



UNIVERSIDAD CATÓLICA ARGENTINA

“Santa María de los Buenos Aires”

Facultad de Derecho
Departamento de Posgrado

Programa en

ADMINISTRACION DE CONTRATOS

(CONTRACT MANAGEMENT)

1° Edición - 2021

Director académico: Felipe Eduardo Zabalza

OBJETIVOS DEL PROGRAMA

- ✓ El Programa tiene como propósito fundamental desarrollar, formar y fortalecer los conocimientos relacionados al ámbito de la administración de los contratos, con un enfoque integral y dinámico orientado a los desafíos prácticos de un *contract manager*.
- ✓ Al ser un Programa virtual con docentes con experiencia internacional, el aprendizaje y el intercambio de experiencias es mucho más interesante, constructivo y cooperativo. El Programa es un espacio de aprendizaje e intercambio entre profesionales del *contract management* y reconocidos expertos.
- ✓ El Programa analiza los principales aspectos contractuales de la relación de toda empresa con sus contratistas, proveedores y subcontratistas 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.

METODOLOGIA DE ENSEÑANZA

- ✓ La vasta experiencia 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 grupos durante toda la cursada (lado propietario/comprador y lado proveedor/vendedor); (ii) la asignación de un caso/contrato que será analizado durante todo el Programa y gestionado online mediante un software de gestión contractual; (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.

DESTINATARIOS

- ✓ Directores de empresas, gerentes, mandos medios, jefes, jóvenes profesionales, técnicos y supervisores, consultores de empresas, ejecutivos de negocios, profesionales y agentes de la administración pública. Todo aquel que desee renovar y actualizar sus habilidades o sumar herramientas profesionales para la administración de contratos (incluyendo -sin limitación- abogados, ingenieros, arquitectos, contadores, administradores de empresas, etc.).



UNIVERSIDAD CATÓLICA ARGENTINA

“Santa María de los Buenos Aires”

Facultad de Derecho
Departamento de Posgrado

MÓDULO I - ASPECTOS GENERALES DEL CONTRACT MANAGEMENT Y DEL CICLO DE CONTRATACIÓN

- **CLASE 1: Introducción al contract management.**

DOCENTES: [Silvia Marchili](#) (*White & Case / Partner*) - [Joaquín Peralba](#) (*WOOD, VP Commercial, Process & Chemicals*) - [Felipe Eduardo Zabalza](#) (*LIMBER - Big Bang Thinkers*)

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 de un equipo de administración de contratos: estructura, roles y responsabilidades (matriz RACI con otras áreas corporativas). Caso práctico de colaboración entre las áreas de legales, compras y unidades 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).

- **CLASE 2: El contract management y legal design thinking: una alianza estratégica.**

DOCENTES: [Pablo Balancini](#) (*Legal Hub*) - [Federico Colombres](#) (*Colombres Abogados*) - [Francisco Costa](#) (*Certronic - Laborem - Uaalo*) - [José A. Vega Sainz](#) (*Legal Hub*)

Introducción al *Design Thinking* y su foco en las personas humanas: integración entre las necesidades del usuario, las posibilidades tecnológicas y la viabilidad de negocio. Relevancia de la iteración, prototipos y producto mínimo viable -MVP-. *Legal Design Thinking* como aplicación del *Design Thinking* al derecho en general y al ciclo contractual en particular. Simplificación contractual y visual: diseño de políticas, procedimientos, guías y modelos contractuales claros y con foco en el usuario y la estrategia del negocio. Técnicas de redacción contractual. Validez del uso de herramientas visuales a nivel mundial. Productos legales con foco en el usuario y aplicación de inteligencia artificial a la gestión contractual (*Contract Lifecycle Management – CLM*).

- **CLASE 3: El ABC contractual.**

DOCENTE: [Carlos Muñiz](#) (*UCA / Facultad de Derecho - Secretario académico*)

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*. Firma a distancia, firma digital, firma electrónica y sus implicancias legales. 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.

