIBUNAL ADMINISTRATIVO DE CUNDINAMARCA. Expediente No. 992768 de junio de 2003.
- TRIBUNAL ADMINISTRATIVO DEL TOLIMA. Radicación No 13061 de agosto de 1997.
- UNIVERSIDAD DE LOS ANDES Y CONSTRUDATA. Controversia Contractual en obras públicas. Bogotá.
- VADO GRAJALES, Luis Octavio. Medios alternativos de resolución de conflictos. – Mecanismos para acercar la justicia a la sociedad. Available from Internet: <<http://comunidad.vlex.com/aulavirtual>>
- VARGAS, Cantor. Interventoría de obras públicas. Bogotá: Editorial Jurídicas Gustavo Ibáñez. Febrero 2003
- VARÓN PALOMINO, Juan Carlos. Avances de la conciliación extrajudicial civil y comercial. En: Justicia y Desarrollo, Revista No. 6, Noviembre de 1998
- VEGA, Arturo Olvera. Risk Allocation in Infrastructure Financing. En: Journal of Project Finance Vol. 3 (2) Pág 38-42. Summer. 1997

**ANEXO 1**

**RELACIÓN DE CASOS ESTUDIADOS  
TOMADOS DEL  
CONSEJO DE ESTADO**

# ANEXO 1

## Relación de Casos Estudiados tomados del Consejo de Estado

	Referencia	Ente Judicial	Fecha	Fecha	Duración años	Partes	Descripción del proyecto	Descripción del Conflicto
	Judicial		Incid.	Pronc.				
1	Sent. T-309/95	Consejo de Estado.- Sala de lo Contencioso Administrativo	Ene-95	Jul-95	0,50	Alcaldía de Anzoátegui vs Contratista	Contrato de obra pública para la reparación de casas de habitación.	Por el no pago de los trabajos adelantados el contratista paraliza las obras perjudicando a terceros
2	Sent. T-309/96	Consejo de Estado.- Sala de lo Contencioso Administrativo	??	Jul-95	??	Alcaldía de Anzoátegui vs Jesús Gabriel Romero Miranda	Contrato de obra pública para la reparación de casas de habitación. Entre los participantes no hay contrato -	Por la paralización del contrato el tercero a través de tutela reclama el derecho a una vivienda digna.
3	Exp. No. 7313	Consejo de Estado.- Sala de lo Contencioso Administrativo	Oct-86	Dic-92	6,26	Terpel vs Mario Guillermo Puerta Gallo	Construcción de Poliducto desde la María hasta el Aeropuerto José María Córdava - Entre los participantes no hay contrato -	Se reclama pago de indemnizaciones, por un tercero, por la ocupación de predios para la construcción de obra pública
4	Exp. No. 11.477	Consejo de Estado.- Sala de lo Contencioso Administrativo	Feb-94	Sep-95	1,60	ETMVA vs Consorcio Hispano-Alemán	Proyecto del Metro de Medellín	La empresa Contratante demanda de nulidad de la Cláusula 8 del contrato adicional de feb-92 por la cual se acuerdan mecanismos para la resolución de conflictos (amigable composición y Arbitramento Internacional) por considerar que ésta no se ajusta a la ley
5	Sent. 7829	Consejo de Estado.- Sala de lo Contencioso Administrativo	Oct-90	Feb-02	11,50	Corelca vs Isolux	Contrato No. CLI-058-83 para la ejecución del diseño, fabricación, pruebas en fábrica, suministro, diseño y construcción de obras civiles, montaje electromecánico y puesta en operación de las subestaciones Gambote, Sincé, El Carmen, Zambrano, así como el suministro de equipo para la subestación Chinú	El contratista reclama la indemnización de los perjuicios materiales sufridos con ocasión de varias situaciones diversas, cuales son: -Por el incumplimiento contractual del contratante público por demora en la legalización del contrato, -Por la modificación del objeto y plazo del contrato y -Por el no pago de unas facturas y por el pago tardío de otras, correspondientes a obras y suministros
6	Rad. No. 50001-23-31-000-1994-4435-01(12659)	Consejo de Estado.- Sala de lo Contencioso Administrativo	May-92	Ago-01	9,39	Municipio de Castilla La Nueva Vs ELBER ARDILA PABÓN	Contrato de obra pública para la construcción, montaje e instalación de un sistema de recepción y retrasmisión de televisión internacional, a precio fijo.	El contratista reclama el pago de otro si, por medio del cual se realizaron obras adicionales
7	Rad. No. 25000-23-26-000-1991-7672-01(13793)	Consejo de Estado.- Sala de lo Contencioso Administrativo	Nov-90	Jun-01	10,74	Fondo Rotatorio del Ministerio de Justicia Vs SOCIEDAD SADEICO S.A. -Constructora Brugués & Cia. S. A	Contrato de construcción de los Tribunales de Cundinamarca en ciudad Salitre	La firma demandante (SADEICO) reclama la nulidad de adjudicación del contrato a la firma ESGUERRA SAENZ SAMPER & CIA. LTDA

# ANEXO 1

## Relación de Casos Estudiados tomados del Consejo de Estado

	Referencia	Ente Judicial	Fecha	Fecha	Duración años	Partes	Descripción del proyecto	Descripción del Conflicto
	Judicial		Incid.	Pronc.				
8	Exp. No. 14855	Consejo de Estado - Sala de lo Contencioso Administrativo	Jun-92	Abr-99	6,93	Instituto de Desarrollo Urbano IDU Vs Sociedad Constructora A & C S.A	El objeto del contrato fue elaborar y ejecutar a precio global, sujeto a reajuste periódico de acuerdo con la variación de los factores determinantes de los costos, los diseños arquitectónicos, estructurales, hidráulicos, sanitarios, eléctricos y demás requeridos y las obras necesarias para la construcción del Complejo Hospitalario El Tunal, de conformidad con los requisitos y especificaciones indicados en los pliegos de Condiciones de la Licitación, planos de diseño y/o de construcción y bajo las condiciones estipuladas en el contrato	El contratista reclama los valores de los sobrecostos incurridos durante la ejecución del contrato, adicionalmente los costos por mayor permanencia en la obra.
9	Sent. 088	CORTE SUPREMA DE JUSTICIA Sala de Casación Civil y agraria	Mar-92	Jun-00	8,37	INVERSIONES PANORAMA LTDA Vs CARLOS ALBERTO CALDERÓN	Contrato de obra para la construcción de la estructura del Edificio Panorama en la ciudad de Calarcá	El Contratante reclama del contratista indemnización por construir el edificio por fuera de las especificaciones aprobadas por el ente municipal y causar inconvenientes al contratante
10	Exp. No ACU-802	Consejo de Estado - Sala de lo Contencioso Administrativo	Mar-95	Sep-99	4,57	Alcalde Local de Chapinero - Fondo de Desarrollo Local Vs AUGUSTO ENRIQUE CASTRO CORTÉS	Contrato para la ampliación del Colegio Simón Rodríguez	El contratista reclama el pago del contrato adicional
11	Exp. No. 14943	Consejo de Estado - Sala de lo Contencioso Administrativo	Ene-96	Jun-99	3,46	Ferrovias Vs PRODES Ltda	Contrato para el extracción y suministro de Balasto para las vías ferreas	El contratista reclama de la contratante indemnización por daño emergente y lucro cesante correspondiente a los perjuicios que le causó en el desarrollo del contrato, provenientes de la decisión unilateral de la entidad estatal de cambiar la fuente de donde debía ser extraído el material; perjuicios que se concretan en: mayores costos, disminución de la utilidad por disminución de la producción, costos de transporte desde la mina hasta el sitio de triturado, mayor gasto para el mantenimiento de la máquina trituradora al tener que trabajar con material más duro
12	Exp. No. 10.781	Consejo de Estado - Sala de lo Contencioso Administrativo	Jul-85	Nov-99	14,54	INSTITUTO DE CRÉDITO TERRITORIAL - INSCREDIAL hoy INURBE Vs Consorcio SICO Ltda - INEXPA Ltda. y LA INDEPENDENCIA Ltda	Contrato para la construcción de 1.504 soluciones bifamiliares populares I, las obras de urbanismo correspondientes y todas las redes necesarias para conectar servicios públicos, en la urbanización "El Peñón del Cortijo", en la ciudad de Bogotá	El Inscredial reclama al contratista indemnización por el incumplimiento del contrato de obra en consideración a que la construcción de las casas presentó fallas estructurales a causa del mal tratamiento de las tierras
13	Exp. N° 16.165	Consejo de Estado - Sala de lo Contencioso Administrativo	Abr-96	Oct-99	3,55	Empresa de Servicios de Valledupar S. A.- EMDUPAR S.A vs Consorcio Alfonso Orozco, Juan Ramón López y Eduardo Cañón	Contrato de obra pública 044 que tuvo por objeto la construcción de la planta de tratamiento de aguas negras (planta sur) del alcantarillado de la ciudad de Valledupar de acuerdo con plan maestro de Acueducto y Alcantarillado de la ciudad	El demandante (contratista) reclama el pago de los perjuicios sufridos por incumplimiento del contratante alegando el silencio administrativo que esta última tuvo, con respecto a su reclamación
14	Rad. No 16973	Consejo de Estado - Sala de lo Contencioso Administrativo	Jun-99	Jun-00	1,02	Instituto de Valorización de Manzanales "INVAMA" vs Consorcio Amaya-Salazar	Construcción del tramo de vía entre el Batallón Ayacucho y el Puente sobre la Quebrada El Perro y obras complementarias correspondientes a la obra 0336	El Contratista reclama el pago de un muro (#4) construido para la obra contratada y el cual se derrumbó por fallas de diseño. El Contratante no pagó el muro por que consideró que la responsabilidad de la estabilidad de la obra era del contratista.

