



**Comunidad Latinoamericana
de Peritos en Construcción**

I Congreso CLAPEC 2022

MEJORES PRÁCTICAS DE LA LABOR PERICIAL EN ARBITRAJES DE CONTRATOS EN CONSTRUCCIÓN PARA LATINOAMÉRICA

Artículo 09: LA CULTURA LATAM DE NO RESOLVER CONTROVERSIAS DÍA A DÍA, PARA PRESERVAR "LA BUENA" RELACIÓN

Guilherme Castro,
ingeniero brasileño
director HECT Consultoría

Sábado 24 Septiembre, 10:00 horas, Sala 2

Transmisión  **zoom**

Introducción

En la cultura Latinoamericana es común que las partes posterguen las discusiones de temas conflictivos que involucran impactos en precios y plazos en **etapas avanzadas del Contrato, cuando las desviaciones están presentes y muchas veces son irreversibles**. Este comportamiento de evitar el conflicto en beneficio de mantener una buena relación, está arraigado en la cultura latinoamericana y tiene su origen en la forma en que se llevó a cabo la colonización en este continente.

De esta forma, es fundamental comprender la cultura de las personas con las que se hacen negocios, reconociendo sus características y particularidades, con el fin de anticipar comportamientos y buscar prepararse mejor para conducir determinadas situaciones consideradas "normales", marcando, el rol del administrador del contrato, posicionarse profesionalmente y llevar los contratos a buen término.

Contexto histórico

Un factor cultural que une en Latinoamérica es la forma en que se llevó a cabo la colonización, que predominante fue la de la explotación: las colonias tenían como principal objetivo transferir sus recursos, en su mayoría naturales, a las potencias de la época, Portugal y España.

En este contexto, en el que la principal riqueza provenía de la explotación de la tierra, y donde la tierra era repartida por el Estado, el "empresario" exitoso de la época (terrateniente) era quien mantenía buenas relaciones con la Corte.

Este ambiente de negocios que se inició en la época colonial dio origen a una clase de empresarios que pone gran énfasis en las relaciones con las clases más influyentes de la sociedad, para obtener ventajas competitivas.

*"Mezclar negocios con amistad es común en Latinoamérica. **El contrato a veces no es tan importante como la palabra empeñada**. Mientras en USA existe el culto al abogado con todo enfocado a los contratos, en Latinoamérica existe el culto a la "personalidad", es decir, todo depende de con quién se esté negociando. [...] Hay un dicho común de que los estadounidenses hacen negocios y luego, si es posible, amigos; mientras que los latinoamericanos primero comprueban si son amigos y luego van al negocio¹".*

Reconocer este importante rasgo de la personalidad latinoamericana, nos ayudará a reflexionar sobre los beneficios de enfrentar los problemas del día a día, a través del diálogo y con el uso de herramientas de gestión. Y, para lograr este cambio de paradigma comportamental, el conocimiento técnico, competencia profesional y la adopción de buenas prácticas de administración contractual, se presentan como aliados de primer orden.

Administración Contractual

En Brasil, tiene como objetivo principal formar el contrato, coordinar su administración -con el fin de verificar el cumplimiento de las obligaciones contractuales- y cerrarlo asegurando que se cumplan las políticas, normas y procedimientos de la organización.

Contextualizando, en otros países latinoamericanos, **Administrador de Contrato o Gerente de Contrato o Gerente de Proyecto (según el uso y la costumbre local), es la máxima autoridad a cargo del Contrato**, nombrado y empoderado por la organización, para liderar y llevar a cabo el trabajo definido, proporcionando la dirección general del trabajo del Contrato. **Administrar un Contrato, es administrar un Negocio, y la gestión por el resultado del negocio queda**

en manos de una sola persona, de principio a fin: el Administrador de Contrato.

Hay un dicho muy conocido en la industria de la construcción que dice: hay tres certezas en la vida, el pago de impuestos, la muerte y los reclamos. Así, en contratos complejos, como los de ingeniería y construcción, **se sabe que se producirán cambios y que estos pueden impactar en el contrato en términos de costo / plazos.** Estos cambios, sin embargo, al no ser renegociados, generan un desequilibrio económico-financiero en perjuicio de una de las Partes Contratantes que, dependiendo de los montos involucrados, puede poner en riesgo el contrato.

La administración de contratos ofrece herramientas para que los eventos que impactan las obras sean mapeados y registrados. La elaboración de buenos registros es una actividad vital para la administración del contrato y estos deben ser (i) elaborados lo más cerca posible de la ocurrencia de los hechos; (ii) producido por una persona que tiene conocimiento del evento (y sus impactos); (iii) ser una práctica habitual; y (iv) ser suficientemente detallada.

Así, con una base de información consistente, debidamente sustentada en documentos, los gestores y decisores podrán enfrentar los temas que impactan el Contrato desde un prisma objetivo, reduciendo la subjetividad y percepciones individuales de cada uno, buscando soluciones balanceadas para las Partes y encaminadas a lo mejor para el Contrato.

Conclusión

Culturalmente, a los Latinoamericanos **les resulta difícil resolver problemas conflictivos en el día a día,** privilegiando la buena relación. Sin embargo, la mayoría de las veces **esta conducta sólo pospone el momento en que habrá que enfrentar los problemas,** haciéndolos más grandes e impidiendo que, de haber llegado a la mesa cuando surgieron, se pudieran haber tomado acciones mitigadoras. Ante esta situación, **lo mejor es asumir una actitud madura y profesional, guiada por una comunicación clara y objetiva, debidamente sustentada en documentos de gestión contractual y análisis realizados con reconocidas metodologías de ingeniería de costos.**

¹A influência da cultura na gestão das empresas latino americanas. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/250982744_A_influencia_da_cultura_na_gestao_das_empresas_latino-americanas