

## Programa en Administración de Contratos para Proyectos de Ingeniería y Construcción (*Contract Management*)

Universidad Católica Argentina – Universidad Católica del Uruguay

### Equipo docente:

**Coordinador del equipo:** Mauricio Kaciuk (LIMBER - Big Bang Thinkers).

**Referente Negocio:** Ignacio Castiglioni (Cámara de la Construcción del Uruguay / Responsable depto. Legal, GH y SST - Uruguay).

**Referente Económico:** Florencia Seré (Cámara de la Construcción del Uruguay / Responsable Depto. de Estudios Económicos - Uruguay).

**Referente Planificación:** Diego González (YPF - Ingeniero de Planificación de Proyecto de Energía / Argentina).

**Referente Compras:** Horacio Raviolo (d-local / Customer Operations Manager / Uruguay - LIMBER - Big Bang Thinkers).

**Referente Servicios Administrativos:** Martin Servasi (Obras y Sistemas S.A. - Administración y Finanzas / Argentina).

**Unidad académica:** Facultad de Derecho y Ciencias Humanas (UCU)

**Director académico:** Felipe Eduardo Zabalza

**Dirigido a:** Directores de empresas, gerentes de proyecto, jefes de obra, asistentes técnicos, mandos medios, jóvenes profesionales y supervisores (ejecutivos de las áreas de procurement, supply chain o compras, abogados, ingenieros, arquitectos, contadores, administradores de empresas, etc.) personal vinculado a los proyectos de ingeniería y construcción, ejecutivos y asesores, profesionales y funcionarios de la administración pública. Todo aquel que desee renovar y actualizar sus habilidades o sumar herramientas profesionales para la administración de contratos.

### **Objetivos del programa:**

Los proyectos de ingeniería y construcción representan un desafío profesional para los equipos de las empresas que participan en ellos, siendo fundamental contar con una amplia práctica, habilidades, conocimientos y experiencia.

El Programa tiene como propósito fundamental: (i) desarrollar capacidades específicas en la industria de la construcción aportando herramientas que permitan formar y fortalecer los conocimientos relacionados al ámbito de la administración de los contratos; y (ii) ser un ámbito de aprendizaje, reflexión y debate entre los distintos actores de la industria de la construcción, con un enfoque integral, dinámico y global caracterizado por un intercambio entre profesionales del contract management y reconocidos expertos y orientado a los desafíos prácticos desde la perspectiva del contract management.

El Programa analiza los principales aspectos contractuales de la relación de toda empresa con sus contratistas, proveedores, subcontratistas y gremios para procurar: (i) altos estándares de calidad en las contrataciones; (ii) un adecuado control de costos; (iii) la finalización de las prestaciones conforme al cronograma, el presupuesto aprobado y las necesidades de la empresa; y (iv) la reducción de los riesgos contractuales que pudieran impactar en el negocio.

### **Metodología de enseñanza:**

Modalidad híbrida (virtual/presencial), con eje en el aprendizaje, el intercambio de experiencias de modo constructivo y la generación de redes profesionales colaborativas.

La vasta experiencia regional e internacional de los profesores que integran el cuerpo docente, su protagonismo en los distintos ámbitos del ejercicio profesional y la perspectiva interdisciplinaria brindan una concepción rica e integral de la administración de los contratos;

La dinámica del aprendizaje se establece sobre la transmisión de los conocimientos teóricos con nivel de excelencia académica y su complementación con el estudio de casos que, a la vez que estimulan la participación activa de los alumnos y contribuyen a desarrollar el análisis crítico para enfrentar problemas o situaciones que requieran conducción especializada.

Foco en aspectos prácticos mediante: (i) la distribución de los alumnos en 2 equipos de trabajo multidisciplinarios (lado propietario/comprador y lado proveedor/vendedor); (ii) la asignación de un caso/contrato que será analizado durante todo el Programa; (iii)

la presentación de estudios de casos de empresas; y (iv) un caso final a ser defendido en grupos ante un jurado integrado por diferentes profesores.

### **Cronograma:**

## **ETAPA 1 / MÓDULO I - ASPECTOS GENERALES DEL CONTRACT MANAGEMENT Y DEL CICLO DE CONTRATACIÓN**

### **CLASE 1 (13/10/2023, 15:00): Clase inaugural. Apertura del curso.**

**EXPOSITORES:** Pablo Garat (Universidad Católica Argentina / Facultad de Derecho - Decano / Argentina) - Mario Spangenberg Bolívar (Universidad Católica del Uruguay / Facultad de Derecho y Ciencias Humanas – Decano / Uruguay) - Alejandro Ruibal (Presidente de la Cámara de la Construcción del Uruguay / Uruguay) - Felipe Eduardo Zabalza (LIMBER - Big Bang Thinkers / Argentina).

Desafíos de la industria de la construcción. El rol de las cámaras empresarias y empresas constructoras. El rol de las universidades. Desarrollo de ámbitos colaborativos y propuestas conjuntas de trabajo. Desafíos de la transformación de la empresa. La experiencia del socio-empresario. Objetivos del programa. Metodología de enseñanza. Compromiso empresario en el desarrollo de capacidades específicas en la industria de la construcción. Conceptos transversales a todo el programa académico. Análisis de casos de éxito en la región y lecciones aprendidas.

### **CLASE 2 (13/10/2023, 18:15): Introducción al contract management.**

**DOCENTES:** Felipe Eduardo Zabalza (LIMBER - Big Bang Thinkers / Argentina).

Relevancia de la administración contractual: relación entre el negocio y los contratos. Rol del administrador de contratos y el contract management en la estructura organizacional de las empresas: alternativas y beneficios (reducción de costos, mitigación de riesgos, etc.). Formación del equipo en administración de contratos: estructura, roles y responsabilidades (matriz RACI con otras áreas corporativas). Caso práctico de colaboración entre las áreas de legales, compras y CLASE es de negocio. La mirada de los distintos stakeholders y la medición - basada en distintos riesgos- de la efectividad del programa de administración contractual de la empresa (KPIs). Los riesgos más relevantes a los que el negocio queda expuesto por no tener un esquema sólido de contract management. Cómo manejar la gestión de contratos en una PYME y con una PYME (teniendo en cuenta las particularidades de la envergadura/estructura/informalidad/dinámica de la empresa). Los administradores de

contratos como líderes de equipos multidisciplinares. Claves para gestionar las diferencias y crear equipos multidisciplinares y de alto desempeño.