# ANEXO 1

## Relación de Casos Estudiados tomados del Consejo de Estado

	Referencia	Ente Judicial	Fecha	Fecha	Duración años	Partes	Descripción del proyecto	Descripción del Conflicto
	Judicial		Incid.	Pronc.				
15	Rad. No 12723	Consejo de Estado. Sala de lo Contencioso Administrativo	Feb-75	Jun-00	25,7	UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER "U.I.S." vs UNISYS DE COLOMBIA S.A.	Contrato derecho administrativo" N° LEI - 01- 72, que tuvo por objeto "la adquisición, instalación y mantenimiento de un computador electrónico digital para el Centro de Cómputo de la Universidad ad Industrial de Santander	El contratante reclama indemnizaciones al contratista por perjuicios sufridos por el incumplimiento del contrato. No se establece cuál fue la causa del incumplimiento
16	Rad. No 18249	Consejo de Estado. Sala de lo Contencioso Administrativo	Jun-94	Nov-00	6,51	MUNICIPIO DE TOTORÓ vs VÍCTOR DANIEL VIVEROS	Contrato cuyo objeto fue "la AMPLIACIÓN REDES (sic) ELÉCTRICAS EN LA VEREDA SANTA ANA PARTE BAJA. RESGUARDO DE NOVIRAO, MUNICIPIO DE TOTORÓ"	El contratista reclama el pago de obras adicionales por 30000000
17	Rad. No 18.709	Consejo de Estado. Sala de lo Contencioso Administrativo	Ago-96	Nov-00	4,31	Municipio de Florencia vs Ingeniero Jaime Eduardo Salazar Velásquez	Contrato para la CONSTRUCCION DE LAS OBRAS CIVILES DEL TANQUE MALVINAS ETAPA que corresponde al Plan maestro de acueducto y alcantarillado de Florencia Caquetá Etapa	Indemnizaciones por el no pago oportuno de las cuentas de cobro mensuales por las obras ejecutadas mes a mes, así como las actas de reajuste de aquellas y el no reajuste de las mismas. Reclama el pago de los valores adeudados y las indemnizaciones correspondientes
18	Rad. No S-660	Consejo de Estado. Sala de lo Contencioso Administrativo	Mar-87	Oct-00	13,79	Instituto de Crédito Territorial Hoy INURBE vs Sociedad Murrel & Rodas Ltda	Contrato No. 520 de 1984, con la Sociedad Murrel & Rodas Ltda, con el fin de construir varias obras para la estación de bombeo, para el proyecto denominado Floraria, en la ciudad de Cali. Dicho contrato fue adjudicado mediante la Resolución No. 4636 de noviembre 21 de 1984, emanada de la Gerencia General de la citada entidad, por el sistema de precios unitarios básicos, reajustables, con un valor inicial total de \$107.092.790.08, cuyo plazo sería de 36 semanas, y se pagaría mediante anticipo de \$26.773.197.53, manejándose en cuenta conjunta con el I.C.T. el saldo, en contados sucesivos, mediante cuentas de cobro correspondiente a Actas mensuales de obra ejecutada	El contratista reclama los rubros que debían ser reconocidos en favor del contratista en la liquidación final del contrato, por concepto de gastos de seguros, gastos de campamento, valor de una plataforma de madera, liquidación parcial reconocida mientras se encontraba suspendido el contrato, obras ejecutadas no legalizadas, valor de intereses de financiación y por no pago oportuno de las Actas, costo de mayor permanencia en la obra e indemnización por no haber podido terminar el objeto del contrato
19	Rad. No 17979	Consejo de Estado. Sala de lo Contencioso Administrativo	Mar-99	Ago-00	1,44	MUNICIPIO DE ARAUCA vs CONSORCIO CONSTRUDISA Ltda	Contrato administrativo de obra N° 245, para la construcción de la planta de tratamiento del acueducto del municipio (II etapa), previo proceso licitatorio y adjudicación	El contratista reclama el pago de obra realizada y no pagada por el contratante actualizada desde el momento de hacerse exigible la obligación y no desde el acto de liquidación. Reconocidas en el acto de liquidación del contrato
20	Rad. No 17099	Consejo de Estado. Sala de lo Contencioso Administrativo	May-99	May-00	1,02	DEPARTAMENTO DE ARAUCA vs JUAN DE DIOS LIZARAZO ASTROZA	Contrato de Obra Pública N°0432-97 para la pavimentación de una vía en el Municipio de Saravena	El contratista reclama el pago de la suma de (\$39'107.589.50) resultante de la liquidación bilateral del contrato
21	Rad. No 05001-23-31-000- 1999- 8342 01 (18342)	Consejo de Estado. Sala de lo Contencioso Administrativo	Ago-84	Jul-01	17,16	Empresas Públicas de Medellín E.S.P vs CONSTRUCTORA IGUANÁ S.A	Contrato para la ejecución de obra pública, cuya finalidad era la construcción de las carreteras de acceso a las centrales de Riogrande y Guasimalito en el departamento de Antioquia.	El Contratista reclama el reconocimiento de las indemnizaciones por los perjuicios derivados del contrato y de los actos administrativos expedidos por la Administración

