

■ Con el foco puesto en optimizar tiempo y dinero, además de lograr un resultado final que beneficie a todos los involucrados en una obra, diferentes especialistas detallan a Revista BiT, los aspectos claves de productividad en los que el mandante debe tener un rol activo.



## MAYOR PRODUCTIVIDAD

# EL ROL DEL MANDANTE

DANIELA MALDONADO P.  
PERIODISTA REVISTA BIT

**E**N LA ÚLTIMA versión del Encuentro de Profesionales de Obra (Pro-Obra 2011) organizado por la Corporación de Desarrollo Tecnológico (CDT) de la Cámara Chilena de la Construcción, a través de una encuesta on-line realizada a los más de 250 asistentes, quedó al descubierto que la mayoría considera que el principal impulsor de la productividad en el sector construcción debiera ser el mandante. Pero la tarea no es nada fácil. No resulta extraño encontrar tensiones en la relación entre mandantes y contratistas. En este contexto, diferentes especialistas detallan a Revista BiT, los aspectos claves en los que el mandante debe tener un rol activo con miras a lograr la ansiada mejora en la productividad.

### SELECCIÓN DE CONTRATISTAS

Uno de los factores críticos de éxito o fracaso de un proyecto, se encuentra en la selección

adecuada de los colaboradores. “Cuando se asigna el contrato a un contratista equivocado perdemos todos: el proponente que se equivocó al estimar el valor del contrato en su oferta ganó un problema; el proponente que tenía bien evaluada su oferta y no la adjudicó, se perdió una oportunidad de negocio; y también los mandantes porque probablemente no vamos a tener el producto final como queríamos. Y en este contexto tenemos que darle tiempo a nuestros contratistas para que logren elaborar adecuadamente sus ofertas y desarrollar bien sus programas de ejecución y subcontrataciones”, detalla Giancarlo Zuccone, gerente de infraestructura de Barrick Chile. Una vez que se cuenta con el personal capacitado, es importante que los mandantes establezcan relaciones colaborativas y de largo plazo, explica Ignacio Swett, gerente de construcción de COLBÚN S.A. y miembro de la Comisión de Infraestructura de la CChC. “Es importante crear relaciones



**PARA EVITAR TENSIONES ENTRE MANDANTES Y CONTRATISTAS, LOS ESPECIALISTAS SUGIEREN CONTAR CON UNA FORMALIDAD CONTRACTUAL Y REGISTRAR LOS CAMBIOS POSTERIORES, ASÍ COMO TENER PRECISIÓN EN LA DEFINICIÓN DEL DISEÑO, INGENIERÍA, PLAZOS Y PRECIOS.**

de confianza y enfocadas en los objetivos del proyecto, ya que éstos se desarrollan frecuentemente en ambientes de alta incertidumbre”, explica el ejecutivo. Y en este contexto, un segundo paso clave se encuentra en la elaboración de los contratos.

### CONTRATOS

Puede parecer obvio, sin embargo, no se puede pensar en aumentar la productividad cuando existen tensiones entre las partes. Es por esta razón que resulta tan importante el tema de los contratos. Y así lo corroboran en el Centro de Arbitraje y Mediación (CAM) de la Cámara de Comercio de Santiago donde señalan que los conflictos más habituales se producen por el no pago de cuotas, no pago de obras extraordinarias o por el cobro y/o retención de boletas de garantía. Por otra parte, también se producen tensiones por errores de diseño o modificaciones a la obra o por atrasos o incumplimiento de las especi-

ficaciones técnicas. Con estos antecedentes, sugieren tener en cuenta los siguientes factores preventivos:

- **Siempre contar con una formalidad contractual y registrar los cambios posteriores.**
- **Tener precisión en la definición del diseño, ingeniería, plazos y precios.**
- **Lograr una resolución temprana de los conflictos.**
- **Incluir en los contratos una cláusula de mediación y arbitraje.**

Junto con esto, es fundamental que los mandantes incurran en todos los gastos necesarios para realizar estudios previos de ingeniería que se incluyan en los contratos. Con esto listo, el desafío está en la coordinación de las partes involucradas.