### **CLASES 3 y 4 (20/10/2023, 15:00): El ABC contractual.**

DOCENTES: Carlos Muñiz (Universidad Católica Argentina / Facultad de Derecho - Secretario académico - Argentina) - José Luis Echevarría Petit (Echevarría Leunda & Echevarría Petit Abogados - Socio - Uruguay) - Gabriel Delpiazzo (Delpiazzo Abogados - Uruguay).

Elementos fundamentales del contrato: objeto, precio, plazo. Función económica del contrato. Ciclo de formación del contrato: etapa pre-contractual -foco en acuerdos preliminares y responsabilidades-, negociación y ejecución del contrato. Acuerdos y contratos preliminares (term sheet, acuerdo de entendimiento -MoU- y carta de intención -LoI-), su valor jurídico y cláusulas usuales (exclusividad, no competencia, acuerdo de confidencialidad y calificación para procesos licitatorios). Contratos de adhesión. Smart contracts. Contratos entre ausentes (carta oferta y carta de aceptación) y contratos entre presentes y sus implicancias tributarias-. La importancia de establecer términos y condiciones estándar de contratación. Cuándo emitir una orden de compra y cuándo complementarla con un contrato.

El contrato de construcción: obra privada y obra pública. Figura del contratante: Entidades Públicas Estatales, Entidades Privadas Estatales, Fideicomisos, Comitentes Privados. Sujetos que participan: promotor, contratista, subcontratista. Obra Pública: Concepto en el derecho positivo nacional. Contrato de obra pública: Características, sujetos, objeto, causa, procedimiento de selección y aceptación. Iniciativas: pública y privada. Modalidades: Concesión de obra pública, PPP, CREMAF, NEC.

### **CLASES 5 y 6 (27/10/2023, 15:00): Ciclo de contratación y compliance.**

DOCENTES: Romina Muccigrosso (EMA Servicios / Gerente de Legales - Argentina) - Dr. Leonardo Costa (Socio Brum-Costa Abogados - Uruguay).

Análisis general del ciclo de contratación. Principios generales de la negociación. El contract manager como un actor clave en compliance y mitigación de riesgos. Implicancias de SOX y GDPR. Cláusulas contractuales, sus efectos y ejecución. Lecciones de compliance del escándalo de la FIFA. FCPA - UK Bribery Act: relación entre las normas extranjeras de aplicación extraterritorial y el derecho argentino, incluyendo casos emblemáticos, compliance issues, códigos de ética y conducta, y ley de responsabilidad penal de personas jurídicas. Due diligence de contratistas y subcontratistas. Mejores prácticas. Guía práctica para formar un equipo de compliance en la empresa. Aspectos prácticos de la gestión de compliance diaria en empresas de la industria de la construcción. El impacto de los programas de integridad en la política de compliance y responsabilidad de la Alta Dirección.

**ETAPA 1 / MÓDULO II – ESTRATEGIA, PLANIFICACIÓN Y COSTOS****CLASES 7 y 8 (03/11/2023, 15:00): Definición y diseño de la estrategia de contratación y modalidades de contratación.**

DOCENTES: Roberto Chichoni (Raízen Argentina / Procurement Manager - Argentina) - Nicolás Vainstein (Honor Technologies / Regional Procurement Manager - España).

Definición de estrategia de contratación: relevancia de la participación de las distintas áreas involucradas. Las funciones y organizaciones de un área de Procurement & Supply Chain o la gerencia comercial y contractual. El objetivo y la importancia del área responsable de la gestión de compras. Costos transaccionales y el costo de las compras. Sistemas de Control Documental, gestión y calificación de proveedores. Análisis de mercado y planeamiento con proveedores. Desarrollo de estrategias de suministro según grado de complejidad y el tipo de gestión. Nuevos enfoques en la gestión de compras. Total cost of ownership y category management. La relación cliente/proveedor. Tipos de relación con los proveedores. El proveedor como socio estratégico. Transformación digital del suministro: cómo gestionar un contrato a través de los sistemas. Flujo de documentos que conforman el ciclo de compra. Importancia de la calidad de los datos para la gestión y mitigación de riesgos. Órdenes de compra spot y acuerdos marco. Hoja de entrada de servicios. Gestión de reportes. Modalidades de contratación. Contratación directa vs. licitación: tipos, beneficios y oportunidades. Conveniencia de acuerdos marco: MPA y MSA. Contratos a suma alzada o llave en mano (lump sum turn key), precios unitarios (fixed unit prices), gastos reembolsables más tarifa (cost plus fee), tiempo y materiales (time and materials), precio fijo más incentivos (fixed price plus incentive) y libro abierto (open book estimation). Combinaciones de las anteriores modalidades. Forma de conversión de precios unitarios a suma alzada.

**CLASE 9 (10/11/2023, 15:00): Planificación de proyectos de ingeniería y construcción.**

DOCENTES: Luciano Baroni (FRESA (Fuentes Renovables de Energía S.A.) y CTSA (Central Térmica San Alonso S.A.) / Gerente General - Argentina) - Diego González (YPF - Ingeniero de Planificación de Proyecto de Energía / Argentina).

Introducción a la planificación de Proyectos. Planificación responsable vs. cronogramas “dibujados”. Herramientas y metodologías de planificación. Planificación integral de proyectos conforme metodología de gestión de proyectos FEL. Creación y gestión del cronograma (hitos, tareas, secuencias, recursos y duraciones). Secuencias de trabajo correctas que permitan disminuir la variabilidad y la incertidumbre del proyecto. Actualización y mantenimiento del cronograma (verificación de consistencia, camino crítico y actividades críticas, flotación total y libre, y análisis de riesgo). Checklist para el control de la calidad del cronograma. Pronóstico fiable respecto a la ejecución del trabajo faltante y detección temprana de posibles desvíos.

Análisis de posibles escenarios para la ejecución del trabajo faltante y respuesta a cambios de alcance o desvíos de plazo. Causas de desvíos y/o impacto de eventos en los desvíos, para la determinación equitativa de responsabilidades y la aplicación de penalidades y/o reconocimiento de órdenes de cambio. Información útil para la base de datos de proyectos para su uso como futuras referencias. Comunicación y reporting. Buenas prácticas en la planificación. Análisis de ejemplos reales de no cumplimiento del cronograma y los problemas y reclamos asociados.