# ANEXO 1

## Relación de Casos Estudiados tomados del Consejo de Estado

	Referencia	Ente Judicial	Fecha	Fecha	Duración años	Partes	Descripción del proyecto	Descripción del Conflicto
	Judicial		Incid.	Pronc.				
22	Rad. No 19273	Consejo de Estado - Sala de lo Contencioso Administrativo	Sep-99	Ago-01	1,94	Municipio de Sahagún vs la Unión Temporal MB - Máquinas - Carlos Ernesto Bula Solano	Contrato No. 01-MSH-OC-96 el cual tuvo como objeto la construcción, por el sistema de precios unitarios, de la línea de conducción del sistema de acueducto de Sahagún Córdoba, entre Cereté y Ciénaga de Oro	El contratista le solicitó al contratante el reconocimiento del valor de los reajustes de precios sobre las seis (6) actas de obra ejecutadas en armonía con lo dispuesto en la cláusula cuarta, pero aquél se negó a dicho reconocimiento, fundándose en que ya había cancelado la totalidad del valor pactado
23	Rad. No 25000-23-26-000-1996-4384-01(14384)	Consejo de Estado - Sala de lo Contencioso Administrativo	May-94	Ago-01	7,36	INSTITUTO DE DESARROLLO URBANO vs Consorcio VICÓN S.A. MURILLO LOBOGUERRERO INGENIEROS S.A	Contrato de obra pública 083/91 para la construcción de la troncal de la avenida Caracas de esta ciudad, tramo 4, sector calle 68- monumento Los Héroes, por un valor de \$1.984.182.221	El contratista reclama el pago de intereses de mora por la devolución tardía del 3% del garantía retenida durante la ejecución el cual solo fue pagado una vez se realizó la liquidación del contrato 13 meses después de terminada la obra, cuando debió haberse liquidado en un plazo máximo de 4 meses.
24	Rad. No 52001-23-31-000-1993-5282-01(12722)	Consejo de Estado - Sala de lo Contencioso Administrativo	May-93	Sep-01	8,46	TELECOM vs JUAN FERNANDO GÓNGORA ARCINIEGAS	Contrato número C-0185-89 del 19 de octubre de 1.989, cuyo objeto fue el suministro por el sistema de precios unitarios reajustables, de los materiales y mano de obra necesarios para la construcción de la red telefónica externa de la Ciudad de Tumaco (Nariño).	El contratista reclama que se declare la nulidad de los actos administrativos por medio de los cuales la contratante declaró el incumplimiento y liquidó unilateralmente el contrato. Además que se le condene a pagar a TELECOM los perjuicios de todo orden que con su incumplimiento contractual y con la expedición de las referidas resoluciones ha causado a JUAN FERNANDO GÓNGORA ARCINIEGAS
25	Rad. No 07001-23-31-000-1995-0169-01(13347)	Consejo de Estado - Sala de lo Contencioso Administrativo	Oct-95	May-01	5,66	MUNICIPIO DE ARAUCA vs HUNOS CONSTRUIR LTDA	Se trata de varios contratos: Contrato de obra pública número 264 del 29 de marzo de 1.990, para la ejecución por el sistema de precios unitarios de las obras relacionadas con la pavimentación del parque recreacional del municipio de Arauca; Contrato de obra pública número 225 del 6 de marzo de 1.990, para la ejecución por el sistema de precios unitarios de las obras relacionadas con la construcción de un tanque de desagüe de pavimentación y la primera etapa de las instalaciones hidráulicas, en las obras de urbanismo en la vereda Mata de Venado del municipio de Arauca; Contrato de obra pública número 219 del 5 de marzo de 1.990, para la ejecución por el sistema de precios unitarios, de las obras relacionadas con la construcción de un tanque de reserva de 300 M3 y un tanque de desagüe de 11 M3 en las obras de urbanismo en la vereda Mata de Venado del municipio de Arauca	

# ANEXO 1

## Relación de Casos Estudiados tomados del Consejo de Estado

Referencia	Ente Judicial	Fecha	Fecha	Duración años	Partes	Descripción del proyecto	Descripción del Conflicto	
Judicial		Incid.	Pronc.					
26	Rad. No 50001-23-31-000-199-6256-01(16256)	Consejo de Estado.- Sala de lo Contencioso Administrativo	May-98	Ago-01	3,3	INSTITUTO NACIONAL DE VIAS - INVIAS vs RECCHI SPA CONSTRUZIONI GENERALI GRANDI LAVORI FINCOSIRT SPA	Contrato de obra pública N° 403 de 1994, que tuvo por objeto la construcción de la vía Bogotá Villavicencio	Reclama el contratista el pago por perjuicios en la modalidad de daño emergente y lucro cesante, como consecuencia de diferentes motivos. Entre ellos: mayores costos que tuvieron que asumir en la ejecución de los trabajos de excavación de los túneles de Bijagual y Buenavista; de la demora de 204 días por parte de la demandada en ordenar la iniciación de los trabajos del contrato y suscribir la correspondiente acta de iniciación; de la no entrega oportuna de las zonas de trabajo y de los planos de construcción necesarios para construir las obras externas del contrato, lo cual determinó una mayor permanencia improductiva del contratista en la obra; de la ejecución de trabajos no previstos inicialmente en el portal de salida del túnel Bijagual, como consecuencia de la ejecución de trabajos no previstos para la protección del talud bajo la torre No 164, sector de LA REFORMA; de los extracostos sufridos por la pérdida del valor adquisitivo del anticipo en pesos, en la medida en que éste no pudo ser utilizado en la oportunidad prevista en su propuesta; de los extracostos por el incremento del IMPUESTO AL VALOR AGREGADO (IVA)
27	Rad. No 44001-23-31-000-1995-0503-01(13635)	Consejo de Estado.- Sala de lo Contencioso Administrativo	Oct-94	May-01	6,68	MUNICIPIO DE BARRANCAS (GUAJIRA) vs RUBIELA ACOSTA OSORIO	Contrato 018-91 para la construcción de las graderías del estadio municipal por un valor de \$32.730.785	La contratista reclama el pago de un saldo a su favor de acuerdo con el acta de liquidación del contrato, con los intereses moratorios que corresponde
28	Rad. No 25000-23-26-000-1994-0296-01(13598)	Consejo de Estado.- Sala de lo Contencioso Administrativo	Oct-94	May-01	6,68	FONDO ROTATORIO VIAL DISTRITAL vs SOCIEDAD INGESA INGENIEROS CIVILES Y ARQUITECTOS ASOCIADOS LTDA	Contrato No. 017 de 1992 para la recuperación y mantenimiento de la vía Abastos calzada oriental y occidental únicas, de Diagonal 23 a Avenida de la Américas y calzada única de Barrio Tayrona a Diagonal 23, de la ciudad de Bogotá	La contratante hace efectiva la póliza de estabilidad del contrato por encontrar defectos de calidad en las obras ejecutadas por el contratista.
29	Rad. No 76001-23-31-000-1998-0837-01(20465)	Consejo de Estado.- Sala de lo Contencioso Administrativo	Ago-92	Dic-01	9,47	INPEC vs ARQUITECTOS CONSTRUCTORES INTERVENTORES LTDA	Contrato No. 051 de 1990 y los contratos adicionales Nos. 001 y 002 de 1991 con el fin de que realizara lo necesario para la terminación de los tres (3) últimos pisos del edificio nacional de Cali	El contratista reclama de pago por la suma de \$16.243.875 por capital inicial y \$75.216.419 por intereses moratorios
30	Rad. No 85001-23-31-000-1998-0083-01(18331)	Consejo de Estado.- Sala de lo Contencioso Administrativo	May-98	Feb-02	3,81	DEPARTAMENTO DE CASANARE vs COMPAÑIA ASEGURADORA DE FIANZAS S.A CONSTRUCTORA MORICHAL LTDA	Contrato 259, para la ampliación, rectificación y mejoramiento hasta el nivel de afirmado, de la carretera Paz de Ariporo-Montañas de Totumo sector K 20+00 al K 40+00 (convenio para la terminación del contrato inicialmente avalado por el asegurador)	Se indemnice a LA COMPAÑIA ASEGURADORA DE FIANZAS S.A. "CONFIANZA" al pago de los extracostos causados por las suspensiones y mayor permanencia en la ejecución de la obra, por los mayores costos ocasionados por los mantenimientos adicionales y fundamentalmente, la falta de amortización de los costos de propiedad de los equipos y lucro cesante en su explotación, así como los costos directos no amortizados en que incurrió el demandante
31	Revisión No. 0160	CORTE SUPREMA DE JUSTICIA SALA DE CASACION CIVIL	Ago-00	Dic-01	1,35	ROBERTO QUINTERO RODRIGUEZ vs JAIRO HERNANDO GONZÁLEZ CASTELLANOS y JAIME BELTRAN GARCÍA.	Contrato para la remodelación de su casa de habitación	El contratante reclama la resolución de un contrato de obra material por incumplimiento de estos últimos, y que se ordenaran las restituciones correspondientes. Subsidiariamente, pidió que se condenara a su contraparte por los perjuicios causados con el cumplimiento defectuoso del mismo contrato

