



PANEL "RELACION MANDANTES - CONTRATISTAS"

Semana de la Construcción
Mayo - 2006

Coordinación de Estudios Legales
Cámara Chilena de la Construcción
Marchant Pereira N° 10 - piso 3
Providencia - Santiago
Teléfono 376 3385 / Fax 371 3431

DOCUMENTO PANEL RELACIÓN MANDANTE-CONTRATISTAS

1.- ANTECEDENTES:

Como parte de las actividades de la Semana de la Construcción año 2006, el día viernes 5 de mayo se desarrolló el Foro Mandante-Contratistas en el cual el Señor Sergio Urrejola, Presidente del Colegio de Abogados y del Centro de Arbitrajes y Mediación de la Cámara de Comercio de Santiago, expuso el tema: **Contratos de Construcción: Causales de Conflicto**. A continuación se constituyó un **Panel de Discusión**, en el cual participaron los señores Francisco Costabal, Presidente del Consejo Minero, Fernando Moure, Vicepresidente Corporativo de Servicios Compartidos de Codelco-Chile, Sergio Melo, ex Presidente de la Cámara Chilena de la Construcción, y don Patricio Figueroa, abogado, árbitro e integrante de la Comisión de Legislación de la C.Ch.C. El moderador fue don Ricardo Binder, Presidente del Comité de Contratistas Generales de la Cámara Chilena de la Construcción. Las **Conclusiones** quedaron a cargo de la abogada Señora. Karin Helmlinger, Directora Ejecutiva del Centro de Arbitraje y Mediación de la Cámara de Comercio de Santiago.

2.- CONTRATOS DE CONSTRUCCIÓN: CAUSALES DE CONFLICTOS

En representación del Centro de Arbitrajes de la Cámara de Comercio de Santiago, el Señor Sergio Urrejola expresó las siguientes consideraciones respecto de este tema:

2.1.- PANORAMA ACTUAL

- a) **Creciente Complejidad de las Obras:** Debe considerarse que debido a la globalización y la apertura de los mercados internacionales hay mayores exigencias técnicas y de calidad por parte de cada uno de los clientes. En este sentido, existen aspectos técnicos nuevos que se han ido incorporando a la tecnología y al mercado de la construcción. En consecuencia, existen los siguientes aspectos que deben asumir los contratistas en la realización de una obra:
- Existencia de alianzas importantes de empresas para la construcción de grandes obras de ingeniería, especialmente en los ámbitos del transporte, sanitario y carcelario.
 - Privatización y concesión a privados de servicios públicos, que es una industria nueva.
 - Considerar temas ambientales, laborales y de seguridad y, por supuesto, está la creciente regulación de estas materias unidas a los tratados internacionales.
- b) **Aumento de la Celeridad de los Proyectos:** Cada vez los plazos de éstos se han ido acortando e incorporado presiones políticas en la construcción de obras públicas, lo que provoca muchas veces perturbaciones que pueden derivar en conflicto.
- c) **Gran Cantidad de Procesos y Agentes Involucrados:** En los procesos de diseño y cálculo de construcciones, de autorizaciones sanitarias, ambientales y vialés la participación secuencial de los agentes involucrados va provocando muchos retardos sucesivos en el desarrollo de un proyecto, lo que puede conllevar serios problemas financieros para el cliente (retraso en la prestación de los servicios al usuario).
- d) **Importancia y Definición de las Obras:** Como consecuencia de lo anterior resulta indispensable la adecuada y completa definición y planificación de la obra. Esta planificación debe incluir, asimismo, sus costos, ya que éstos y los no previstos son importantes fuente de conflicto en el ámbito de la construcción y pueden llevar al contratista, al mandante o al dueño a experimentar pérdidas importantes.

e) Importancia Adecuada a la Gestión de la Obra: Esto significa que la obra debe ser administrada como tal, con todas sus complejidades. Por lo tanto, debe desarrollarse un trabajo en equipo desde el inicio, y de distintos agentes involucrados, gerenciando la mano de obra, tanto por parte del dueño, así como también por la del contratista.

f) Importancia del Manejo Administrativo de la Documentación Relacionada con la Obra: La documentación es clave para llevar la historia de la obra, toda vez que permite prevenir y resolver conflictos.

g) Importancia de la Prevención y Resolución de Controversias: Existen fundamentos que señalan que las empresas de la construcción no han evaluado el costo que significa un conflicto, por lo tanto, no saben cuánto pierden o incluso cuánto dejan de ganar por atrasos cuánto tiempo emplean en buscar la solución del conflicto. Ellas deberían resolver tempranamente los temas de las obras extraordinarias y de las ampliaciones de plazos. Muchas veces lo hacen en forma inadecuada, tardía o a través de mecanismos no adecuados a la naturaleza del problema.

2.2.- PRINCIPALES FACTORES DE RIESGO EN LA RELACIÓN CONTRACTUAL.

a) La Falta de Claridad en el Diseño y Presupuesto de la Obra: En muchas ocasiones el mandante no ha sido capaz de diseñar y planificar bien la obra, y esto después se traduce en problemas, ya que el diseño no concuerda en los aspectos técnicos, así como también se debe establecer un calendario realista y claro para la ejecución de las obras. Lo mismo se aplica al presupuesto, el cual debe ser claro y preciso, desagregado por ítem y, en lo posible, incorporar un margen de error y holgura. Porque cualquier corrección posterior a la obra por defectos en el diseño inicial de su alcance trae consigo importantes costos y pérdidas para el mandante y el contratista.

b) La Falta de Elaboración de Contratos Orientados a Eliminar la Incertidumbre Contractual: La Cámara Chilena de la Construcción ha realizado importantes esfuerzos por identificar y difundir las mejores prácticas contractuales para contratos de construcción, proponiendo a sus mandantes las Bases Generales de Contratación para Obras de Construcción y Montajes, las Bases Administrativas para la Ejecución de Obras de Construcción y las Bases de Administración para Contratación de Obras de Construcciones Municipales, todas elaboradas el año 1999. Para su actualización la CChC contará con los análisis y comentarios del Centro de Arbitraje y Mediación de la Cámara de Comercio de Santiago.

Por eso, es imperativo y posible que, tanto dueños como contratistas y mandantes, se preocupen de redactar sus contratos, eliminando al máximo la incertidumbre ligada a temas complejos y de conflictividad recurrente, tales como: las obras extraordinarias; los retrasos de las obras; las ampliaciones de plazo. Todos estos factores no pueden quedar supeditados a que un abogado o un juez, solucione los problemas con posterioridad.