### **CLASE 10 (10/11/2023, 18:15): Impacto de la definición del alcance y la planificación en la administración contractual.**

DOCENTES: Luciano Baroni (FRESA (Fuentes Renovables de Energía S.A.) y CTSA (Central Térmica San Alonso S.A.) / Gerente General - Argentina) - Diego González (YPF - Ingeniero de Planificación de Proyecto de Energía / Argentina).

Relevancia del uso de la Matriz de Kralcic como herramienta de planificación estratégica de la gestión de compras. Conceptos básicos de la planificación: cronograma (línea base y actualizaciones), cronogramas alternativos para la gestión contractual (3WLA), WBS (estructura de desglose del trabajo), ruta crítica, dependencias (obligatorias, discrecionales, internas y externas), recursos e hitos penalizables. Plan de gestión del cronograma. Reglas para la medición del desempeño (gestión del valor ganado -EVM- y otras reglas de mediciones físicas). Importancia de los reportes de progreso y su impugnación. El índice del desempeño del trabajo por completar para el análisis de contingencias contractuales. Desvíos entre la duración de las actividades en el cronograma base y lo indicado en los reclamos. Simulaciones útiles para el análisis de reclamos.

### **CLASES 11 y 12 (17/11/2023, 15:00): Aspectos comerciales, económicos y financieros de la administración contractual.**

DOCENTES: Sebastián Pace (Techint Engineering & Construction / Corporate Estimating Manager - Argentina) - Alfonso Capurro (CPA Ferrere / Socio - Uruguay) - Florencia Seré (Cámara de la Construcción del Uruguay / Responsable Depto. de Estudios Económicos - Uruguay).

Presupuesto: su aperturado/itemizado y utilidad para la administración contractual. El equilibrio entre el presupuesto y los términos y condiciones negociados (garantías, penalidades, límites de responsabilidad que pueden incrementar el precio, etc.). Costos directos e indirectos. Flujo de caja: concepto, análisis y usos. Cláusulas de ajuste y su validez. Índices de actualización. Moneda de contratación. Facturación y pagos. Compensación como forma de pago: extensión. Retorno y métricas relevantes: Valor Actual Neto (VAN) y Tasa Interna de Retorno (TIR). Curva de certificación. Plan de gestión de costos. Precios unitarios a modo de referencia o para extra costos. Estimaciones de costos útiles para el análisis de

reclamos. Administración de las holguras y contingencias considerando los riesgos contractuales. El índice del desempeño del trabajo por completar y los estándares de la industria y la región como herramientas para analizar y cuantificar contingencias contractuales. La importancia del dominio de los números en la administración contractual.

## ETAPA 1 / MÓDULO III - PLIEGO DE LICITACIÓN Y FORMACIÓN Y NEGOCIACIÓN DEL CONTRATO

### CLASES 13 y 14 (24/11/2023, 15:00): Pliegos de licitación y aspectos técnicos, comerciales, legales e integrales del proceso de licitación.

DOCENTES: Magaly Aires (Techint Engineering & Construction / Gerente Corporativa de Administración de Contratos - Brasil) - Carlos E. Delpiazso (Delpiazso Abogados / Socio Director - Uruguay) - Emiliano Pérez Sigillo (YPF S.A. / PSL Procurement - Strategic Sourcing Manager - Argentina) - Augusto Formento (CSI Ingenieros y CIEMSA / General Counsel - Uruguay).

La importancia de la invitación a ofertar y los términos y condiciones de la licitación. Rol del administrador de contratos en la evaluación de ofertas, negociaciones contractuales, actualización de anexos y evaluación de riesgos. Análisis de los 10 errores más comunes en la preparación de un pliego de licitación. La importancia de las circulares y comunicaciones durante el proceso de licitación. Matriz de evaluación técnica, comercial y legal. Modelos de ponderación precio/calidad en un proceso de licitación. Relevancia de la segmentación de roles. Los distintos mecanismos de subasta como estrategia de negociación. Previsiones respecto de la responsabilidad extracontractual y los actos relativos a la adjudicación. Aspectos técnicos: lineamientos, alcance y 5 especificaciones técnicas, relevancia y criterios de definición; listado de entregables, matriz de responsabilidades, permisos y licencias; establecimiento de multas, KPIs y metas por rendimiento; políticas, normas y procedimientos; planes de gestión; otras consideraciones relevantes (equipo de trabajo, lugar de ejecución, etc.). Aspectos comerciales: esquema de la propuesta comercial; precio: sistemas de precio, modalidad de tarifas y forma de pago; anticipos financieros, cláusulas de ajuste, fórmula polinómica y principales índices a considerar; itemización y cantidades; gastos reembolsables; forma de pago y facturación; claves de una contratación internacional exitosa. Aspectos legales: limitaciones y exclusiones de responsabilidad; indemnidades. Aspectos integrales: definición de penalidades, garantías (fiel cumplimiento, fondo de reparo). El ecosistema de contrataciones relacionales y el agregado de valor del contract management (precio vs. valor).

### CLASES 15 y 16 (01/12/2023, 15:00): Riesgos contractuales, cláusulas relevantes y ciclo de contratación.

DOCENTES: Diego Rohde (Hitachi ABB Power Grids / Head of Legal and HR Manager - Argentina) - Federico Gianero López (Grupo Saceem / Gerente Legal - Uruguay).

El contrato de construcción: Conceptos y elementos, naturaleza jurídica del contrato de construcción. Contenido del contrato de construcción. Cargas, deberes, obligaciones. Riesgos contractuales: términos más importantes, términos más negociados y términos más disputados. Términos legales vs. no-legales. La importancia del foco en el negocio. Análisis práctico de aspectos y cláusulas relevantes según cada tipo de contrato: entrega y cumplimiento, alcance y objetivos, especificaciones, precio y ajustes/cambios al precio, condiciones y forma de pago, seguros y exclusiones habituales, protección de datos personales, propiedad intelectual, niveles de servicio, limitación de responsabilidad y exclusiones, manejo de los cambios, condiciones de entrega, transferencia de título y riesgo, garantías técnicas y de desempeño, obligaciones de reporte, derechos y procedimientos de auditoría, indemnidades, subcontratación, cesión, penalidades contractuales, fuerza mayor, suspensión y rescisión, ley aplicable, jurisdicción y cláusulas arbitrales y de resolución de disputas. Situaciones con T&Cs innegociables de ambas compañías. La importancia de la preparación de una guía de razones y recomendaciones (R&Rs) para una negociación eficiente.