# ANEXO 1

## Relación de Casos Estudiados tomados del Consejo de Estado

Referencia	Ente Judicial	Fecha	Fecha	Duración años	Partes	Descripción del proyecto	Descripción del Conflicto	
Judicial		Incid.	Pronc.					
32	Exp. No. 6877	CORTE SUPREMA DE JUSTICIA SALA DE CASACIÓN CIVIL	May-96	May-02	6,09	AAES INGENIERÍA vs ARQUITECTURA Y MONTAJES TÉCNICOS LTDA. ARMOTEC LTDA vs TALLERES FRANKLIN	Contrato civil de obra con ARMOTEC LTDA hoy ARMOTEC S.A., para el suministro de 10 postes, 3 para Vasconia y 7 para Coveñas, con destino a ECOPEPETROL - Oleoducto de Colombia S.A, con un costo de \$18'000.000.00, pagaderos \$9'000.000.00 como anticipo y \$9'000.000.00 contra entrega de la obra, la que debía efectuarse el 4 de julio de 1992	Que los contratistas devuelvan el anticipo entregado. Que además indemnicen al contratante por los perjuicios recibidos al no haberse cumplido el contrato
33	Rad.11001-03-26-000-2000-0001-01(19413)	Consejo de Estado.- Sala de lo Contencioso Administrativo	Dic-99	Abr-02	2,37	GOBERNACION DEL TOLIMA vs Contratista TITO MARCELO	Contrato de obra No. 091 del 13 de septiembre de 1.995 y sus adicionales Nos. 028 del 4 de febrero de 1997 y 278 del 9 de julio de 1997, cuyo objeto es la Explanación, obras de arte y pavimentación del Sector K12 + 000 - k 42 + 000 de la Carretera Chaparral - Rioblanco	El contratista reclama mayores cantidades de obra ejecutada y no pagada y todos los daños y perjuicios de carácter material que se le han ocasionado con motivo del incumplimiento del contrato y del desequilibrio de la ecuación económica, que se estima en una cuantía ... // por mayor estadia en la obra por falta de diseños, estudios y cálculos.
34	Rad.73001-23-31-000-1996-4028-01(14577)	Consejo de Estado.- Sala de lo Contencioso Administrativo	Ago-96	May-03	6,84	INSTITUTO NACIONAL DE VÍAS vs SOCIEDAD PAVIMENTOS COLOMBIA LTDA	Contrato 411/89, cuyo objeto fue la "REHABILITACIÓN DEL SECTOR K41 + 000 LÉRIDA, DE LA CARRETERA IBAGUÉ - MARIQUITA"	El contratista reclama el pago del deducible hecho del 5% por la nueva ley 104 -93, actualizada por inflación mas intereses
35	Rad. No 25000-23-26-000-2001-02935-01(25853)	Consejo de Estado.- Sala de lo Contencioso Administrativo	Nov-01	Abr-04	2,45	IDU "INSTITUTO DE DESARROLLO URBANO" vs INGENIEROS CIVILES ASOCIADOS S. A. DE C. V. "ICA"	Contrato de obra No. 185 el día 31 de diciembre de 1997, que tuvo por objeto la adecuación de la calle 80 al sistema troncal de Bogotá en el sector comprendido entre la Avenida Boyacá y el Río Bogotá	El contratista reclama indemnizaciones por perjuicios ocasionados por los siguientes conceptos: el valor de la obra ejecutada del mismo contrato, incluida en el Acta de Obra del mes de febrero de 2000 y que no ha sido cubierta; el pago tardío del valor de la obra ejecutada; los sobrecostos sufridos durante la ejecución del contrato como consecuencia del bajo rendimiento en la ejecución de los trabajos por causas ajenas al contratista; los costos fijos no amortizados en la ejecución del contrato toda vez que no se ejecutaron, por causas ajenas al contratista, la totalidad de las obras contratadas; la utilidad dejada de percibir; el saldo del impuesto de guerra; y el valor retenido como garantía; SE SOLUCIONA A TRAVÉS DE LA CONCILIACIÓN
36	Sent. No 01012	Consejo de Estado.- Sala de lo Contencioso Administrativo	Ago-96	Dic-03	7,44	INSTITUTO NACIONAL DE VÍAS- INVIAS VS CONSTRUCCIONES CIVILES S.A. "CONCIVILES S.A	Contrato 767/89, cuyo objeto fue "LA REHABILITACION DEL SECTOR TIMBIO- PIEDRA SENTADA DE LA CARRETERA PASTO - POPAYÁN",	El contratista reclama el pago del deducible hecho del 5% por la nueva ley 104 -93, actualizada por inflación más intereses

# ANEXO 1

## Relación de Casos Estudiados tomados del Consejo de Estado

	Referencia	Ente Judicial	Fecha	Fecha	Duración años	Partes	Descripción del proyecto	Descripción del Conflicto
	Judicial		Incid.	Pronc.				
37	Sent. No 00132	Consejo de Estado.- Sala de lo Contencioso Administrativo	Jul-92	Abr-04	11,92	MUNICIPIO DE ARAUCA vs JOSÉ TOMÁS ARIAS PINZÓN	Contrato No. 374, cuyo objeto fue la elaboración de las obras correspondientes al proyecto Parque Institucional Arauca, Etapa I, localizado en el Barrio Los Libertadores de la ciudad de Arauca	El contratista reclama por mora en los pagos de las actas de entrega parcial y reajustes; porque no autorizó la celebración de un contrato adicional de aumento del precio pactado, para la elaboración de las obras complementarias ordenadas en el Acta No. 01 del 16 de abril de 1990, ;por el pago de las obras complementarias, ordenadas en el Acta No. 01 del 16 de abril de 1990 ; porque hasta la fecha no ha ordenado la reiniciación de las obras suspendidas y ya terminadas desde el día 17 de abril de 1990, porque hasta la fecha no ha reconocido ni pagado a este último los reajustes del precio del contrato pactados en la cláusula vigésima segunda del mismo, a los cuales tiene derecho el mandante; por el valor de las obras complementarias ordenadas a éste y no pagadas hasta la fecha; el valor del reajuste del contrato administrativo No. 374, a que se refiere la Resolución No. 1.720 del 14 de junio de 1991, la cual se encuentra debidamente ejecutoriada
38	Sent. No 06387	Consejo de Estado.- Sala de lo Contencioso Administrativo	Abr-87	Abr-04	17,25	CAJA DE SUELDOS DE RETIRO DE LA POLICÍA NACIONAL vs MEDARDO SERNA VALLEJO	Contrato 007 de 1.980, cuyo objeto era: "Elaboración del proyecto definitivo y Dirección Arquitectónica para la construcción del edificio que servirá como Segunda Torre del Hotel Hilton Internacional Bogotá"	El contratista reclama el pago del valor final de sus honorarios profesionales como arquitecto proyectista de la Segunda Torre del Hotel Hilton Internacional Bogotá, con base en el COSTO REAL Y DEFINITIVO de la obra totalmente terminada, y la plena aplicación de lo dispuesto en el Decreto 3154/80, de conformidad con la sentencia arbitral
39	Exp. No. 5465	Consejo de Estado.- Sala de lo Contencioso Administrativo	May-88	Sep-92	4,4	Universidad del Cauca vs Guillermo Hernán Hormaza Rey	Contrato con la Universidad del Cauca, para la construcción del "Edificio Aulas E.L.", en la ciudad de Popayán,	El contratista reclama indemnización por los perjuicios a él causados por razón de ocasión de los actos acusados, constituidos, entre otros, por los daños directos e indirectos, en sus aspectos de daño emergente y lucro cesante; los perjuicios materiales y los sufridos en el "good will" o buen nombre empresarial de mandante.
40	Exp. No. 5165 (258)	Consejo de Estado.- Sala de lo Contencioso Administrativo	Abr-84	Dic-90	6,76	INSTITUTO DE CRÉDITO TERRITORIAL vs Dr. OCTAVIO GIRALDO RAMÍREZ	Contrato No. 498 de 1981, cuyo objeto era la construcción de 90 apartamentos y obras complementarias del Proyecto "Puente Palma", en la ciudad de Cali	Reclama el contratista el pago del valor correspondiente a los 3.822.56 M2 de losa de entrepiso que fueron necesarias en la construcción de los 90 apartamentos y que no quedaron incluidos en el mencionado contrato
41	Exp. No 5753	Consejo de Estado.- Sala de lo Contencioso Administrativo	Abr-84	Oct-90	6,59	Empresa Nacional de Telecomunicaciones -TELECOM vs ANTONIO CHEDRAUI CHAPARRO	Contrato No. 9136 suscrito el 30 de noviembre de 1.982 y cuyo objeto era la elaboración del Proyecto Arquitectónico y de los Estudios Técnicos para la nueva sede de Telecom Bucaramanga	El contratista reclama el pago por la totalidad del área construida (16500 mts) , a diferencia del pago hecho por Telecom que le está pagando por lo establecido en el contrato 8500 mts. Lo anterior en consideración a que el contrato se estableció por precios unitarios y la cantidad establecida en el contrato era un estimativo.
42	Rad. No 13061	TRIBUNAL ADMINISTRATIVO DEL TOLIMA	Oct-94	Ago-97	2,88	MUNICIPIO DEL ESPINAL vs BERNARDO ALFONSO CASAS OLAYA	Contrato de obra pública número 123 para la construcción de obra civil de pavimentación de las vías calle 3 cra 7 a cra 10, calle 4 Cra. 9 a Cra 10, calle 5 cra 9 a cra 10, cra 9 calle 1 a 4 del municipio del Espinal	El contratista reclama el pago de los reajustes e intereses moratorios por el pago tardío por el contratante de los trabajos realizados bajo el contrato. Adicionalmente solicita le sean canceladas las obras adicionales, reajustadas y con los intereses correspondientes.