Existe la sensación que siempre ha habido una reticencia a prevenir los conflictos y para prevenirlos debe haber siempre una asesoría adecuada antes de confeccionar o firmar un contrato. El llamar al abogado antes puede significar, y esa es la labor primordial que tiene el abogado, el prevenir conflictos. No solamente eso, sino también buscar los caminos adecuados para que, una vez producido el conflicto, tenga una solución ojalá pacífica, fácil y que no signifique entorpecer la labor empresarial de cada una de las empresas contratistas. Este es un tema que hay que tener presente, y no esperar a que se produzca el conflicto, frente a lo cual deberá llamarse a un abogado. Lamentablemente, el abogado no tiene cómo solucionar un mal negocio, toda vez que este mal negocio lo crearon las partes que firmaron el contrato. Este es un tema que debe trabajarse con bastante profundidad.

c) Informalidad en los Cambios de la Obras y las Obras Extraordinarias: Durante el desarrollo de las obras, los cambios que naturalmente se producen van siendo implementados sobre la marcha, como debe ser, pero muchas veces sin un adecuado análisis de las partes. Esto implica

una ampliación en el ítem de tiempos y costos. A menudo faltan procesos adecuados que formalicen el requerimiento y aceptación e implementación de los cambios en las obras u obras extraordinarias que involucren a todos los agentes y, en forma importante, a la inspección técnica de ellos.

Las mejores prácticas propuestas por la Cámara apuntan de manera importante a una mayor formalización y consiguiente prevención de los conflictos, ya que las obras extraordinarias y cambios de las obras en los proyectos constituyen la principal causa de los conflictos en el sector construcción.

Sería importante distinguir también, entre obras extraordinarias, los cambios urgentes que requieren decisiones inmediatas ya que, de lo contrario, se paralizan las obras de otros cambios que signifiquen grandes costos. La formalización de estos últimos cambios debe estar prevista y reglamentada y tener una forma clara de cómo resolverlos. En las obras extraordinarias urgentes debe haber una mayor flexibilidad, pero siempre sujeta a una posterior formalización, evaluación y comunicación a los agentes involucrados. Los conflictos se deben ir solucionando lo más tempranamente posible y no esperar a que termine la realización de la obra.

d) Asumir Factores de Riesgo, por parte de quienes no los controlan: Este factor está especialmente referido al contratista quien, con el objetivo de adjudicarse una obra, firma a veces contratos que lo hacen responsable de factores que escapan a su control, lo que con posterioridad deriva en conflictos cuando esos riesgos se materializan.

Hoy en día existen menos contratistas que se presentan a licitaciones exclusivamente para pagar los gastos fijos y posiblemente asumiendo pérdidas mínimas, las cuales se sustentan con las obras extraordinarias. Ese es un mal camino que al final siempre termina en contra del propio contratista. También es un tema que también hay que considerar responsablemente y asumirlo desde un inicio: el riesgo que significa presentarse en un proyecto sin ningún margen de ganancia.

e) Falta de Previsión de Métodos de Prevención y Resolución de Controversias: La resolución de controversias debe ser iniciada lo más tempranamente posible, al momento que surge el problema, para evitar la escalada y complicación del conflicto. No es conveniente acumular las controversias para transformarlas en un juicio. Es muy difícil para quien tiene que fallarlo o hacer justicia en este tema cuando ha pasado mucho tiempo.

2.3.- EXPERIENCIA DEL CAM-SANTIAGO¹

Del total de arbitrajes que el CAM Santiago ha tenido a abril de 2006 (617 causas), el 14% corresponde a materias de la construcción y obras de ingeniería y un 22% a materias inmobiliarias. Los factores más importantes son los siguientes:

- a) Causales de los Conflictos:** En materias de construcción, se consideró una muestra con el 37% de las causas, en donde:
- 52,9% corresponde a falta de pago de las obras. Esta causal se debe a múltiples causales de fondo, entre ellas, las que más se destacan son los atrasos que el mandante imputa al contratista, a obras extraordinarias y cambios de las obras, a correcciones que posteriormente son desconocidas o imputadas a error y a problemas técnicos en la definición de los proyectos, que obligan a modificaciones posteriores.
 - 11,8% por no ejecución de obras;
 - 2,9% por nulidad al contrato;
 - 11,8% por cumplimiento forzado;
 - 5,9% por término bilateral del contrato y
 - 14,8% por otras obligaciones incumplidas.

¹ Centro de Arbitrajes y Mediación de la Cámara de Comercio de Santiago.

b) Sectores Económicos que utilizan el CAM Santiago: Minería, Infraestructura Privada, que incluye contratos derivados de servicios públicos concesionados (no la Concesión) o privatizados, el Sector Energía, Inmobiliario, Comercio e Industria.

c) La Parte Demandante en los Arbitrajes: El actor demandante en esta materia es el Contratista, con un 61,9% de los casos, que es normalmente por falta de pago. Por su parte, el Mandante, en un 14,5% de los casos, habitualmente es por incumplimientos en la realización de las obras dentro de plazo.

d) Tipos de Arbitrajes: Existen los siguientes tipos:

- **Árbitro Arbitrador** (un 67,7% de los casos): Resuelve el conflicto fijando el procedimiento de común acuerdo con las partes. Si no hay tal acuerdo, entonces lo fija él. Falla normalmente de acuerdo a su prudencia y equidad.
- **Árbitro mixto:** Fija un procedimiento adecuado a las circunstancias o a las condiciones que las partes quieran, pero debe resolver el problema de acuerdo a la legislación vigente, a la ley, al contrato.
- **Árbitro de derecho:** Es el más parecido a un Juez de un Tribunal Ordinario, porque tiene que fallar exactamente igual con las normas y con el procedimiento que tiene un juez ordinario.