### **CLASE 17 (08/12/2023, 15:00): Seguros.**

DOCENTES: Waldo Sobrino (Consultora de Seguros Waldo Sobrino & Asociados / Socio - Argentina) - Nicolás Horta Aguinaga (Abengoa Teyma / Gerente de Legales y de Seguros - Uruguay).

Clase con mirada práctica y precisa, analizando las coberturas indispensables. El rol fundamental de los seguros para las empresas y aspectos prácticos a considerar al establecer la estrategia de cobertura en los contratos: retención, agravación del riesgo, caducidades, exclusiones de cobertura, prorrata y primer riesgo absoluto. El rol del contract management en la detección temprana y prevención de los riesgos asegurables. Neurociencias e inteligencia artificial en seguros. Contratos de adhesión y cláusulas abusivas/relevantes. Las peculiaridades de la contratación de seguros de las empresas multinacionales. Brokers y compañías de seguros. Coaseguros y reaseguros. Estudio de las cláusulas y condiciones de las pólizas de seguros (suma asegurada, contratación en dólares, franquicias y sublímites). Seguros importantes para las empresas de ingeniería y construcción (directors & officers, todo riesgo operativo y business interruption. responsabilidad civil y cauciones). Estrategias para una eficiente contratación de seguros con contratistas y subcontratistas. Deber de información, asesoramiento. y advertencia. Estrategias para reclamos de siniestros: reclamos a las compañías de seguros y a las reaseguradoras internacionales, denuncia del siniestro, importancia del pronunciamiento de la compañía de seguros, plazo, consecuencias legales fundamentales para la empresas asegurada y liquidación del siniestro. Mediaciones y juicios: estrategias. Prescripción: plazo, suspensión, interrupción y salvamento. Reembolso en exceso de la suma asegurada. No aplicación de franquicia. Análisis de los seguros ideales para los proyectos de ingeniería y construcción según cada etapa: Project Cargo y Todo Riesgo Transportes, DSU (Delay in start-up), Seguro Todo Riesgo de construcción y montaje



(CAR/EAR), Todo Riesgo de Operación y Responsabilidad Civil. Análisis de sus alcances, diferencias, bienes asegurables, exclusiones y caducidades. Sobreseguro e infraseguro. Garantías a primera demanda: normativa aplicable y ámbitos de aplicación.

### **CLASE 18 (08/12/2023, 18:15): Cláusulas contractuales sobre propiedad intelectual e industrial.**

DOCENTES: Juan Carlos Ojam (Ojam BF / Socio - Argentina) - Alejandro Alterwain (Ferrere / Counsel - Uruguay).

Protección de la información confidencial contra la divulgación indebida. Transmisión de conocimientos técnicos no patentados (know-how). Particularidades en los contratos con tecnólogos y desarrollo de ingeniería. Contratos de transferencia de tecnología, sus beneficios impositivos y su administración. Convenios de asistencia técnica. Cláusulas y problemas frecuentes. Buenas prácticas de propiedad intelectual e industrial. Licencias, diferencias según el derecho de propiedad intelectual que se trate. Tipos de regalías.

### **CLASES 19 y 20 (15/12/2023, 15:00): Negociación. Clase de cierre e integración de la etapa 1.**

DOCENTES: Carlos Murro (Negociemos! Consultoría y Capacitación en negociación / Argentina) - Felipe Eduardo Zabalza (LIMBER - Big Bang Thinkers / Argentina).

La visión del corto, el mediano y largo plazo en una negociación. La importancia de la planificación en una estrategia de negociación. La prenegociación: preparación, acciones de inteligencia, selección de la información relevante y su síntesis para una negociación eficiente. Herramientas para una negociación integral (el plazo de pago, visión económica vs visión financiera) y con foco en el cliente interno. Fundamentos de negociación. Posiciones e intereses en una negociación. Teoría del conflicto. Creatividad aplicada a la negociación. Negociación y comunicación. Oratoria. Negociación y liderazgo. Ética del negociador. Resolución de problemas. Laboratorio de casos: entrenamiento intensivo con casos de alta complejidad provenientes de la experiencia profesional. El "win to win" en la administración contractual. Tiempos: ¿a favor de quien juega? Aspectos culturales de una negociación. El contrato como conclusión de una negociación. Construyendo relaciones y el ámbito adecuado para la renegociación. Negociación de reclamos.

Revisión integral de los conceptos aprehendidos en la primera etapa del programa. Análisis de casos prácticos y mejores prácticas de la industria.

**ETAPA 2 / MODULO IV - GESTIÓN INTEGRAL DEL CONTRATO****CLASES 21 y 22 (01/03/2024, 15:00): Inicio del ciclo contractual.**

DOCENTES: Mauricio Kaciuk (LIMBER - Big Bang Thinkers) - Felipe Eduardo Zabalza (LIMBER - Big Bang Thinkers / Argentina).

Inicio del ciclo de ejecución contractual. Organización del equipo para realizar la administración contractual: roles y responsabilidades, coordinación de interfaces, plan de gestión y métricas relevantes. Herramientas para la gestión integral del contrato: tableros de control, uso de softwares de gestión (CLM) y reuniones de seguimiento internas del equipo, con los stakeholders y las partes. El inicio de la relación con el contratista: kick-off meeting (KOM). El contralor inicial: validación y seguimiento de garantías, seguros y permisos. Ejecución del contrato: aspectos documentales. El contralor de la ejecución: plazo, inicio, extensiones, suspensiones, cumplimiento de hitos garantizados y obligaciones principales de todas las partes involucradas. La anticipación de los reclamos y la gestión de las contingencias contractuales (riesgos ambientales, sociales, fuerza mayor, laborales y desequilibrios). Organización para la atención de los reclamos y manejo de las controversias. Proceso de escalamiento. Comité de sponsors. La figura del director de obra del comitente: límites de la competencia del director de obras, comunicaciones entre las partes (órdenes de servicio y notas de pedido).

**CLASE 23 (08/03/2024, 15:00): Desarrollo del ciclo contractual.**

DOCENTES: Joaquín Urioste (Stiler / Head of Legal and Compliance - Uruguay) - Felipe Eduardo Zabalza (LIMBER - Big Bang Thinkers / Argentina).