# ANEXO 1

## Relación de Casos Estudiados tomados del Consejo de Estado

Referencia	Ente Judicial	Fecha	Fecha	Duración años	Partes	Descripción del proyecto	Descripción del Conflicto	
Judicial		Incid.	Pronc.					
43	Exp. No 2431	Consejo de Estado. Sala de lo Contencioso Administrativo	Mar-78	Sep-96	18,78	FONDO NACIONAL HOSPITALARIO vs TURRIAGO SUÁREZ ESPINOSA LIMITADA	Contrato principal No.007 de 24 de febrero de 1973, para la construcción, a precios unitarios fijos, del edificio del Nuevo Hospital de San Andrés (San Andrés Islas). Posteriormente, entre las mismas partes, se celebraron los contratos adicionales números 005 de 24 de abril de 1974, 018 de 15 de octubre de 1974, 006 de 19 de marzo de 1976 y 011 de 2 de septiembre de 1975	El contratista reclama El valor de los perjuicios causados a él, como consecuencia de los actos y hechos administrativos en que se fundamenta esta demanda. perjuicios que comprenden el daño emergente y el lucro cesante, según se defina en curso del juicio o durante la oportunidad y modos indicados en los arts.307 y 308 del Código de Procedimiento Civil
44	Rad. No 18063	Consejo de Estado. Sala de lo Contencioso Administrativo	Jul-99	Feb-01	1,61	Distrito Capital de Santafé de Bogotá vs Armando Buitrago Buitrago	Contrato de obra No. 123, para que el último de los nombrados llevase a cabo la remodelación de las Escuela Rafael Uribe Uribe del Distrito Capital, por la suma de \$ 29.727.838,36, pagaderos así : un anticipo del 50 % una vez se haya perfeccionado el contrato y el otro 50 % a la entrega de las obras, las cuales serían entregadas dentro de los 75 días calendario	El contratista reclama por las obras adicionales realizadas y no pagadas por la entidad contratante no obstante, que este mayor valor fue valorado por la interventoría
45	Rad. No 52001-23-31-000-1999-1139-01(17938)	Consejo de Estado. Sala de lo Contencioso Administrativo	Nov-99	Dic-01	2,11	Ministerio de Transporte y la Cooperativa Nacional de Desarrollo Territorial Ltda (CODETER) vs GERARDO JESÚS ANDRADE BOLAÑOS	El Ministerio de Transporte y la Cooperativa Nacional de Desarrollo Territorial celebraron, el día 26 de diciembre de 1999, el contrato interadministrativo No. 275 cuyo objeto era ejecutar la construcción de obras de defensa en " El Charco Bocas de Satinga, Mosquera Salahonda, departamento de Nariño" por \$40.496.275. El contratista y dicha Cooperativa firmaron el contrato de disponibilidad para la asistencia técnica y/o profesional No. 698/97 y la orden de asistencia técnica y/o profesional No. 232 del 14 de mayo de 1998, para la construcción de obras de defensa en El Charco Bocas de Satinga, Mosquera Salahonda, departamento de Nariño por \$39.484.306.88	El contratista reclama el pago del 50% del Contrato No 275 de 1997 y la Orden No. 232 de 1998 y el valor de la mayor cantidad de obra ejecutada
46	Exp. No. 992768	TRIBUNAL ADMINISTRATIVO DE CUNDINAMARCA	Nov-99	Jun-03	3,63	LA UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA vs VARELA FIIHOLL & COMPAÑIA LTDA Y OTRAS	No hay un contrato	Reclaman los potenciales "contratistas" que la Universidad Militar "Nueva Granada", pague la totalidad de los daños y perjuicios materiales y morales, tanto el daño emergente, como el lucro cesante, sufridos por las tres (3) sociedades aquí mencionadas por razón de haberseles adjudicado al Consorcio integrada por ellas, la licitación pública No. 004 de 1999 abierta por la Universidad Militar "Nueva Granada"