Cabe destacar que el juez y un árbitro son parte del Sistema Judicial Chileno, por lo tanto, están sujetos a las facultades disciplinarias y correctivas de la Corte Suprema y, todo el que jura un cargo como árbitro está bajo la tutela de los Tribunales Ordinarios de Justicia. Esa es una fortaleza y por eso posiblemente el arbitraje en Chile ha tenido éxito.

e) Duración Promedio de los Arbitrajes: Para el sector construcción el promedio se encuentra entre 8,3 meses, plazo que no es menor, pero es un tiempo prudente.

f) Causales de Término de los Arbitrajes en Materias de la Construcción: El porcentaje con relación a esta materia es el siguiente:

- Un 29% se debe a sentencias. Esto significa que las partes fueron incapaces de ponerse de acuerdo y también el árbitro fue incapaz de llevarlos a un acuerdo.
- Un 35,4% de los casos es por avenimiento con ayuda del árbitro. Esta es una parte importante también del trabajo que realiza el árbitro. Frecuentemente, cuando se presenta una demanda, sin querer se exageran los montos que se están demandando. Una vez presentada la demanda y la contestación y algunas pruebas, los árbitros muchas veces impulsan a las partes a un avenimiento con la finalidad de terminar el conflicto. Generalmente una empresa o una persona no está preparada para tener conflictos o juicios. Esto produce incertidumbre lo que, a su vez, implica una pérdida de tiempo que, a veces, significa dejar de hacer otros negocios mucho más importantes. Siempre que se tiene un conflicto conviene ayudar a ponerle término. Esto permite abrirse paso en el mundo de los negocios y de las relaciones comerciales que el contratista vive en forma permanente. Por eso, además a los casos de avenimiento con el árbitro, hay un 8% de casos con avenimiento fuera del arbitraje, un 9,8% de desistimiento, un 9,8% de abandono y 8% de otros.

2.4.- ELIMINAR FACTORES DE RIESGO

a) Relación Contractual / Procesos basados en comunicación, colaboración y buena fe: Las partes tienen que ser capaces de ponerse de acuerdo y ponerse en el lugar del otro, entendiendo y aceptando realidades y capacidades y atendiendo que ponerse en el lugar de otro no significa compartir todo, pero sí entender que el otro tiene una posición divergente a uno y que piensa distinto. La mejor forma de resolver los conflictos, y a veces de ganarlos, es ponerse en el

lugar del otro y pensar por qué el otro me sostiene esto o aquello. Incluso sirve para contra argumentar lo que afirma el otro.

La colaboración y ayuda de todas las partes involucradas reduciendo costos, riesgos y conflictos, la buena fe y la confianza son la base sobre la cual ellas deben levantar la relación contractual, porque no hay contrato capaz de soportar la mala fe y la desconfianza y dentro de esta colaboración tenemos que ser capaces de implementar la práctica de premiación de logros como filosofía contractual que acompañe las clásicas cláusulas sobre castigo por faltas de atraso o incumplimiento. El premiar los logros conlleva a obtener una confianza y alineación de objetivos entre mandante y contratistas.

b) Adecuada Redacción de los Contratos: Los contratos deben hacerse a la medida, para cada proyecto. Si bien es cierto que existen modelos, lo importante es que éstos nos sirvan como modelo y no en forma general. Anteriormente, se mencionaban las mejores prácticas que ha elaborado la Cámara, las que pueden ayudar a mandantes y contratistas a reducir al máximo las incertidumbres contractuales.

c) Formalización de los Cambios Posteriores y Obras Extraordinarias: Es crucial, para evitar conflictos posteriores, el seguimiento de las mejores prácticas en materia de formalización de cambios y de solicitud de obras extraordinarias. Por lo tanto, hay que ser claros, tanto en la formalización como en la resolución de los conflictos, para evitar que se produzcan con posterioridad.

d) Evitar que las partes asuman riesgos que no controlan: Es fundamental que los contratistas utilicen los mecanismos para evitar los riesgos en los contratos, los cuales son difíciles de conocer y controlar.

e) Conflictividad: Prevención y Resolución Adecuada y Pronta de Conflictos: La pronta preocupación por la prevención de los conflictos se debe hacer a través de diversos mecanismos, entre los que se encuentran proponer la resolución temprana de los problemas que surjan durante el desarrollo de las obras, porque la resolución tardía de éstos produce los efectos de la acumulación de los problemas, derivando a un gran conflicto que se va agrandando y arrastrando, con importantes pérdidas económicas. Posteriormente es muy difícil reunir las pruebas pertinentes para lograr solucionar el conflicto. Para un tercero lo es aún más, saber si lo que se está planteando es cierto o no es cierto, es verosímil o no es verosímil, y después tener que escribirlo y decir que existen estos aumentos de obras se hace inmanejable.

2.5.- COMUNICACIÓN, COLABORACIÓN Y BUENA FE

a) El Dueño-Mandante Define el Proyecto Sobre la Base de Posibilidades y Realidades: Este es un tema que se debe trabajar; los proyectos deben estar en base cierta y acotados y que no tengan posibilidad siquiera de modificarse con posterioridad.

b) Manejo de Técnicas de Negociación colaborativas en la definición y el cierre de los proyectos de contratos y el desarrollo de las obras y controversias: Hay un trabajo conjunto y permanente de las partes a lo largo del desarrollo de la obra y está también la utilización de premiación de logros.

2.6.- EQUIDAD EN LOS CONTRATOS DE LA CONSTRUCCIÓN

La visión antagónica y de corto plazo es un tema grave y que no sirve.

- **El poder utilizado como base en la relación contractual** es pésimo. El sistema “yo pago, yo mando, yo ordeno” no funciona.

- Buscar un **enfoque exclusivamente puesto en el dinero y plazo, y maximización de los beneficios por una parte** es malo. Lo bueno, bonito y barato todos sabemos que cuesta caro.
- **Las amenazas de cambio de proveedor, obligan a aceptar condiciones** inequitativas; esta situación tampoco ayuda a mejorar la relación contractual.

Todos estos factores traen como resultado:

- **La rigidización de las posiciones a largo plazo de las partes**
- **Elimina una oferta seria porque los contratistas no están dispuestos a licitar muchas veces bajo estas condiciones**
- **Genera problemas de imagen de las partes en el mercado**
- **Genera mayores costos del proyecto por los riesgos asociados**
- **Demuestra poco compromiso en términos de responsabilidad social del empresario.**

En consecuencia, la equidad en los contratos beneficia tanto a mandantes como a contratistas.

2.7.- BUENAS PRÁCTICAS DE CONTRATACIÓN Y FORMALIZACIÓN DE CAMBIOS

Se debe tener una adecuada redacción de los contratos, utilizando mejores prácticas en relaciones contractuales. Según estudios del mercado realizados por el CAM, las empresas negocian directamente sus conflictos en más de un 70% antes de llevarlo a un arbitraje. Es necesario destacar esta cifra como algo positivo, sin embargo, esta cifra también requiere de un manejo de técnicas de negociación.

Lo antes señalado implica que es necesario seguir modelos de buenas prácticas de contratación.

2.8.- PREVENCIÓN Y RESOLUCIÓN ADECUADA Y PRONTA DE CONFLICTOS

Considerando los factores antes descritos, se debe insistir en que seguir los modelos de base de buenas prácticas es bueno y una forma adecuada de resolución de conflicto es:

- Preocupación por prevenir los conflictos
- Adoptar políticas sobre métodos alternativos de solución de controversias al interior de la empresa, adaptable a cada proyecto
- Evitar resoluciones tardías de los conflictos
- Trabajo conjunto de empresas y sus abogados en los métodos alternativos y en lo referido al tema de la asesoría legal, que es importantísima que sea antes y no posterior.