### COORDINACIÓN

Una construcción mal coordinada puede subir los costos hasta en un 5% con lo que prácti-

camente se borra la utilidad esperada. Pero si está bien coordinada puede disminuir los costos en un 3 o 4%. Así de claro lo deja Cristián Armas Morel, Gerente General Corporativo de Constructora Armas Ltda. “Muchas veces el mandante cree que poniendo una multa en los contratos y un plazo está todo listo, pero se equivoca. Si no coordinó el proyecto con todos los involucrados va a terminar en una discusión”, agrega el profesional. Y es justamente aquí donde está el mayor desafío para los mandantes o para quienes ellos deleguen para esta función, ya que al tratarse de un rubro multidisciplinario debe articular a una gran diversidad de actores, idealmente desde etapas tempranas. “Son muchas las piezas que interactúan independientes pero a la vez afectando el trabajo del otro, por lo cual una correcta dirección de ellas reduce los márgenes de error”, explica Roberto Soto Araya, de la Gerencia de Gestión de Proyectos de Falabella. Y es un aspecto crítico mientras más grandes son los proyectos. “En Casale, un proyecto de 6 mil millones de dólares, debemos coordinar a muchos actores entre los que se encuentran autoridades ambientales, de gobierno, regionales, legales, técnicos, ministros, además de tener una relación cercana con la comunidad”, explica Giancarlo Zuccone. Pero no basta con articular y coordinar al grupo de trabajo; la planificación y la comunicación efectiva de las estrategias, son claves.

### PLANIFICACIÓN Y COMUNICACIÓN

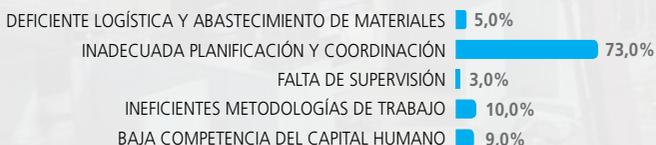
La misma encuesta realizada en Pro-Obra 2011 arrojó que el 73% considera que la principal barrera que afecta la productividad de las obras se encuentra en la adecuada planificación y coordinación. Es cierto, que los mandantes delegan esta labor, sin embargo cumplen un papel fundamental en la comuni-

**ENCUESTA ON-LINE REALIZADA EN ENCUENTRO PRO-OBRA 2011**

**¿QUIÉN CREE USTED QUE DEBERÍA SER EL PRINCIPAL IMPULSOR DE LA PRODUCTIVIDAD EN EL SECTOR CONSTRUCCIÓN?**



**¿CUÁL CONSIDERA USTED QUE ES LA PRINCIPAL BARRERA QUE AFECTA LA PRODUCTIVIDAD EN OBRAS?**



cación de los lineamientos a los distintos actores. “Los mandantes deben construir puentes con sus contratistas y así mejorar el tiempo de respuesta frente a posibles trabas que impidan el desarrollo del proyecto. Para esto es necesario generar y mantener canales de comunicación oportunos y abiertos que funcionen desde las etapas previas de la obra”, subraya Ignacio Swett. En Falabella en tanto, le otorgan a la comunicación un papel protagónico. “Es su responsabilidad llevar a cabo a la perfección lo que hemos diseñado. Cualquier incongruencia puede desviar el resultado final del proyecto lo que en términos económicos puede ser muy significativo”, dice Roberto Soto Araya. Y el tema va más allá. “Los conflictos habituales entre mandantes y contratistas en los proyectos de construcción se pudieron haber evitado o resuelto tempranamente con una comunicación adecuada y constante entre las partes”, explica Karin Helmlinger, directora ejecutiva del CAM Santiago. Una comunicación que debiera darse a través de canales formales previamente acordados por las

partes y que dejen constancia de los cambios y acuerdos que vayan ocurriendo en el transcurso de la obra, explica la profesional.