# ANEXO 1

## Relación de Casos Estudiados tomados del Consejo de Estado

	Referencia	Ente Judicial	Fecha	Fecha	Duración años	Partes	Descripción del proyecto	Descripción del Conflicto
	Judicial		Incid.	Pronc.				
47	Rad. No 9527	Consejo de Estado. Sala de lo Contencioso Administrativo	Abr-94	Ago-00	6,43	NACIÓN -MINISTERIO DE MINAS Y ENERGÍA vs PRODEGAS vs Surtidora de Gas del Caribe SURTIGAS S.A	No hay contrato.	La Contratista PRODEGAS reclama se anule el contrato de concesión entre el Ministerio y la firma SUTIGAS, adema reclama indemnización por los perjuicios, así como también por la utilidad dejada de percibir desde la fecha de iniciación de actividades en la operación del gasoducto de Montería, hasta el día en que se produzca sentencia y esta se haga efectiva.
48	Rad No. 12856	Consejo de Estado. Sala de lo Contencioso Administrativo	May-94	Sep-00	6,43	INSTITUTO DE DESARROLLO URBANO - IDU vs LUIS GABRIEL NIETO GARCÍA Y ORLANDO FAJARDO CASTILLO - CONSORCIO FAJARDO-NIETO	No hay contrato.	El Contratista reclama los perjuicios materiales en sus modalidades de daño emergente y lucro cesante, producidos con ocasión de la adjudicación ilegal de la Licitación Pública Nacional IDU - SC - 00 - 10 - 93. Además el pago de utilidades que estaban constituidas en la propuesta tanto por el 2% del valor del contrato establecido como imprevistos, como por el 8% del mismo computado como utilidades propiamente dichas
49	Rad No. 13530	Consejo de Estado. Sala de lo Contencioso Administrativo	Oct-94	Sep-00	6,01	TELECOM vs CARLOS GARCÍA TABARES	Contrato RMO 00043/92, el cual tenía como objeto la atención de la cafetería y el suministro de desayunos, almuerzos, comidas y refrigerios al personal que laboraba en la sede principal de Telecom en Montería	El Contratista reclama los perjuicios y daños materiales ocasionados, en sus modalidades de daño emergente y lucro cesante, producidos con ocasión de la declaración de caducidad del contrato... además por los perjuicios morales, que son los que no pueden avalarse (sic) económicamente (aflicción, angustia, mala reputación, incapacidad comercial por la caducidad, etc)
50	Rad No. 12513	Consejo de Estado. Sala de lo Contencioso Administrativo	Ago-93	Jul-00	7,02	FONDO AERONÁUTICO NACIONAL vs ELKÍN DE JESÚS BOZON PÉREZ	El contratista se obliga para con el FONDO a diseñar, vender, instalar y poner en servicio equipos y elementos para la remodelación de la subestación de energía 13.2/2.4/0.44 Kv del Aeropuerto Alfonso Bonilla Aragón de la ciudad de Cali	El contratista reclama por los perjuicios sufridos por la demora en el pago de anticipo y lo cual trajo como consecuencia un desequilibrio económico del contrato.
51	Rad No. 10963	Consejo de Estado. Sala de lo Contencioso Administrativo	Jun-93	Jun-00	7,10	Distrito Turístico, Cultural e Histórico de Santa Marta vs INGETEC S.A. e INGESTUDIOS S.A.	No hay contrato.	El contratista reclama que se declare como la mejor propuesta la presentada por Ingetec S.A. e Ingestudios Ltda. (hoy Ingestudios S.A.), toda vez que fue el proponente mejor calificado desde el punto de vista técnico y que ocupó el primer lugar en el orden de elegibilidad en el concurso de méritos para el Estudio de Diseño ... y se le resarza por los daños y perjuicios ocasionados con el actuar antijurídico....
52	Rad. No 14368	Consejo de Estado. Sala de lo Contencioso Administrativo	Nov-93	Ago-00	6,85	MINISTERIO DE TRANSPORTE vs JOSÉ DE JESÚS CAÑÓN	El objeto del contrato fue el suministro de traviesas de madera para durmientes de las líneas férreas, por un precio total de \$60.000.000. pagaderos en instalamentos acordados	

# ANEXO 1

## Relación de Casos Estudiados tomados del Consejo de Estado

	Referencia	Ente Judicial	Fecha	Fecha	Duración años	Partes	Descripción del proyecto	Descripción del Conflicto
	Judicial		Incid.	Pronc.				
53	Exp. No 10.641	Consejo de Estado. Sala de lo Contencioso Administrativo	Jun-93	Ago-99	6,26	Alcaldía Municipal de San Juan de Betulia vs José Francisco Pastrana Sierra	No hay contrato.	Reclama el contratista los perjuicios materiales a título de DAÑO EMERGENTE por la suma de un millón doscientos cincuenta mil pesos (\$1.250.000), por concepto de los costos y gastos directos e indirectos para poder intervenir en todo el trámite licitatorio de la carretera San Juan de Betulia-Villa López-Niza; los perjuicios se discriminan de la siguiente forma: Honorarios profesionales cancelados por conceptos emitidos durante la licitación pública ya mencionada \$450.000 (anexo certificación). Gastos causados por concepto de elaboración de la propuesta de licitación pública (papelería, pólizas, transcripciones, estudios, balances, etc.) anexamos certificación. Los perjuicios materiales a título de lucro cesante por concepto de las ganancias y utilidades dejados de recibir por el ingeniero JOSÉ FRANCISCO PASTRANA SIERRA, a causa de la irregularidad del acto administrativo que aquí se acusa, los cálculos se determinaron mediante dictamen pericial al practicarse en este proceso, los cuales desde ya estimamos en una suma de ocho millones de pesos (\$8.000.000)
54	Exp. No: 16255	Consejo de Estado. Sala de lo Contencioso Administrativo	Oct-96	Oct-99	3,04	MUNICIPIO DE SAN BENITO ABAD vs ECINDE LTDA	Contrato de consultoría suscrito entre el municipio de Abad-Sucre y ENCIDE por un valor total de \$19.924.040.00., donde se pactó cancelar el 50% al momento de la legalización del contrato y el saldo restante a la entrega a entera satisfacción del objeto contratado.	El contratista reclama el cobro ejecutivo del mandamiento de pago por la suma de NUEVE MILLONES NOVECIENTOS VEINTICUATRO MIL CUARENTA PESOS (\$9.924.040.00), más los intereses moratorios conforme al art. 1º del decreto 679 de 1994.
55	Rad. No 16766	Consejo de Estado. Sala de lo Contencioso Administrativo	Sep-98	May-00	1,69	El Instituto Distrital de Tránsito y Transporte de Barranquilla vs JOSÉ ANTONIO CASTRO	Contrato de prestación de servicios, cuyo objeto era la inmovilización de vehículos, mediante la utilización de grúas, y el traslado a los patios del instituto, o a los que se autorizarán para el efecto, de acuerdo al procedimiento realizado por los agentes reguladores de tránsito o la autoridad competente	El contratista reclama el pago por los perjuicios sufridos por el incumplimiento de la entidad contratante.
56	Rad. No S-725	Consejo de Estado. Sala de lo Contencioso Administrativo	Abr-90	Oct-00	10,66	Carbones de Colombia S. A. (Carbocol) vs PINSKI Y ASOCIADOS S. A.	Contrato 008-88 de 25 de febrero de 1.988 para la explotación técnica por Pinski y Asociados S. A. de 500.000 toneladas de carbón, aproximadamente, cantidad que fue posteriormente ampliada a 700.000 toneladas, de la mina denominada El Cerrejón, zona central, situada en el municipio de Barrancas, departamento de la Guajira	El contratista reclama que a raíz de la declaración de incumplimiento no ha podido obtener la liquidación del mismo, recibiendo perjuicios superiores a \$2.500'000.000, expresados en inversiones en el equipo de Carbocol, intereses, reajustes y otros", además de que "se ha visto impedida de utilizar en su provecho dineros que aún le adeuda Carbocol y que debieron cancelarse desde la terminación del contrato en enero de 1.990" y que "se le está cobrando por Carbocol suma similar a \$6.500'000.000 como fruto de la declaratoria de incumplimiento del contrato"