Por tanto es fundamental poner énfasis en la prevención y resolución temprana y adecuada de conflictos.

Existe un nuevo sistema que es mediante un Dispute Resolution Board, que está destinado a la **prevención de conflictos** para contratos de mediano y largo plazo que es muy aplicado en la construcción. Este sistema funciona en forma permanente desde el inicio de la relación contractual y puede ser remunerado, puede estar integrado por uno o tres miembros completamente interiorizados del contrato específico y que asiste a las partes en la resolución de los desacuerdos que ocurran durante el transcurso de la obra. Es muy parecido también a tener un árbitro en forma permanente que vaya resolviendo las discrepancias.

Este sistema puede efectuar recomendaciones y tomar decisiones en relación a las disputas que le son sometidas por cualquiera de las partes. Esto funciona en Estados Unidos y la Cámara de Comercio Internacional. Lo agregé recientemente como uno de sus servicios de resoluciones de disputas.

Otra forma es la **mediación**, que es la negociación directa de las partes del conflicto, con la asistencia de un facilitador neutral, que ayuda por la vía del acuerdo.

También está el **arbitraje**, que es la última instancia a la cual se debe llegar; ojalá lo menos posible. Es un juicio privado, en que interviene un juez árbitro, para conocer y resolver un asunto sometido a su jurisdicción. Su sentencia tiene el carácter obligatorio y es igual que una sentencia del mejor de los jueces o de una sala de la Corte Suprema.

Finalmente, tenemos el **arbitraje institucional** que es administrado por una organización. Tiene ciertas ventajas, que consisten en que tiene reglas y tarifas claras preestablecidas, tiene una tutela ética y administrativa, además de las facultades jurisdiccionales. En el Centro de Arbitraje y Mediación de la Cámara de Comercio de Santiago está la posibilidad de quejarse contra el árbitro si éste no actuó correctamente y posiblemente el árbitro tenga su sanción, puede que no se le nombre nunca más. El Centro tiene mucho control sobre los arbitrajes; nos preocupamos de él, se han elegido las mejores personas, gente correcta, gente respetable en el ejercicio de las profesiones y eso es una garantía de seriedad.

Otro tema que no es menor es el referido a los honorarios. En este tema, en muchas ocasiones, el árbitro piensa que una parte de la disputa es de él. En el Centro de Arbitrajes de la Cámara de Comercio de Santiago se tiene un arancel que es prudente. Los árbitros se nos quejan siempre que es bajo y exigimos su cumplimiento a cabalidad; el árbitro que no quiera cumplir con las normas del Centro y no quiera cumplir con los aranceles fijados por el Centro también queda excluido. Esto es una garantía, tiene costos bastantes limitados y, a pesar de ello, se puede dar un magnífico servicio.

3.- PANEL

3.1.- INTRODUCCIÓN

El Presidente del Comité de Contratistas Generales de la CChC, Señor Ricardo Binder, destaca que para los socios del Comité de Contratistas Generales de la Cámara Chilena de la Construcción, este tema es el que mayor preponderancia ha tenido. En los últimos años se han realizado varias encuestas las cuales han señalado la importancia de tratar esta materia por sobre otros problemas, como pudiera ser la falta de demanda, los problemas laborales, la burocracia, corrupción u otros. Se han realizado todos los intentos por buscar soluciones a este problema, pues la relación Mandante-Contratista incide directamente en:

- La rentabilidad del negocio de los contratistas
- La calidad del servicio al cliente o cómo él percibe el servicio que le da su contratista
- Mejorar la calidad de vida de nuestros ejecutivos y profesionales en las obras, pues ellos sufren a diario la tensión que se produce a menudo en los contratos de construcción.

Manifiesta que se han realizado todas las acciones tendientes a buscar fórmulas para mejorar esta relación y minimizar los problemas, en donde claramente los mandantes también están en esta búsqueda, pues para ellos los conflictos significan un mayor costo. En primer lugar, al interior de su propia organización, pero a la larga también en lo que es el servicio que le puede prestar un contratista. Para que el contratista pueda sobrevivir a la larga, tendrá que traspasarle a sus clientes los costos que significan la conflictividad.

En esta búsqueda se produjo hace algunos meses un almuerzo entre los presidentes de la Cámara de Comercio de Santiago, don Carlos Jorquera, y nuestro Presidente, don Otto Kunz, en el cual se buscaron alianzas para trabajo en conjunto y se pudo determinar que este tema puede ser uno de ellos: dar a conocer la experiencia del Centro de Arbitraje y Mediación de la Cámara de Comercio de Santiago.

El panel de discusión está compuesto por don Sergio Urrejola, abogado Presidente del Colegio de Abogados y Presidente del Comité de Arbitraje de la Cámara de Comercio de Santiago. Es, por lo tanto, árbitro y ha sido asesor legal de la Sociedad de Fomento Fabril. A continuación está don Francisco Costabal, actualmente Presidente del Consejo Minero de Chile, Consejo que reúne a las principales empresas mineras de Chile, es Vicepresidente Ejecutivo y Gerente General de Minera Spence, fue Presidente de la Compañía Minera Cerro Colorado y anteriormente trabajó para Andina; él es Ingeniero Comercial de la Universidad Católica y tiene un MBA University of Kentucky. A continuación, a su derecha está don Fernando Moure, Vicepresidente Corporativo de Servicios Compartidos de Codelco-Chile; él es Contador Auditor de la Universidad de Chile y posee un diploma de postgrado en Administración de Empresas de la Universidad Federico Santa María, trabajó en instituciones bancarias, en Price Waterhouse. También ha sido miembro de varios directorios de sociedades anónimas. A continuación, don Sergio Melo, es Ingeniero Civil de la Universidad de Chile, trabajó por muchos años en la Constructora Figalem, fue Presidente de la Cámara Chilena de la Construcción, en los años 1987 al 1989 y es árbitro del Centro de Arbitrajes de la Cámara de Comercio de Santiago. A continuación, está don Patricio Figueroa, quien es abogado, titulado de la Universidad de Chile, ha sido Consejero y Vicepresidente del Centro de Arbitraje de la Cámara de Comercio de Santiago, y actualmente se desempeña como árbitro, ha sido Consejero y Vicepresidente del Colegio de Abogados y colabora con la Comisión de Legislación de la Cámara de la Construcción. Y, finalmente, está doña Karin Hemlinger, también abogada, Directora Ejecutiva del Centro de Arbitraje de la Cámara de Comercio de Santiago.