Gestión integral de contratos: recepción, revisión y emisión de comunicaciones contractuales, seguimiento y control del cumplimiento de las obligaciones de los contratistas, certificaciones, facturas, control de contratistas y subcontratistas. Control, devolución y ejecución de garantías (fiel cumplimiento, fondo de reparo, anticipo 7 financiero/acopio. Control de seguros (responsabilidad civil, todo riesgo de construcción, de vehículos y maquinarias, etc.). Adelanto financiero / anticipo. Formas de pago del precio: por avance de obra, por hitos de construcción, por la combinación de ambos. Certificación (procedimiento y problemas), desacopio, retenciones y sustitución por pólizas, Reajuste / formulas paramétricas. La gestión del cambio: órdenes de cambio (adicionales, extraordinarios), elaboración y gestión de adendas y enmiendas (aspectos formales fundamentales). El proceso de validaciones y aprobaciones. Penalidades: del contratista, traspaso de los riesgos al subcontratista, procedencia y límites razonables. Contratos con proveedores del exterior: cómo gestionarlos, la importancia de los INCOTERMS, la evaluación y seguimiento del proveedor a distancia y el rol del despachante de aduanas.

**CLASE 24 (08/03/2024, 18:15): Matriz de riesgos del proyecto y tableros de control.**

DOCENTE: Andrés Fedirka (Total / Project Manager - España).

La gestión de riesgos en proyectos según el Project Management Institute (PMI). ¿Cómo evaluar los riesgos para lograr el éxito del proyecto? La matriz de riesgos como una herramienta de análisis integral. Desarrollo e implementación de una matriz de control de riesgos. Tipos de riesgos. Riesgos estratégicos, operativos, financieros, técnicos y externos. Criterios aplicables. Procesos de la gestión de riesgos. Tableros de control y KPIs para proyectos de ingeniería y construcción. Softwares de gestión.

**CLASE 25 (15/03/2024, 15:00): Seguridad y Salud Ocupacional (SySO).**

DOCENTES: Luciano Cabana (Ingenier / Gerente Legal - Uruguay) - Robert Landó (Técnico Prevencionista / Asesor Independiente en Seguridad e Higiene - Uruguay).

Fundamentos e importancia de su gestión contractual. Rol del contract management para la identificación y mitigación de riesgos de SySO. Derechos, obligaciones y responsabilidades en el ámbito laboral en el marco de la SySO, cumplimiento de requisitos legales. Responsabilidad civil: clasificación/ naturaleza de la responsabilidad civil en SySO, elementos de la responsabilidad, Ley Nº 19.726, responsabilidad civil del empleador por accidentes de trabajo y enfermedades profesionales. Responsabilidad Administrativa: clasificación y naturaleza de la responsabilidad, elementos de la responsabilidad y estructura del procedimiento administrativo. Responsabilidad laboral: procedimientos de la IGTSS, régimen sancionatorio de la IGTSS, procedimientos aplicables, responsabilidad por rescisión contractual por parte del empleador (particular atención en la vulneración de la estabilidad laboral).

**CLASE 26 (23/02/2024, 18:15): Gestión de riesgos socio-ambientales.**

DOCENTES: Santiago Javier Alonso (Vertpro Gestión Ambiental / Gerente de Asuntos Regulatorios) - Germán Castillo (Stiler / Responsable Departamento Ambiental - Uruguay).

Fundamentos e importancia de su gestión contractual. Rol del contract manager en la identificación y mitigación de riesgos socio-ambientales. Protocolo contractual de respuesta a incidentes socio-ambientales. Regulación socio-ambiental: nociones, regímenes jurídicos, estudios de impacto ambiental e introducción a la normativa aplicable a las distintas industrias y países de la región. Daño ambiental. Responsabilidad civil derivada de los contratos. Permisos ambientales. El impacto del Acuerdo de Escazú en las relaciones institucionales de las empresas.

**CLASES 27 y 28 (22/03/2024, 15:00): Aspectos laborales y sindicales en la administración contractual.**

DOCENTES: Ignacio Castiglioni (Cámara de la Construcción del Uruguay / Responsable depto. Legal, GH y SST – Uruguay) - Jorge Penedo (Teyma / Director de Recursos Humanos y Relaciones Laborales - Uruguay) - Juan Manuel Lorenzo (Especialista en Derecho del Trabajo - Argentina).

La relación laboral: aspectos generales del vínculo laboral, requisitos, relaciones no laborales y relaciones laborales especiales. Contrato de trabajo: derechos y deberes de las partes. Contrato a plazo: a prueba, por obra/ particularidades (contratación de peones prácticos en obras públicas / Patronato Nacional de Encarcelados y 8 Liberados). Subcontratación y tercerización laboral. Control de contratistas y la obligación de contralor en el cumplimiento de la normativa laboral. Solidaridad y extensión de responsabilidad. La importancia del manejo de las relaciones laborales. Extinción del contrato de Trabajo, reglamentación de la relación individual de trabajo, salario, jornada de trabajo, descanso intermedio y semanal, horas extras y horas trabajadas en días de descanso, complemento trabajo en altura, feriados, compensaciones y beneficios (ropa, herramientas, transporte, nocturnidad, altura, tiempo de espera por lluvia, viático en general, Presentismo semanal y mensual, etc.). Aspectos de la inspección de trabajo vinculados a las relaciones laborales. Conflictos individuales y colectivos: el derecho colectivo. Negociación colectiva, prevención y atención de conflictos, libertad sindical, fueros nacionales y departamental, tipos de delegados, derecho de huelga y efectos de la huelga, facilidad para la actividad sindical. Negociación colectiva, diferentes niveles. Convenios colectivos, herramientas de negociación. Asambleas y medidas de acción directa. Evento de fuerza mayor. La locación de servicios como fraude laboral. La mitigación de extra costos y riesgos laborales en caso de rescisión del contrato. Las indemnidades y garantías por reclamos laborales. Cláusula de remoción de personal a solicitud del cliente. Cláusula de no contratación de personal y penalidades asociadas. Teletrabajo y contratos asociados: desafíos, implicancias, riesgos y mejores prácticas.

**CLASES 29 y 30 (29/03/2024, 15:00): Gestión de adicionales, cambios de alcance y reclamos. Claim management.**

DOCENTES: Víctor Ríos Salas (Molina Ríos Abogados / Socio - Chile) - Federico Carbajales (Guyer y Regules / Counsel - Uruguay).