- **CLASE 4: Ciclo de contratación y compliance.**

DOCENTES: [María Luján Bianchi](#) (*Legal Director - Chief Compliance Officer*) - [Mariana Fiordilino](#) (*Novo Nordisk / Senior Legal & Compliance Director*)

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 y la “causa de los cuadernos”. FCPA - UK



UNIVERSIDAD CATÓLICA ARGENTINA

“Santa María de los Buenos Aires”

Facultad de Derecho
Departamento de Posgrado

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.

MÓDULO II - ESTRATEGIA Y MODALIDADES DE CONTRATACION

- **CLASE 5: Definición y diseño de la estrategia de contratación y modalidades de contratación.**

DOCENTE: [Nicolás Vainstein](#) (*Godrej Consumer Products / Procurement Manager*)

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: del ERP transaccional a la plataforma *cloud* colaborativa de e-commerce (funciones de SAP R3 y SAP Ariba, cómo gestionar un contrato a través de los sistemas, concepto de *unique source of data*, niveles de aprobación de contratos en las herramientas). 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.

- **CLASE 6: Modalidad financiera-comercial específica para cada contrato.**

DOCENTES: [Luciano Baroni](#) (*SACDE / Gerente de Construcciones*) - [Patricio Guido García](#) (*Accenture Argentina / Contract Manager - Head of Commercial & Contract Management*)

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 7: Aspectos económicos y financieros de la administración contractual.**

DOCENTE: [Sebastián Pace](#) (*Techint Engineering & Construction / Corporate Estimating Manager*)

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.



UNIVERSIDAD CATÓLICA ARGENTINA

“Santa María de los Buenos Aires”

Facultad de Derecho
Departamento de Posgrado

- **CLASE 8: Impacto de la definición del alcance y la planificación en la administración contractual.**

DOCENTE: [Patricio Neffa](#) (*Genneia / Director of Innovation, Development and Project Management*)

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.

MÓDULO III - PLIEGO DE LICITACIÓN

- **CLASE 9: Pliegos de licitación.**

DOCENTE: [Magaly Aires](#) (*Techint Engineering & Construction / Gerente Corporativa de Administración de Contratos*)

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.

- **CLASE 10: Aspectos técnicos, comerciales, legales e integrales del proceso de licitación.**

DOCENTE: [Emiliano Pérez Sigillo](#) (*YPF S.A. / PSL Procurement - Strategic Sourcing Manager*)

Aspectos técnicos: lineamientos, alcance y 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: plazo de ejecución, definición de penalidades, garantías. Los contratos colaborativos como formas de contratación alternativas y su agregado de valor. El ecosistema de contrataciones relacionales y el agregado de valor del *contract manager* (precio vs. valor).

- **CLASE 11: Seguros.**

DOCENTE: [Waldo Sobrino](#) (*Consultora de Seguros Waldo Sobrino & Asociados / Socio*)

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, prorrateo y primer riesgo absoluto. El rol del *contract manager* en la detección temprana y prevención de los riesgos asegurables. Neurociencias e inteligencia artificial en seguros. Contratos de adhesión y cláusulas



UNIVERSIDAD CATÓLICA ARGENTINA

“Santa María de los Buenos Aires”

Facultad de Derecho Departamento de Posgrado

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 (*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. 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 las 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.

MÓDULO IV - FORMACIÓN Y NEGOCIACIÓN DEL CONTRATO

- **CLASE 12: Negociación.**

DOCENTE: [Silvana María Cerini](#) (*Silvana Cerini Negociación / Directora*)

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? La importancia de la preparación de una guía de razones y recomendaciones (R&Rs) para una negociación eficiente. Aspectos culturales de una negociación. El contrato como conclusión de una negociación. Construyendo relaciones y el ámbito adecuado para la renegociación.

- **CLASES 13 y 14: Riesgos contractuales y cláusulas relevantes.**

DOCENTES: [Diego Rohde](#) (*Hitachi ABB Power Grids / Head of Legal and HR Manager*)

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.