3.2.- Intervención de don FRANCISCO COSTABAL

El Señor Francisco Costabal señala que para el Consejo Minero es realmente importante participar en este tipo de foros; primero, porque el modelo de gestión de las empresas mineras ha evolucionado desde un concepto completamente autosuficiente a un concepto de outsourcing, en donde la relación Mandante-Contratista es de una relevancia vital. En cuanto a cifras, establece que puede hablarse del orden de **3.000 millones de dólares** en obras de inversión y del orden de **6.700 millones de dólares** anuales en gastos operacionales, no todo con contratistas, pero sí una parte muy importante de ella.

Es cierto que hoy día la complejidad del mundo de los negocios ya no es solamente el mundo de la empresa propia, sino que también hay que lidiar con proveedores, contratistas, con la comunidad, con los accionistas, con las autoridades reguladoras, o sea, hay un mundo mucho más complejo. Pero también hay un modelo de gestión de responsabilidad social empresarial, en donde no se puede olvidar, primero la ética empresarial, segundo la calidad de la vida laboral de los trabajadores, el impacto que se genera en el medio ambiente, el marketing responsable de las cosas que se realizan o de los servicios que se prestan o de los productos que se venden y también el compromiso con la comunidad. Estas cinco variables impactan al mandante, pero también impactan al contratista, en donde se señala que el Consejo Minero ha propiciado que estos cinco factores también se den en ese ámbito. Pero la realidad que han enfrentado es que se encuentran con problemas en la aplicación de leyes que hoy día se han generado porque existen sectores en donde la relación mandante-contratista no es la óptima, ni tampoco es la óptima entre contratistas y sus trabajadores. Eso ha provocado que hoy día se ven enfrentados a una discusión de la ley de subcontratación, que es un hecho tremendamente importante para el gremio. Esta ley ataca el concepto no sólo de empresa sino también la relación de responsabilidad de empleador a empleado, ampliándola ésta al mandante. En ese sentido señala que es necesario ponerse de acuerdo a través de una buena discusión de las ofertas o de las bases de licitación que se hacen, en donde no pueden suponerse cosas que se entienden de una forma u otra. Así, cree que es necesario tener una comprensión de las responsabilidades y los riesgos que se deben asumir al firmar una oferta. Hay casos que por la premura o necesidad de llevarse el negocio se asumen riesgos que tarde o temprano terminan en un conflicto que no beneficia a nadie; ni al mandante; ni al contratista, ni al país.

En este sentido, establece que es primordial avanzar no sólo como industria de la construcción, sino también como industria de la minería, en la aplicación de ciertos estándares laborales,

ambientales, etc. que de alguna u otra forma se pueda señalar con certeza que la relación Mandante-Contratista se da dentro de bases aceptables para todos y para la comunidad en general. Hoy día en virtud de la evolución el mundo se va a tener que ir a un sistema de auditorías, en donde el cumplimiento de las obligaciones laborales es un tema importante. Por otro lado, la auditoría de los temas ambientales es fundamental si se relaciona con el servicio que se provee, porque tarde o temprano estas cosas se van a transformar en obligaciones que no se podrán eludir. El cumplimiento de estas condiciones es fundamental, si se quiere seguir siendo un país minero, que a pesar de la distancia de los centros de consumo y del tamaño del país tenemos una industria que hoy día lidera el mercado del cobre, el cual logra el 35% de las ventas y concentra el 40% de las reservas mundiales de cobre. Esta es una ventaja que tiene el país y como tal se debe aprovechar mediante una optimización de las cosas que hacemos. Es necesario alcanzar una mejoría de los estándares de forma tal de hacerlo sustentable en el tiempo.

Intervención de FERNANDO MOURE

El Señor Francisco Moure señala que en CODELCO existe la convicción que es altamente conveniente el sostener y desarrollar relaciones de mutua conveniencia y de mutua confianza entre la empresa y sus contratistas. Esta empresa hoy en día trabaja con aproximadamente 4.000 empresas contratistas y maneja un presupuesto anual de contratos del orden de los **1.800 millones de dólares**.

Indica que los contratos vigentes que tiene CODELCO a la fecha suman una cifra que superan los **5.500 millones de dólares** y la mayor parte de ellos a largo plazo. Frente a esto se pregunta: ¿Por qué es conveniente para CODELCO desarrollar y mantener estas relaciones de mutua confianza? En primer lugar, porque que de esta forma se permite una mayor oferta de empresas contratistas. En segundo lugar, porque piensan que disminuye un factor de recargo que existe en los precios que se nos cotizan y que se traspasan en los procesos de contratación, producto de la complejidad o de las dificultades que deben enfrentar los contratistas.

Intervención de don SERGIO MELO

Comenzó su intervención afirmando como evidente que tanto los mandantes como los contratistas deben formar profesionales en el área de la administración de contratos. Se requiere tener los conceptos claros en esta materia: hay un rango de costos y plazos que van a tener que manejar estos profesionales de la mejor manera posible, en donde no van a tener que defender con su vida cualquier aumento de costos y plazos. La administración del contrato también debe tener en vista la mejor forma de resolver situaciones en que ambas partes no están de acuerdo. Eso es lo normal en un contrato: a pesar que estén de acuerdo con llevar la obra a un buen término en un plazo, costo y calidad lo mejor posible, siempre van a existir interpretaciones distintas y tiene que haber una forma de resolver las discrepancias en donde se han realizado conversaciones en distintos niveles para obtener la resolución de controversias. Es importante que las resoluciones no se demoren y que no haya necesidad de llegar al árbitro ni al mediador.

Recalca que otro concepto importante es el tema de las responsabilidades: cada parte debe asumir plenamente sus responsabilidades. Muchas veces los mandantes se comprometen a entregar materiales o equipos, y no está bien explícito en los documentos contractuales la forma, los plazos y lugares de entrega. Tampoco hay multas por demora en el cumplimiento de eso. En definitiva, es importante que en el período de la licitación quede claro el ámbito de la responsabilidad.

Finalmente alude el tema de la negociación en donde no debe culparse al abogado del contrato, ya que no hay contrato que solucione un acuerdo malo; el contrato es un instrumento. Pero el contrato debe reflejar lo que las partes quieren llevar adelante. En definitiva, lo que debe mejorarse es este instrumento contractual, manteniendo en todo momento una capacidad negociadora a lo largo de toda la obra, y para llevar adelante esta negociación tiene que ser hecha a los niveles adecuados y con una base de información completa.