Importancia de la administración contractual en la gestión del cambio: adicionales, cambios de alcance y reclamos. Herramientas para una mejor gestión. Claim management: objetivos, implicancias, etapas (preparación, recepción y notificación, defensa, evaluación y resolución, reclamos cruzados) y la importancia de contar con un tablero de control de reclamaciones. Respuestas tempranas para encapsular el conflicto. Cláusulas tipo. Reclamos asociados al plazo (ampliación de plazo, penalidades, eventos excusables, demoras concurrentes, aceleración). Reclamos asociados al costo (Disruption y pérdida de productividad, reclamos de pago de costos adicionales e indemnización de daños y perjuicios, excesiva onerosidad). Reclamos

acumulados y globales. Oportunidad de la presentación de los reclamos. Construcción, presentación y negociación de reclamos. Aspectos culturales. Gestión de reclamos por defectos antes, durante y después del período de garantía: herramientas aplicables. Garantías y su ejecución (garantías personales, garantía de casa matriz, garantías reales y seguros de caución vs. garantías bancarias). Alternativas para la resolución de conflictos: incentivos por cumplimientos de objetivos y bonos por completamiento. Contratos conexos. Reconducción de los contratos.

### **CLASES 31 (05/04/2024, 15:00): Dispute boards en proyectos de ingeniería y construcción.**

DOCENTE: Catalina Binder Tapia (Molina Ríos Abogados / Asociada - Chile).

Los Dispute Boards o Juntas de Resolución de Disputas como una alternativa para potenciar la ejecución de los proyectos de ingeniería y construcción, tanto del sector público como privado. Naturaleza, definición, propósito, constitución y funcionamiento. Dispute Review Board (DRB), Dispute Adjudication Boards (DAB) y Combined Dispute Boards (CDB). Procedimientos estándares para la operación de Dispute Boards. Reglamentos institucionales. Antecedentes del uso en Latinoamérica. Estudio de casos. Recomendaciones para su implementación local.

### **CLASE 32 (05/04/2024, 18:15): Implicancias del derecho administrativo, cambiario y penal en la administración de contratos.**

DOCENTE: Mario Spangenberg Bolívar (Universidad Católica del Uruguay / Facultad de Derecho y Ciencias Humanas - Decano).

Responsabilidad Penal del Empleador por Accidentes de Trabajo: delito de peligro, implicancias y mejores prácticas. Las constructoras como sujeto obligado en materia de lavado de activos. La responsabilidad penal de los funcionarios públicos en el ámbito de la contratación pública. Clasificación y naturaleza de la responsabilidad penal en SySO, elementos de la responsabilidad, Ley Nº 19.726. Consecuencia jurídica derivada de la comisión 9 de un hecho tipificado en una ley penal, eximentes de la responsabilidad penal, responsabilidad penal del empleador.

### **CLASE 33 (12/04/2024, 15:00): Gestión de contratos en escenarios de insolvencia.**

DOCENTES: Pablo Heredia (Juez de Cámara Nacional de Apelaciones en lo Comercial - Argentina) – Zamira Ayul (Founder, CEO / AYUL Abogados - Uruguay)

Nociones básicas de insolvencia. La problemática contractual derivada de los concursos preventivos, procesos de insolvencia y quiebras: continuidad del contrato, consecuencias prácticas y fuero de atracción. Análisis comparado de normativa aplicable en Latinoamérica.

### **CLASE 34 (12/04/2024, 18:15): Gestión de la incertidumbre y manejo de crisis.**

DOCENTES: Santiago Cappagli (Secretario del Juzgado Nacional de Primera Instancia en lo Comercial N° 3 - Argentina) - Felipe Eduardo Zabalza (LIMBER - Big Bang Thinkers / Argentina).

Herramientas para la gestión de la incertidumbre y mitigación de riesgos. Cambios. Avisos para proceder. Conceptos de fuerza mayor (caso fortuito, hecho del príncipe, hecho notorio, etc.), imprevisión y evento excusable o eximente de responsabilidad. Pagos directos y pagos por subrogación. Herramientas financieras para mitigación del riesgo de cambio y/o de moneda en el negocio: derivados (forwards, futuros, opciones, swaps) y aplicación en la administración contractual. Estrategias de cobertura (hedging).

Crisis macroeconómicas y políticas. Alteración de la ecuación económica financiera del contrato. Financial distress. Frustración o imposibilidad de objeto. Esfuerzo compartido. Lecciones aprendidas del COVID-19: efectos legales en contratos y ejecución de proyectos (identificación y pre-diagnóstico y análisis de cláusulas y escenarios). Aspectos laborales. Problemas sindicales. Falta de fuentes de trabajo (por aislamiento u otras medidas). Suspensiones de personal. Medidas de mitigación tomadas por el Estado. Reflexiones y herramientas de prevención, gestión y mitigación de conflictos. El planeamiento diligente como una herramienta para prevenir litigios o estar en mejores condiciones para enfrentar un litigio. La estrategia y actuación judicial: medidas cautelares. Gestión de daño reputacional en las crisis. Estrategias de comunicación en momentos de crisis: relación con los stakeholders, diseño del plan de gestión de crisis y comunicaciones, comité de manejo de crisis y protocolos asociados. La importancia de una buena coordinación con los responsables de recursos humanos y asuntos públicos y capacitaciones preventivas.

## **ETAPA 2 / MÓDULO V - CIERRE DE CONTRATOS Y RESOLUCION DE DISPUTAS LECCIONES APRENDIDAS**

### **CLASE 35 (19/04/2024, 15:00): Gestión del cierre del contrato.**

DOCENTES: Pedro Bellocq (Scelza & Montano / Socio - Uruguay) - Felipe Eduardo Zabalza (LIMBER - Big Bang Thinkers / Argentina).

Finalización del contrato: aceptación final y rescisión; implicancias. Recepción Provisoria formal / automática, Acta de Recepción Provisoria y lista de reparaciones, Recepción Definitiva.

Extinción del contrato, responsabilidades y garantías. Finiquito: aspectos relevantes, renunciaciones a reclamos (alternativas y ejemplos prácticos), auditorías, pagos a subcontratistas e indemnidades. Intervención de las distintas áreas involucradas y responsabilidades. Actas de recepción, finalización del servicio, situación laboral/previsional, embargos, pago a terceros y compensaciones aplicables, acciones legales en curso, negociaciones pendientes, bajas de accesos. Garantías técnicas y de desempeño.