# ANEXO 1

## Relación de Casos Estudiados tomados del Consejo de Estado

Referencia	Ente Judicial	Fecha	Fecha	Duración años	Partes	Descripción del proyecto	Descripción del Conflicto
Judicial		Incid.	Pronc.				
57 Rad. No 11001-03-26-000-1999-9090(19090)	Consejo de Estado.- Sala de lo Contencioso Administrativo	Abr-99	Ago-01	2,37	INSTITUTO DE DESARROLLO URBANO vs Sociedad World Parking S.A.	Contrato de concesión No. 039/97 cuyo objeto consistió en el diseño, construcción y operación de un parqueadero subterráneo en terreno de propiedad del IDU	El contratista reclama el reconocimiento de las sumas por la pérdida sufrida por el actor, a consecuencia de haberse omitido parte de los gastos en que tuvo que incurrir en la ejecución del proyecto, la actualización de la suma reconocida en la liquidación; el sobre costo del proyecto originado en la mora del IDU en la firma del contrato; la utilidad dejada de percibir a consecuencia de la imposibilidad en que lo colocó dicha entidad al dar por finalizado anticipadamente dicho contrato, entre otros aspectos
58 Rad. No 11001-03-26-000-2001-0069-01(22012)	Consejo de Estado.- Sala de lo Contencioso Administrativo	Mar-00	Jun-02	2,28	CORPORACIÓN AUTÓNOMA REGIONAL DE RISARALDA vs ESTELLA MONTES HERRERA	Contrato de arrendamiento No. 000019 por el término de cuatro meses, mediante el cual la recurrente entregó en arriendo a la Corporación Autónoma Regional de Risaralda (CARDER) un local ubicado en el área urbana del municipio de Mistrató (Risaralda), con destino al funcionamiento de la oficina de promoción ambiental.	El contratista reclama el pago de los cánones de arrendamiento causados después del vencimiento del último contrato y sus respectivos servicios públicos.
59 Rad. No 70001-23-31-000-1996-5720-01(14852)	Consejo de Estado.- Sala de lo Contencioso Administrativo	Jul-96	Nov-02	6,43	MUNICIPIO DE SINCÉ (SUCRE) vs ELIECER MOGOLLÓN LÓPEZ	CONTRATO DE OBRA PÚBLICA de 28 de septiembre de 1994, cuyo objeto fue la CONSTRUCCIÓN RECIPIENTE DEL TANQUE ELEVADO DE LA CABECERA MUNICIPAL DE SINCE (Sucre) de acuerdo con las cantidades, precios, especificaciones técnicas y demás condiciones especificadas por el MUNICIPIO DE SINCÉ	El contratista reclama el pago de la obra ejecutada la cual le fue pagada con cheque sin fondos
60 Rad. No 13682	Consejo de Estado.- Sala de lo Contencioso Administrativo	Nov-93	Feb-01	7,36	FONDO AERONÁUTICO NACIONAL vs PABLO EMILIO MIRANDA TORRES	Contrato de obra pública No. 7058 el día 29 de diciembre de 1989, cuyo objeto era la construcción de instalaciones hidráulicas y sanitarias, bodegas de carga internacional del Aeropuerto de Bogotá D.C., en la modalidad de precios unitarios, por un valor inicial de \$103'888.940,56 y un plazo de tres(3) meses que se contarían desde la fecha de la entrega del anticipo	El contratista reclama el pago de los perjuicios sufridos por el incumplimiento de la contratante del contrato en cuestión

# ANEXO 1

## Relación de Casos Estudiados tomados del Consejo de Estado

	Referencia	Ente Judicial	Fecha	Fecha	Duración años	Partes	Descripción del proyecto	Descripción del Conflicto
	Judicial		Incid.	Pronc.				
61	Rad. No 13415	Consejo de Estado. Sala de lo Contencioso Administrativo	Sep-88	Mar-01	12,68	Empresas Públicas de Medellín vs Ingeniero Hernán Ruiz Bermúdez	Contrato de obra pública No. 1/DJ/8546/18 de 7 de octubre de 1986, cuyo objeto consistía en el cambio de medidores residenciales e industriales y construcción y cambio de domiciliarias de acueducto - zona IV. Para la determinación del valor total del contrato se adoptó el sistema de precios unitarios previsto en el artículo 89 del Decreto Ley 222 de 1983, detallándose en el texto cada ítem con su descripción, cantidad, unidad y valor unitario, sumatoria que arrojó un precio total pactado de \$124.958.470.55	El contratista reclama el pago de los trabajos realizados y no pagados correspondientes a los ítem 5.2, 15 y el correspondiente reajuste y al dejado de percibir por concepto del 15% de administración y el 5% de utilidad de acuerdo al valor de la obra dejada de ejecutar.
62	Rad. No 41001-23-31-000-2000-4084-01(20283)	Consejo de Estado. Sala de lo Contencioso Administrativo	Dic-00	Oct-01	0,84	Municipio de Algeciras - Huila vs Sociedad ALCANOS DE COLOMBIA S.A. E.S.P., antes ALCANOS DEL HUILA	Contrato cuyo objeto era la realización del suministro e instalación "de los elementos necesarios para la conexión domiciliar del servicio de gas natural" en el municipio	El contratista reclama el pago del saldo que éste le adeuda en virtud del contrato de obra número 6-011-07-96, entre ellos suscrito
63	Rad. No 52001-23-31-000-1994-6158-01(13356)	Consejo de Estado. Sala de lo Contencioso Administrativo	Oct-94	Nov-01	7,19	CENTRALES ELÉCTRICAS DE NARIÑO S. A. vs BENHUR HERRERA V. Y CIA. LTDA	Contrato No. 044/91 para el montaje, transporte de equipos en bodega pruebas y puesta en servicio de la subestación Jamondino	El contratista reclama sobrecostos por mayor permanencia en obra e improductividad de equipos y mano de obra, lo mismo que por negarse a reconocer la correspondiente indemnización por los perjuicios sufridos con esas negativas e incumplimientos, a pesar de haber sido reconocidos estos....
64	Rad. No 41001-23-31-000-2001-0320-01(20823)	Consejo de Estado. Sala de lo Contencioso Administrativo	Abr-01	Dic-01	0,68	Municipio de Garzón - Huila vs SOCIEDAD ALCANOS DE COLOMBIA S.A. E.S.P.	Contrato de "suministro y ejecución de obra" número G-012-05-96, cuyo objeto era la realización del suministro e instalación "de los elementos necesarios para la conexión domiciliar del servicio de gas natural" en el municipio	El contratista reclama el saldo que el contratante adeuda por el contrato en cuestión
65	Exp. 17028	Consejo de Estado. Sala de lo Contencioso Administrativo	May-98	Ago-00	2,29	Instituto Nacional de Vías -INVIAS- Regional Guajira vs Interventoría, Proyectos y Construcciones Ltda. INPROCONS LTDA.	El contrato 10.120 de 1994 tenía como objeto la construcción de un tramo de la variante de Riohacha, abscisas K93 + 200 al K94 + 700, carretera Santa Marta Paraguachón, por un valor de \$96.906.310 y un plazo de cinco meses	El contratista reclama el pago por el daño emergente y lucro cesante sufrido por la parálisis de los equipos y el pago del personal operativo y técnico, a quien tuvo que cancelar sus salarios e indemnizaciones por la orden de suspensión que provocó un caos económico en las finanzas de la Empresa.

## **ANEXO 2**

### **FUENTES DE CONFLICTO ENCONTRADOS EN LOS CASOS ESTUDIADOS**















## ANEXO 2

### Fuentes de Conflicto encontradas en los Casos Estudiados

Referencia Judicial	Partes	ORGANIZACIONALES																	INCERTIDUMBRE																													
		Estructurales						Procesos											Personas											Externas					Internos													
		Sistemas de contratación	Estr. Organiz.interna y externa	Situación financiera del contratista.	Tipos inapropiados de Contrato	Cambio del alcance contractual	Doc. contractuales inapropiados	Términos contractuales y leyes	Rendimiento de los trabajos	Calidad de suministros y obras	Presiones internas y externas	Facturación y pagos	Retrasos y paralizaciones	Incrementos del plazo	Terminación anticipada del contrato	Disminución de plazo	Gerencia y administración	Canales formales de comunicación	Canales informales de comunicación	Cambio en las condiciones del trabajo	Deficiente información o falta de ella	Equivocaciones	Actos de mala fe	Expectativas no realistas	Percepciones o mala imagen de los actores	Cultura	Lenguaje	Comunicación	Objetivos incompatibles	Gerencia o manejo	Negligencia	Hábitos de trabajo	Trabajo en equipo	Cambios y variaciones de las obras	Preocupaciones medioambientales	Impactos sociales	La economía	Riesgo político	Clima	LEYES y NORMAS	Prerrogativas y autorizaciones de entidades públicas (permutas, licencias)	Condiciones del sitio imprevistas	Definición incompleta del alcance	Mayores cantidades de obra	Relacionadas con el diseño (Fallas-Falta-Dez)	Demoras entrega de insumos y otros	Métodos de Construcción	Defic. en habilidades y destrezas
<b>Valores Totales</b>		0	2	5	4	26	16	39	2	7	2	57	31	5	7	2	9	20	13	3	2	7	9	2	4	0	0	3	3	11	26	0	1	7	1	8	5	3	7	10	18	12	11	26	17	14	1	1
		0,0%	2,3%	5,7%	4,5%	29,5%	18,2%	44,3%	2,3%	8,0%	2,3%	64,8%	35,2%	5,7%	8,0%	2,3%	10,2%	22,7%	14,8%	3,4%	2,3%	8,0%	10,2%	2,3%	4,5%	0,0%	0,0%	3,4%	3,4%	12,5%	29,5%	0,0%	1,1%	8,0%	1,1%	9,1%	5,7%	3,4%	8,0%	11,4%	20,5%	13,6%	12,5%	29,5%	19,3%	15,9%	1,1%	1,1%
		<b>14,94%</b>						<b>13,99%</b>											<b>6,25%</b>											<b>8,96%</b>					<b>13,26%</b>													