Los documentos de la licitación no pueden dejar de informar a los participantes de los inconvenientes que pueden existir. Por ejemplo, en un proyecto es probable que no se haya podido efectuar una inspección geológica del terreno. Esto tiene que ser informado.

El sistema de licitación tiene que ser lento, para asegurar que la información sea completa. Por ejemplo, la reunión del proyectista con el jefe de proyecto del mandante y los contratistas oferentes. En ella se expone el proyecto y se responden consultas de los oferentes. Tienen que usarse todos los sistemas de información, de modo que la negociación que tiene que llevarse de un principio a un final sea exitosa, y los mejores negociadores para llegar a acuerdos son los ejecutivos máximos de la obra en terreno.

Intervención del señor PATRICIO FIGUEROA

Inicia su intervención realizando un **enfoque desde el punto de vista principalmente jurídico** pero muy simple, sobre la base de la experiencia de muchos años que ha tenido, tanto como abogado de inmobiliarias, de empresas constructoras de distintos tipos, como árbitro del Centro de Arbitraje o como árbitro particular. Cree que están muy bien los propósitos que tiene la Cámara Chilena de la Construcción, en cuanto a mejorar los elementos que sirven de respaldo a los contratos de construcción, o sea, todas estas ideas que se están estudiando y elaborando para mejorar los contratos y los documentos que lo complementan.

Señala que las observaciones que se han señalado, especialmente las realizadas en relación al perfeccionamiento de la información durante la licitación, los antecedentes que sirven de base, etc., parecen sumamente positivos. Pero es necesario hacer una observación: no hay duda que por la complejidad que tienen los contratos de construcción no se puede esperar que a través de éstos y de los documentos que lo complementan se van a solucionar adecuadamente los innumerables problemas que surgen a través de dichos contratos.

Habitualmente un contrato se ejecuta sobre la base de un proyecto que en general no está enteramente afinado y se van modificando durante su construcción y se ejecuta en un espacio de tiempo más o menos largo. Entonces lo que parece muy relevante en ese aspecto es tener en cuenta que es bueno mejorar los contratos y los elementos, pero no es posible confiarse que serán suficientes para resolver adecuadamente los problemas que se van a presentar en la construcción, tanto durante la obra como con posterioridad.

Sería de gran utilidad incorporar en los contratos una especie bien simple de declaración de principios. Desde el punto de vista legal puede parecer innecesario, porque están incorporados en los principios esenciales del derecho: la buena fe, la manera de no perjudicar a la otra parte, que cada cual corra con sus propias culpas, que no corran más riesgos que los que están acotados, etc., pero eso, en la práctica de los contratos en que intervienen técnicos y especialistas, no lo tienen tan claro. Entonces podría servir -para mejorar la relación Mandante-Contratista y para la aplicación de los contratos- que estos principios queden expresamente establecidos en un capítulo inicial del mismo. Manifiesta su intención de presentar como una moción para la ejecución e interpretación de los contratos de construcción de obra material aquí en este foro, para que pueda ser considerada o estudiada más adelante.

La moción tiene 4 considerandos y 4 recomendaciones. Los considerandos son:

- “Que los contratos de construcción son por su esencia contratos onerosos, es decir, tienen por objeto la utilidad de ambos contratantes, gravándose cada uno a beneficio del otro, siendo además conmutativos, lo que significa que lo que cada una de las partes se obliga a dar o hacer, se mira como equivalente a lo que la otra parte debe dar o hacer a su vez”.
- “Que en razón de que el contrato de construcción es de tracto sucesivo, las prestaciones de una y otra parte están destinadas a cumplirse en un período de tiempo relativamente largo, circunstancia que unida a la falta de definición y planificación, de que suelen adolecer los proyectos, hace que sea frecuente que durante el desarrollo de una construcción se

produzcan hechos que alteren gravemente la conmutatividad del contrato, con evidente perjuicio para una de las partes”.

- “Que las situaciones anteriores se vean frecuentemente agravadas frente a contratos de construcción que tienen un marcado carácter de contrato de adhesión, en que las partes no han estado en un plano de igualdad jurídica y económica para convenir sus cláusulas. Por lo tanto, muchas veces las situaciones de desequilibrio en las prestaciones mutuas que se producen durante la construcción entran a ser reguladas por estipulaciones que la doctrina española llama estipulaciones descompensadoras del contrato, es decir, aquellas que pueden generar el enriquecimiento de una de las partes a costa del otro”.
- “Que si bien en los contratos de construcción es muy conveniente prever sistemas de resolución tempranas de las controversias que se puedan ir generando durante la ejecución de la obra, estos sistemas deben ser de carácter voluntario, sin constituir verdaderos impedimentos para recurrir al juez del contrato”.

En base a los considerandos anteriores, la propuesta consiste en recomendar que los contratos de construcción sean precedidos de un capítulo en que se expresen los principios fundamentales que deberán inspirar la ejecución e interpretación del respectivo contrato, estableciéndose entre estos principios los siguientes:

- “La buena fe de las partes, que obliga a éstas a ejecutar el contrato manteniendo el equilibrio económico que le es propio”.
- “La voluntad de las partes, para que los errores o las culpas en que cada uno pueda incurrir no afecten económicamente a la otra parte”.
- “Decisión de los contratantes, para que cada parte haga frente a los riesgos que le corresponden, considerando la naturaleza del contrato de construcción”.
- “Voluntad de las partes, que frente a cualquier dificultad que se origine durante la ejecución del contrato, ella trate de ser solucionada en forma rápida y equitativa, por vía de entendimiento no confrontacional, debiendo estos procedimientos ser de carácter voluntarios, para no retardar indebidamente o impedir el acceso al juez del contrato”.

Sobre este último punto destaca que los juicios no son la solución ideal en la vida empresarial. Es obvio que los juicios causan un tremendo deterioro económico, son causas de preocupación, de pérdida de tiempo, lo que destruye la relación entre las partes, etc. Por lo tanto, es conveniente que aparezcan delineaciones de cómo evitar que las dificultades propias de un contrato de tracto sucesivo desemboquen en un juicio. Sin perjuicio de lo anterior, existen contratos que ponen tal cantidad de cortapisas y de trámites para poder llegar a la vía de que un juez resuelva, que es casi imposible hacer justicia, negándose este derecho. Claramente las partes van a estar interesadas en solucionar sus problemas en forma rápida y directa y no confrontacional; entonces que se establezcan estos procedimientos parece adecuado, pero debieran ser voluntarios. El imponer procedimientos que restringen la posibilidad que una parte acuda al árbitro, parece que atenta contra un principio básico de derecho.