### **CLASE 36 (19/04/2024, 18:15): Resolución de disputas. Arbitraje de construcción.**

DOCENTES: Francisco Amallo (Martínez de Hoz & Rueda / Socio) - José Luis Echevarría Petit (Echevarría Leunda & Echevarría Petit Abogados - Socio - Uruguay).

Mecanismos de resolución de disputas: mediación, juicio y arbitraje. El rol del contract management en la fase previa a la mediación, juicio o arbitraje. Análisis práctico de las distintas etapas del arbitraje con foco en la relevancia de la administración contractual. Jurisdicción y ley aplicable. Relevamiento jurisprudencial. Comentarios sobre las sentencias de mayor interés en base al Programa del curso. Abordaje práctico, sobre las principales consideraciones y elementos que componen una decisión judicial en los fallos seleccionados. Aprender de experiencias y fallos pasados. Arbitraje. Cuestiones previas al arbitraje a tener en cuenta durante la gestión de la obra.

## **ETAPA 2 / MÓDULO VI - LECCIONES APRENDIDAS**

**CLASES 37 y 38 (26/04/2024, 15:00 a 21:15): Lecciones aprendidas en URUGUAY. Seminario académico in company, recorrida de obras y evento de networking de cierre.**

**CLASES 39 y 40 (03/05/2024, 15:00 a 21:15): Lecciones aprendidas – Encuentro en ARGENTINA. Seminario académico in company, recorrida de obras y evento de networking de cierre.**

DOCENTES: Eduardo Carrone (Director de la Carrera de Ingeniería en Petróleo en Universidad de Buenos Aires y ex Socio y CEO de Tecna Estudios y Proyectos de Ingeniería S.A. / Argentina) - Felipe Eduardo Zabalza (LIMBER - Big Bang Thinkers / Argentina).

Lecciones aprendidas y detección de áreas de mejora. Value engineering. Las claves del éxito de una gestión contractual: formación del equipo y diseño de procesos eficaces.

Seminario académico en empresas de Uruguay y Argentina para compartir las mejores prácticas de la industria, los desafíos del contract management y su agregado de valor para el desarrollo de la industria en forma eficiente y sostenible. Análisis de software de gestión y herramientas de gestión disponibles. Sesiones de networking y desarrollo profesional. Desarrollo de ámbitos colaborativos y propuestas conjuntas de trabajo.

## CLASES MAGISTRALES ABIERTAS AL PÚBLICO

Se realizarán 3 (tres) clases magistrales en forma remota (vía ZOOM) -a modo de seminarios de actualización profesional abiertos al público- en las que se analizará con reconocidos expertos los desafíos, las oportunidades, las tendencias y las mejores prácticas en materia de administración contractual en 3 temáticas claves de la industria de la construcción. Una vez concluido el evento, el moderador publicará los principales puntos analizados y sus conclusiones y recomendaciones.

### 1. **PROJECT FINANCE (Martes 26/09/2023, 17.00hs Montevideo): Project finance y contratos financieros. Las claves de una buena administración contractual.**

- Moderador: Felipe Eduardo Zabalza (LIMBER - Big Bang Thinkers / Argentina)
- Expositores:
  - Martín Carlevaro (Paraguay / Uruguay) (Berkemeyer / Head of Infrastructure)
  - Constanza Bodini (Brasil) (Bueno Tax Lawyers - Directora de la Câmara de Comércio Argentino Brasileira)
  - Ignacio Imas Innella (Colombia) (IDB Invest / Legal Counsel - Energy and Infrastructure)
  - Sebastián Ramos Olano (Uruguay) (Ferrere Abogados / Socio)
  - Nicolás Eliashev (Argentina) (Tavarone, Rovelli, Salim y Miani / Socio)



**2. INFRAESTRUCTURA (Jueves 28/09/2023, 17.00hs Montevideo ): La relevancia del contract management en los proyectos de infraestructura. Contratos de infraestructura privada vs. obra pública.**

- Moderadores: José Luis Echevarría Petit (Echevarría Leunda & Echevarría Petit Abogados - Socio - Uruguay) y Felipe Eduardo Zabalza (LIMBER - Big Bang Thinkers / Argentina)
- Expositores:
  - Jorge Kliche (Uruguay) (Corporación Ferroviaria del Uruguay / Obra Ferrocarril Central - Uruguay)
  - Carlos E. Delpiazzo (Uruguay) (Delpiazzo Abogados / Socio Director / Uruguay)
  - Diego Mouriño (Argentina) (Pan American Energy / Vicepresidente de Refinación y ex Director del Proyecto de Expansión de la Refinería Campana/ Argentina)
  - Víctor Ríos Salas (Chile) (Molina Ríos Abogados / Socio - Chile)

**3. ENERGÍAS RENOVABLES (Jueves 05/10/2023, 17.00hs Montevideo): Los desafíos de la industria de la energía y el valor agregado del contract management. Proyectos de energías renovables y el hidrógeno verde. Análisis de términos y condiciones habituales en los contratos. La perspectiva y riesgos contractuales del propietario del terreno.**

- Moderadores: Juan Manuel Alfonsín (Cámara Argentina de Energías Renovables / Director Ejecutivo / Argentina) y Felipe Eduardo Zabalza (LIMBER - Big Bang Thinkers / Argentina)
- Expositores:
  - Daniel Vázquez (Ingener S.A. / Director Ejecutivo - Argentina y Uruguay)
  - Sebastián Coates (Fundador y Presidente de EOLIASUR / Argentina, Uruguay y Chile)
  - Patricio Neffa (Genneia / Director of Innovation, Development and Project Management / Argentina)
  - Emilio Deagosto (UCUDAL - Observatorio de Energía y Desarrollo Sustentable de la Universidad Católica del Uruguay - CSI Ingenieros, Director de Proyectos / Uruguay)

**PROGRAMA DE MENTOREO A ALUMNOS**

Se propone abordar desde el Programa el desarrollo integral de los interesados en construir una carrera en el ámbito del contract management. El mentoreo consistirá en forjar un vínculo profesional y personal de acompañamiento entre el Director Académico del Programa y 5 (cinco) alumnos que quieran profundizar su desarrollo (a ser seleccionados sobre la base de su desempeño durante el programa).