## **ANEXO 3**

# **RELACIÓN DE CASOS ESTUDIADOS SUMINISTRADOS POR CONSULTORES Y CONTRATISTAS**

## ANEXO 3

### Relación de Casos estudiados suministrados por Consultores y Contratistas

Referencia	Fecha	Partes	Descripción del proyecto	Descripción del Conflicto	
1	ISA-799-800-944-1031	Nov-81	ISA vs CONSORCIO ICA-GRANDICÓN	Contrato Obras civiles principales para las Hidroeléctricas de San Carlos y Jaguas	El contratista reclama el resarcimiento económico por diferentes incidencias en el desarrollo del proyecto - Las partes llegan a un acuerdo de conciliación por un valor de US\$ 14,3 millones en Jul/82 y Agosto/83. El valor original de las reclamaciones ascendió a US\$49 millones
2	ISA-944-1031	Mar-82	ISA vs CONSORCIO ICA-GRANDICÓN	Contrato Obras civiles principales para las Hidroeléctricas de San Carlos II y Jaguas	El contratista reclama el resarcimiento económico por diferentes incidencias en el desarrollo del proyecto - Las partes llegan a un acuerdo de conciliación por un valor de US\$ 22,7 millones en Mayo/86. El valor original de las reclamaciones ascendió a US\$91,2 millones
3	ISA-1237	Ago-85	ISA vs GRANDICÓN S.A.	Contrato Obras civiles principales para las Hidroeléctricas de Calderas	El contratista reclama el resarcimiento económico por diferentes incidencias en el desarrollo del proyecto - Las partes llegan a un acuerdo de conciliación por un valor de US\$ 16,3 millones en Octubre/86. El valor original de las reclamaciones ascendió a US\$60,1 millones
4	ISA CH-001, CH-002	Abr-75	ISA vs Impregilo SpA	Contratos de obra para la construcción Presa y Obras anexas y Túneles y Pozos Chivor I	El contratista reclama el resarcimiento económico por diferentes incidencias en el desarrollo del proyecto - Las partes llegan a un acuerdo de conciliación por un valor de US\$ 10 millones en Nov/1975. El valor original de las reclamaciones ascendió a US\$28 millones
5	Contrato ISA-616	Ene-80	ISA vs Impregilo SpA	Contrato para las obras civiles de conducción y casa de máquinas proyecto hidroeléctrico CHIVOR II	El contratista reclama el resarcimiento económico por diferentes incidencias en el desarrollo del proyecto - Las partes llegan a un acuerdo de conciliación por un valor de US\$ 3,4 millones en Nov/1983. El valor original de las reclamaciones ascendió a US\$13,2 millones
6	Contrato ISA-787	Jun-86	ISA vs Impregilo SpA	Contrato para las obras civiles desviaciones de los rios Tunjita Negro y Rucio al embalse de la central de CHIVOR	El contratista reclama el resarcimiento económico por diferentes incidencias en el desarrollo del proyecto - Las partes llegan a un acuerdo de conciliación por un valor de US\$ 2 millones en Marzo/1985. El valor original de las reclamaciones ascendió a US\$16,4 millones
7	Contrato ISA-787	May-87	ISA vs Impregilo SpA-Estruco S.A.	Contrato para las obras civiles de la reconstrucción de acceso a la casa de máquinas	El contratista reclama el resarcimiento económico por diferentes incidencias en el desarrollo del proyecto - Las partes llegan a un acuerdo de conciliación por un valor de US\$ 26,8 millones en Junio/1987. El valor original de las reclamaciones ascendió a US\$94,7 millones
8	Contrato ISA -1250	May-87	ISA vs Distral S.A	Contrato para el desplazamiento del montaje del precipitador electrostático de la unidad IV	El contratista reclama el resarcimiento económico por diferentes incidencias en el desarrollo del proyecto - Las partes llegan a un acuerdo de conciliación por un valor de US\$ 19,3 millones en Octubre/1988. El valor original de las reclamaciones ascendió a US\$48,4 millones
9	SIN REF	Dic-98	CÓNDOR Vs Santa fe de Antioquia		Se reclama el pago de obra ejecutada y no pagada

## ANEXO 3

### Relación de Casos estudiados suministrados por Consultores y Contratistas

Referencia	Fecha	Partes	Descripción del proyecto	Descripción del Conflicto
10	SIN REF	Oct-01	AIA vs Municipio de Cali	Se reclama el derecho y los perjuicios por la no adjudicación de Lic. De puentes.
11	SIN REF	Nov-01	CÓNDOR Vs Florencia	Se reclama el pago de los extracostos de obra
12	SIN REF	Ene-00	AGUILAR vs Chadó-Chigorodó (Mintransporte)	Se reclama la devolución del impuesto de guerra que tuvo que pagar el contratista
13	SIN REF	Jun-98	Construca Vs La Línea (Mintransporte)	Se reclama el pago de los extracostos de obra
14	SIN REF	Ene-98	AIA- Clínica de Envigado	Se reclama el derecho y los perjuicios por la no adjudicación de Lic.
15	SIN REF	Oct-01	Cóndor vs Suaza	Se reclama el pago de los extracostos de obra
16	SIN REF	Ago-98	Conalvías vs Envigado	Pavimentacion Envigado Se reclama el derecho y los perjuicios por la no adjudicación de Lic.
17	SIN REF	Oct-98	Cóndor vs Puente Corozal (Mintransporte)	onstrucción Puente Corozal Se reclama el pago de obra ejecutada y no pagada
18	SIN REF	Mar-02	ESTYMA vs Área Metropolitana	Se reclaman los sobrecostos originados en la suspensión del contrato
19	SIN REF	Nov-98	CÓNDOR y Otros vs Túnel Buenavista (Mintransporte)	Se reclaman sobrecostos originados en cambios de Ley
20	SIN REF	Ago-98	CÓNDOR vs Yolombó	Se reclama el pago de los extracostos de obra
21	SIN REF	May-02	ICA -México- vs Sonsón II	Se reclama Intereses de mora por demoras en los pagos
22	SIN REF	Abr-02	ESTYMA vs San Vicente	Se reclama el pago de los extracostos de obra
23	El Colombiano		ETMVA vs Consorcio Hispano Alemán	Construcción Metro de Medellín Se reclaman costos por diversas circunstancias - Actualmente hay un proceso en el Tribunal Administrativo de Antioquia Demanda por incumplimiento de la ETMVA al CHA. Y el Tribunal de Arbitramento Internacional demanda del CHA a la ETMVA
24	SIN REF	Abr-02	Latince vs ISA	Vías de acceso a CHIVOR Se reclama el pago de los extracostos de obra