**SEGURIDAD**

Los especialistas coinciden que hoy, no se consigue una mayor productividad pensando sólo en el trabajo de la obra. Surgen otros factores a considerar por los mandantes, como la calidad y la seguridad. “Hay que considerar el costo asociado a la baja de rendimiento producto de un accidente. Por eso es muy importante preocuparse de este tema”, dice Zuccone. “Todavía el aumento de la productividad implica aumentar las nóminas de trabajadores, extender los horarios de trabajo y en muchos casos trabajar en doble jornada. Hay mucho por hacer y en ese escenario temas como logística, capacitación, trabajo en equipo, motivación y seguridad, se hacen cada vez más relevante para mejorar la productividad de un proyecto”, concluye Soto Araya. Sin lugar a dudas, no son pocos los desafíos encomendados a los mandantes. ■

*www.barricksudamerica.com,  
www.colbun.cl, www.camsantiago.cl,  
www.empresasarmas.cl, www.falabella.com*

**CONCLUSIONES**

- En la última versión del Encuentro Pro-Obra 2011 y a través de una encuesta on-line realizada a los asistentes, quedó al descubierto que la mayoría considera que el principal impulsor de la productividad en el sector construcción debiera ser el mandante.
- Uno de los aspectos claves en los que el mandante debe tener un rol activo se plasma en una adecuada selección de profesionales.
- Para evitar conflictos entre mandantes y contratistas, especialistas sugieren siempre contar con una formalidad contractual y registrar los cambios posteriores.
- Los mandantes cumplen un papel fundamental en la comunicación de los lineamientos a los distintos actores.
- Finalmente, surgen otros factores a considerar como la calidad y la seguridad.



CALIDAD Y RESPALDO

(ISO 9001)



## Nuevas líneas de grifería Sofía, Laura y Paula...

Grifería Eficiente con diseños de gran belleza  
Hasta 70% de ahorro en agua y energía  
Flexibles de Conexión Certificados

**EcoO<sub>2</sub>O**  
NIBSA

Véelas en la web  
[www.nibsa.com](http://www.nibsa.com)

### Aireadores Eficientes Neoperl\*

- Entregan 7,5 a 9 litros por minuto
- Hasta 70% ahorro de Agua y Energía
- Chorro de agua, una delicia en sus manos
- Fabricados en Alemania
- \*De acuerdo a Norma Chilena 3203

### Flexibles de Conexión NibsaFlex y NibsaFlex Plus

- Flexibles Certificados Anti corrosión, Norma Chilena 3182
- NibsaFlex, 5 Años de Garantía. Fabricación RPC.
- NibsaFlex Plus, 10 Años de garantía. Fabricación Italia. Con Seguro de Responsabilidad Civil.
- Seguridad Total en todas las instalaciones.

**Seguro. Rápido. Eficiente.**

# Competencia en encofrados ¡Cerca de usted!

Si está buscando soluciones de encofrado, Doka está a su disposición en más de 140 oficinas de venta en 65 países. Proyectos a medida, flexibles y eficientes. En todo el mundo y por supuesto cerca de usted.

**Competencia en encofrados para su obra.**

**Presente en las  
Grandes Obras de Chile**



### Campeonato Doka-Cypco



Doka Chile Encofrados Ltda.  
Camino Interior 1360  
Loteo Santa Isabel  
Lampa, Santiago, Chile  
Tel. 41 31 600  
Tel. 41 31 602  
E.Mail: [chile@doka.com](mailto:chile@doka.com)  
[www.doka.com/cl](http://www.doka.com/cl)

Nueva Sucursal Doka Sur  
Ormpello 129, Of. 802  
Concepción  
Tel. 041-2229906  
Móvil 9-7565331

**doka**