Durante 4 (cuatro) encuentros confidenciales -estructurados en módulos de trabajo con una duración de 1 hora- y conversaciones generadas en un espacio de aprendizaje mutuo, el mentor aportará y acompañará a los mentoreados en el desarrollo de sus capacidades y un plan de carrera acorde a sus inquietudes, intereses y potencial. El mentor compartirá con los mentoreados sus conocimientos y desafíos a lo largo de su carrera, guiándolos en base a sus experiencias personales y profesionales a través de una escucha activa y empática, brindando feedback y brindándoles soporte para trazar estrategias y un plan de acción para afrontar sus desafíos y objetivos.

**ASISTENTES ACADEMICOS**

Para reforzar los aspectos prácticos del Programa, se contará con un equipo interdisciplinario conformado por profesionales (abogados, ingenieros y administradores de empresa) con amplia experiencia en contract management que serán responsables de:

- i. la preparación y seguimiento del caso/contrato que será analizado durante todo el programa y gestionado online mediante el software de gestión contractual;
- ii. moderar las reuniones de cada equipo de trabajo y generar puntos de control durante la cursada que permitan visualizar y evaluar el trabajo de cada equipo en el avance de la gestión del caso/contrato;
- iii. la preparación de material complementario de cada clase (documentos modelo para una gestión contractual eficiente); y
- iv. sintetizar el contenido de cada clase para su aplicación a una PYME, asegurando que todos los alumnos cuenten con los contenidos mínimos y esenciales del contract management a aplicar a nivel PYME.

**Profesionales integrantes del equipo:**

- Coordinador del equipo: Mauricio Kaciuk (LIMBER - Big Bang Thinkers).
- Referente Negocio: Ignacio Castiglioni (Cámara de la Construcción del Uruguay / Responsable depto. Legal, GH y SST - Uruguay).
- Referente Económico: Florencia Seré (Cámara de la Construcción del Uruguay / Responsable Depto. de Estudios Económicos - Uruguay).
- Referente Planificación: Diego González (YPF - Ingeniero de Planificación de Proyecto de Energía / Argentina).
- Referente Compras: Horacio Raviolo (d-local / Customer Operations Manager / Uruguay - LIMBER - Big Bang Thinkers).
- Referente Servicios Administrativos: Martin Servasi (Obras y Sistemas S.A. - Administración y Finanzas / Argentina).

## ASPECTOS ADMINISTRATIVOS

**Duración:** 40 clases híbridas (presencial o en forma online vía ZOOM -se recomienda, en la medida de lo posible, una participación presencial en al menos 15 clases y una de las clases del módulo VI-), las cuales tendrán una duración de 3 horas cada una.

**Carga horaria total:** 120 horas

**Días y horarios:** Viernes de 15:00 a 21:15 h

**Inicio y finalización:** 13/OCT 2023

**Trabajo final / premios:** posteriormente a la finalización del Programa, los alumnos tendrán un plazo de 3 meses para entregar un trabajo final, que luego deberán defender ante un jurado integrado por diferentes profesores del programa. Aquel alumno que -en el conjunto de la evaluación grupal e individual- obtenga la máxima calificación, será acreedor de una beca completa en ciertos los cursos de la Universidad Católica Argentina y la Universidad Católica del Uruguay. Los dos alumnos que le sigan en orden de mérito serán acreedores de becas por un 50% y un 25%

respectivamente en cualquiera de tales cursos. No incluye las carreras de posgrado. En caso de empate, a criterio del Director Académico, se podrá tener en consideración el promedio de asistencia y la participación en clase).

**Régimen de aprobación y certificado:** la Universidad Católica Argentina y la Universidad Católica del Uruguay extenderán certificados de asistencia a quienes concurran al 75% de las clases, mientras que aquellos que cumpliendo con el requisito de asistencia aprueben el trabajo final (instancias escrita y oral) obtendrán un certificado de aprobación del curso. En ambos casos se requerirá no adeudar ningún concepto del arancel del curso. Los certificados de aprobación serán firmados por: (i) la autoridad designada por la Facultad de Derecho de la Universidad Católica Argentina; (ii) la autoridad designada por la Facultad de Derecho y Ciencias Humanas de la Universidad Católica del Uruguay; y (iii) el Director Académico del Programa.

**Material:** se proporcionará todo el material de estudio digitalizado en una plataforma digital.

**Costo total:** USD 2.310 (dólares estadounidenses dos mil trescientos diez) pagaderos en 7 (siete) cuotas mensuales y consecutivas de USD 330 (dólares estadounidenses trescientos treinta) cada una entre los meses de octubre de 2023 y abril de 2024.

**Métodos de pago:**

- Para alumnos de Uruguay: mediante tarjeta de crédito (hasta en 10 cuotas de acuerdo con el financiamiento que ofrezca cada tarjeta o mes a mes cumpliendo con el pago establecido por la universidad), transferencia bancaria, redes de cobranza o tarjeta de débito.
- Para alumnos fuera de Uruguay: únicamente mediante tarjeta de crédito internacional. Se puede pagar el monto total o cada cuota mes a mes ingresando a la plataforma de inscripción y pago online.

**Descuentos:**

- 30% de descuento para inscripciones tempranas (hasta el 15/09/2023) de empleados de empresas socias de la Cámara de la Construcción del Uruguay;
- 25% de descuento para empleados de empresas socias de la Cámara de la Construcción del Uruguay (inscriptos a partir del 16/09/2023) y estudiantes y ex-alumnos de la Universidad Católica Argentina y Universidad Católica del Uruguay; y
- 20% de descuento para empleados de: (a) empresas sponsors y/o (b) empresas socias de cámara o entidad sponsor (es decir, entidad que asume la difusión del curso en sus medios habituales -redes sociales, web institucional, email a miembros, gacetillas de prensa, etc.
- 20% para grupos de 3 empleados de una misma empresa.
- 15% por pago total anticipado.

*Para los descuentos de inscripciones anticipadas comunicarse con [educacioncontinua@ucu.edu.uy](mailto:educacioncontinua@ucu.edu.uy)*

**Proceso de inscripción:** online a través del sitio web de la Universidad Católica del Uruguay: <https://www.ucu.edu.uy/agenda/evento/2023-10-13--Programa-en-Administracion-de-Contratos-para-Proyectos-de-Ingenieria-y-Construccion--Contract-Management---294>

**Contacto:**

Centro de Educación Continua

[educacioncontinua@ucu.edu.uy](mailto:educacioncontinua@ucu.edu.uy)

Tel: 2487 2717 int. 6010/6011