4.- PREGUNTAS Y RESPUESTAS

Se formularon las siguientes preguntas:

¿En qué medida los Recursos de Queja ante los tribunales de justicia limitan la eficacia de los arbitrajes, en especial, si el mandante es el Fisco?

La CCS señala que nos es adecuado que porque exista el recurso de queja, el árbitro va a fallar a favor o en contra de alguna de las partes. Indica que el recurso de queja siempre está vigente y cualquiera de las partes puede recurrir ante la Corte de Apelaciones respectiva en contra de una

resolución de un árbitro por haber resuelto un asunto que le parece que es injusto. Señala que su percepción hoy día es que la Corte de Apelaciones de Santiago no acoge los recursos de queja en contra de los árbitros. Lo que resuelvan los árbitros en un porcentaje, casi cercano al 100%, es mantenido, salvo que dentro del proceso se haya cometido una falta o abuso grave o se haya saltado algún principio básico del derecho para los efectos del fallo. Pero en caso contrario los recursos de queja no se acogen. Existe confianza en la calidad de los árbitros que hay en el Centro de Arbitrajes de la Cámara Comercio de Santiago, destacando que son buenos profesores, personas estudiosas, lo que ayuda a que los fallos sean en un número importante mantenidos y acogidos por las partes sin recurrir con posterioridad a un recurso de queja.

¿Qué es más conveniente: un árbitro individual o un tribunal de 3 árbitros?

Don Sergio Urrejola señala que, a su juicio, si las partes tienen confianza en un árbitro, es mejor uno. Con tres árbitros se demora más el proceso. Por otra parte, si se quiere tener la seguridad de no quedar sujeto a la mera liberalidad de una sola persona, es más fácil hacer una segunda instancia; nombra un árbitro en primera instancia y puede nombrar un tribunal arbitral de segunda instancia, con lo cual se puede lograr la revisión de ese primer fallo, metodología que también ofrece el Centro de Arbitrajes de la Cámara de Comercio de Santiago. No es recomendable tener tres árbitros en primera instancia, porque la experiencia le ha demostrado que el que trabaja es uno solo de los tres, pero cobran los tres, y el proceso se demora porque cuesta reunir a tres personas, más aún si son tres personalidades.

¿Qué es más importante: las pruebas testimoniales o las periciales?

Don Sergio Urrejola señala que ambas tienen importancia. Indica que la prueba de testigos tiene bastante importancia para conocer hechos que posiblemente con la persona al frente que las relata es más fácil entender. Existe convicción que la prueba de testigos no es fundamental, pero sí ayuda a esclarecer bastante los hechos. Además es fácil darse cuenta cuándo un testigo viene muy bien preparado y cuándo está mintiendo. Por eso es importante que el árbitro sea el que tome la prueba de testigo y no la delegue en un tercero para el que la prueba no tenga ninguna importancia. Es un tema que debiera exigirse siempre: que la prueba de testigo sea tomada personalmente por el árbitro.

Desde el punto de vista de hacer justicia, ¿cuál de los tres tipos de arbitrajes es más eficaz: árbitro de derecho, árbitro arbitrador o mixto? ¿Cuál proceso es más ágil?

El señor Urrejola responde que prefiere el árbitro sometido a ciertos padrones mínimos. ¿Cuáles son los ciertos padrones mínimos? Que el contrato sea ley para las partes y que el árbitro no se salte el contrato. Señala que las partes involucradas, especialmente si pueden tener asesoramiento de un abogado, tienen que ser capaces de cumplir ese contrato y tienen que ser capaces de soportar las consecuencias de lo que firman. Expresa que a él le parece más adecuado el árbitro mixto, pero que la justicia es exactamente igual en las 3 modalidades y depende de la calidad del árbitro. Con árbitros arbitradores, especialmente con los buenos que tenemos en Chile, también se logra tanto y mejor justicia, y más rápida porque es más fácil hacer un fallo como árbitro arbitrador que como árbitro de derecho. En cuanto a los plazos, siendo árbitro de derecho o árbitro mixto, el tiempo es muy parecido (8,3 meses).

En cuanto a la asignación de riesgos en los contratos, señala que desea entender que cuando se hace una licitación se enumeren los riesgos que existen. Ahora, si el mandante conocía riesgos y a sabiendas no se los dijo al contratista, ahí está actuando abiertamente de mala fe. Si alguien licita un proyecto en que esconde los riesgos, va a tener un conflicto a muy corto andar y una actuación así anda cerca del dolo o la mala fe abierta en un contrato. Si hay un mandante que no indica cosas importantes, como, por ejemplo, dice que la calidad del suelo es ésta y es completamente distinta a sabiendas, está cerca del delito. Eso no es previsible en ningún contrato y está implícito el principio de la buena fe dentro de las relaciones contractuales.

Pregunta a don Francisco Costabal: ¿El Consejo Minero está dispuesto a acordar bases generales para contratos de construcción de las empresas mineras con los contratistas?

El señor Francisco Costabal señala que su intervención estaba destinada a clarificar que los contratistas entendieran que es importante que exista una buena comprensión de los compromisos, responsabilidades y riesgos que ellos toman al firmar un contrato de obra. En ese sentido es necesario propiciar la negociación y el entendimiento de todos los requerimientos, porque éstos no pueden ser estándares para todas las empresas. Los requerimientos para ejecutar una obra, en ese sentido, deben ser entendidos, aclarados y conversados con el mandante antes de firmar el contrato.

Al respecto, el señor Binder señala que muchas veces los contratistas se encuentran con que las bases y el contrato están dados por el mandante que no permite ni siquiera plantear alcances en las ofertas. Entonces es ahí donde falla el asunto de las condiciones contractuales generales acordadas entre contratistas y mandantes.

El señor Costabal señala que las empresas son distintas, ya que cada uno tiene diferentes estándares y en ese sentido no puede el Consejo Minero obligar a sus socios. En segundo lugar, las empresas mineras tienen políticas distintas en las cuales se refleja la relación mandante-contratista. Lamentablemente el Consejo Minero no puede uniformar estos criterios. Pero sí es bueno y como Consejo Minero apoya una sana discusión antes de firmar el contrato, para que se entiendan las cosas. Porque los socios son grandes corporaciones y especialmente las grandes corporaciones extranjeras tienen ciertos estándares y ciertos compromisos ambientales que no se pueden pasar por alto y en eso hay que ser francos y abiertos. No puede el C.M. como asociación gremial imponer a todos sus socios un formato de contrato, porque todos tienen su identidad propia y responden también a compromisos que tienen en sus países de origen.

Pregunta a don Fernando Moure: ¿Qué solución ve Codelco a las grandes diferencias de condiciones laborales entre los trabajadores de la Corporación y los de los contratistas?