- **CLASE 15: Cláusulas contractuales sobre propiedad intelectual e industrial.**

DOCENTE: [Juan Carlos Ojam](#) (*Ojam BF / Socio*)

Protección de la información confidencial contra la divulgación indebida. Transmisión de conocimientos técnicos no patentados (know-how). Contratos de transferencia de tecnología, sus beneficios impositivos y su administración. Convenios de asistencia técnica. Cláusulas y problemas frecuentes. Procedimiento para la registración de contratos ante el Instituto Nacional de la Propiedad Industrial y aspectos prácticos a tener en cuenta



UNIVERSIDAD CATÓLICA ARGENTINA

“Santa María de los Buenos Aires”

Facultad de Derecho Departamento de Posgrado

en la certificación, pagos e importación. Buenas prácticas de propiedad intelectual e industrial. Licencias, diferencias según el derecho de propiedad intelectual que se trate. Tipos de regalías. Aspectos prácticos de la negociación de contratos de software y de derechos de autor.

MÓDULO V - GESTIÓN INTEGRAL DEL CONTRATO

- **CLASE 16: Inicio del ciclo contractual.**

DOCENTE: [Jorge Ariza](#) (*Pan American Energy S.L., Sucursal Argentina / Gerente de Administración de Contratos*)

Inicio del ciclo de ejecución contractual. Organización del equipo de 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. El contralor de la ejecución: 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.

- **CLASE 17: Desarrollo del ciclo contractual.**

DOCENTES: [Mercedes Ales](#) (*LIMBER - Big Bang Thinkers*) - [Mauricio Kaciuk](#) (*LIMBER - Big Bang Thinkers*) - [Felipe Eduardo Zabalza](#) (*LIMBER - Big Bang Thinkers*)

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 y control de pólizas y subcontratistas. La gestión del cambio: órdenes de cambio, elaboración y gestión de adendas y enmiendas. El proceso de validaciones y aprobaciones. Riesgos técnicos y factores externos. 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 18: HSE y gestión de riesgos socio-ambientales.**

DOCENTE: [Santiago Javier Alonso](#) (*Vertpro Gestión Ambiental / Gerente de Asuntos Regulatorios*)

HSE: 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, régimen jurídico, estudios de impacto ambiental e introducción a la normativa aplicable a las distintas industrias. Daño Ambiental. Responsabilidad Civil derivada de los contratos. Permisos Ambientales.

- **CLASE 19: Aspectos laborales y sindicales en la administración contractual.**

DOCENTE: [Juan Manuel Lorenzo](#)

La relación laboral: requisitos, relaciones no laborales o excluidas y relaciones laborales especiales. Derechos y deberes de las partes. Subcontratación y tercerización. 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. Aspectos de la inspección de trabajo vinculados a las relaciones laborales. Conflictos individuales y colectivos. Asambleas y medidas de acción directa. Evento de fuerza mayor. La locación de



UNIVERSIDAD CATÓLICA ARGENTINA

“Santa María de los Buenos Aires”

Facultad de Derecho Departamento de Posgrado

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.

- **CLASE 20: Gestión de adicionales, cambios de alcance y reclamos.**

DOCENTE: [Catalina Binder Tapia](#) (*Molina Ríos Abogados / Asociada -Chile-*)

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 (recepción y notificación, 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. Casos relevantes (extensión de plazo, costos adicionales, eventos excusables y culpa concurrente de las partes). Reclamos acumulados. 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.

- **CLASE 21: Gestión de la incertidumbre.**

DOCENTES: [Pablo Frick](#) (*Juez Nacional en lo Comercial*) - [Martín Torres Girotti](#) (*Bomchil / Socio*)

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. La problemática contractual derivada de los concursos preventivos, procesos de insolvencia y quiebras: continuidad del contrato, consecuencias prácticas y fuero de atracción. 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*).