Don Fernando Moure señala que es necesario resolver las diferencias de salarios entre trabajos parecidos. Sin duda es un tema que va tener que irse resolviendo, debe cerrarse esta brecha en el tiempo. El mercado debiera actuar como un natural ajustador de estas diferencias. La política de Codelco no es fijar tarifados, no es fijar niveles de remuneraciones en las empresas contratistas, eso tiene que fijarlo la propia industria de los contratistas, en las negociaciones que hacen ellos con sus propios trabajadores. Por lo tanto, va a tomar tiempo que estas brechas se vayan ajustando.

Pregunta a don Sergio Melo: ¿Cuál es el momento más propicio para discutir los términos de un contrato?

El señor Melo señala que según su experiencia, el momento es antes de la entrega de los antecedentes de la propuesta y durante el proceso de estudio de la propuesta.

5.- CONCLUSIONES

Intervención de la señora KARIN HELMLINGER

La señora Karim Helmlinger observa que hay una mayor complejidad de las obras, una mayor cantidad de gente involucrada. Incluso añade el tema de la integración horizontal de distintas empresas que hoy día van conjuntamente a la licitación de una gran obra, como se está observando en las grandes obras de construcción, de ingeniería, obras viales, etc. Por eso advierte que se está viendo mucho el tema o la figura del consorcio y ahí se añade una figura adicional de posible conflictividad.

Establece que con relación al tema de la equidad, de comunicación, colaboración y buena fe, la mayor complejidad de una obra obviamente que va determinar una mayor complejidad en la redacción de los contratos, la formalización de obras extraordinarias y de cualquier cambio, como se ha señalado. Sin embargo, mientras más compleja y más grandes las obras más importante es el tema de equidad y más importante es la comunicación, la colaboración y la buena fe.

Concuerda con que no hay contrato que soporte la mala fe. Frente a esto agrega que en el Centro de Arbitraje están tratando de lograr que las personas y las empresas tengan acceso a buenos modelos de contratación, como son los que está propiciando la Cámara Chilena de la Construcción, pero a su vez señala que deben preocuparse mandante y contratista de trabajar conjuntamente desde el inicio del contrato y, sobre todo, prevenir y resolver tempranamente los conflictos.

Añade que de alguna manera deben incorporarse metodologías de negociación colaborativas, en términos acotados, es decir, que se sepa quiénes van a intervenir en los procesos de negociación, por cuánto tiempo, cuál va a ser el resultado y cómo se puede gatillar el proceso posterior a la negociación en caso de que ésta fracase. Señala que se está hablando de un proceso concatenado de solución de controversias que ojalá abarque negociación, mediación, arbitraje, para que efectivamente el arbitraje sea sólo una última instancia después que se agotaron todos los esfuerzos por resolver el conflicto amistosamente. Según investigaciones de mercado realizadas por el Centro de Arbitrajes, más del 70% de los conflictos se resuelven vía negociación. Esto no sólo en temas de construcción, sino en la industria, en el comercio, en general. Esto es, por lo tanto, algo muy positivo. Es favorable el accionar de los empresarios de manera que si puede ahondar en técnicas de negociación colaborativa temprana, ello puede contribuir a mejorar aún más la cifra anterior. Complementa lo anterior estableciendo que en caso que la negociación no prospere los actores deberían tener en mente la posibilidad de recurrir a una mediación, que no es ningún signo de debilidad, sino una demostración que se quiere negociar con la ayuda de un tercero neutral.

Afirma que en el trabajo que se realiza en el Centro de arbitraje, los contratistas tienen un rol muy importante, ya que son la base, son quienes dan la experiencia para la prevención de los conflictos y la mediación. En este sentido, señala que el Centro normalmente ha iniciado su acción cuando el conflicto ya estalló raramente está presente antes en la relación contractual. Por lo tanto, el Centro manifiesta su intención de mantener el conocimiento que les ha permitido ver más a fondo los problemas de los contratistas para buscar métodos de prevención de controversias y luego de resolución temprana.

Señala que se han realizado investigaciones en el ámbito latinoamericano y las empresas en general, y no en la construcción, para conocer cuáles son las principales causas de los conflictos y sus costos. Confirma que en este ámbito es donde quizás podrían Centro y Cámara de la Construcción iniciar un trabajo en conjunto. Se trata de una investigación que consiste en que contratistas nos cuenten qué conflictos tienen, cuántos son, cómo los resuelven, en cuánto tiempo y cuánto les cuesta. El resultado del trabajo consistiría en indicarles cuánto están perdiendo y cuánto están dejando de ganar cuando utilizan algún mecanismo específico de solución de controversias y así poder determinar cuál es el que más les podría ayudar.

Finalmente, presenta como propuesta de algo que el Centro y la Cámara de la Construcción están trabajando visionariamente hacia delante. Es el tema de los Dispute Resolution Board, que consiste en contar con equipos de personas, establecidos en el contrato, que van acompañando una obra de manera de poder prevenir los conflictos. La respuesta a la pregunta sobre quién va a correr con el costo, quién va a pagarle a ese equipo de tres personas que van a estar permanentemente a disposición de la obra, va a depender del resultado de la investigación que mencionó. Si los costos de sus conflictos son altos, haber pagado preventivamente a ese equipo de personas que dentro de la obra van a prevenir los conflictos por resolverlos tempranamente resultaría conveniente.

La señora Helmlinger felicita a los organizadores del evento, agradeciendo la oportunidad de haber participado, de haber aprendido de los panelistas y también de las interesantes preguntas de la concurrencia y dice quedar abierta para seguir trabajando en la prevención y resolución de conflictos.

Al concluir este panel, don Ricardo Binder agradece a cada uno de los panelistas, a la Cámara Chilena de la Construcción por organizar este evento, muy especialmente, la presencia de los señores Otto Kunz, Presidente, y Juan Mackenna, Primer Vicepresidente. Agradece también a la Cámara de Comercio de Santiago, y muy especialmente a su Centro de Arbitraje y Mediación, por la colaboración prestada y las exposiciones que han hecho. Espera que este panel haya estado a la altura de las expectativas de todos los asistentes.



690.06083
C172
2006
c.1

Cámara Chilena de la Construcción
Centro de Documentación

*Sr. Usuario: Solicitamos devolver este documento
en la última fecha indicada*

Fecha Dev.	Fecha Dev.	Fecha Dev.
.....
.....



AUTOR: ECHC - Coordinación de Estudios Legales
TITULO: Panel "Relación Mandantes - Contratistas"
Nº TOP: c.1