- **CLASE 22: Manejo de crisis.**

DOCENTES: [Santiago Cappagli](#) (*Secretario del Juzgado Nacional en lo Comercial N° 3*) - [Martín Torres Girotti](#) (*Bomchil / Socio*)

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. 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. La estrategia y actuación judicial: medidas cautelares. 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.



UNIVERSIDAD CATÓLICA ARGENTINA

“Santa María de los Buenos Aires”

Facultad de Derecho
Departamento de Posgrado

MÓDULO VI - CIERRE DE CONTRATOS Y RESOLUCION DE DISPUTAS

- **CLASE 23: Casos y gestión del cierre del contrato. Lecciones aprendidas.**

DOCENTES: [Eduardo Carrone](#) (*Director de la Carrera de Ingeniería en Petróleo en Universidad de Buenos Aires*) - [Felipe Eduardo Zabalza](#) (*LIMBER - Big Bang Thinkers*)

Finalización del contrato: aceptación final y rescisión; implicancias. 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. 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.

- **CLASE 24: Resolución de disputas.**

DOCENTE: [Francisco Amallo](#) (*Martínez de Hoz & Rueda / Socio*)

Medidas cautelares. Mecanismos de resolución de disputas: mediación, juicio y arbitraje. El rol del *contract manager* 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.

CLASES MAGISTRALES ABIERTAS AL PÚBLICO

Se realizarán 4 (cuatro) clases magistrales -a modo de seminarios de actualización profesional de la maestría en Derecho Empresario Económico y abiertas 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 cada industria. Una vez concluido el evento, el moderador publicará los principales puntos analizados y sus conclusiones y recomendaciones.

1. **PROJECT FINANCE** (18/08/2021, 18.30hs Buenos Aires): *Project finance* y contratos financieros. Las claves de una buena administración contractual.

- Moderador: [Constanza Bodini](#) (Brasil) (*Directora de la Câmara de Comércio Argentino Brasileira*)
- Expositores:
 - [Ignacio Imas Innella](#) (Colombia) (*IDB Invest / Legal Counsel - Energy and Infrastructure*)
 - [Martín Carlevaro](#) (Paraguay) (*Berkemeyer / Head of Infrastructure*)
 - [Nicolás Eliashev](#) (Argentina) (*Tavarone, Rovelli, Salim y Miani / Socio*)

2. **BLOCKCHAIN** (25/08/2021, 17.00hs Buenos Aires): *Blockchain* y contratos. Desafíos jurídicos. Aspectos prácticos a tener en cuenta.

- Moderador: [Juan Carlos Ojam](#) (*Ojam BF / Socio*)
- Expositores:
 - [Mariano Peruzzotti](#) (*Ojam BF / Socio*)
 - [Santiago Eraso Lomáquiz](#) (*MODA / Gerente de Legales, Compliance y Asuntos Públicos*)
 - [Alejandro Rothamel](#) (*Ripio / Chief Legal Officer*)



UNIVERSIDAD CATÓLICA ARGENTINA

“Santa María de los Buenos Aires”

Facultad de Derecho Departamento de Posgrado

3. **ENERGÍA** (07/09/2021, 18.00hs Buenos Aires): Los desafíos de la industria de la energía y el valor agregado del *contract management*. Proyectos de energías renovables y el hidrógeno verde. Contratos de la industria *oil and gas*. Análisis de términos y condiciones habituales en los contratos.
- **Moderador:** [Juan Manuel Alfonsín](#) (CADER - Cámara Argentina de Energías Renovables / Director Ejecutivo)
 - **Expositores:**
 - [Andrés Sabatini](#) (Argentina) (*YPF LUZ / Lead Counsel*)
 - [Tomas Lanardonne](#) (Argentina) (*Martínez de Hoz & Rueda / Socio*)
 - [Catalina Binder Tapia](#) (Chile) (*Molina Ríos Abogados / Asociada*)
4. **INFRAESTRUCTURA** (13/09/2021, 18.00hs Buenos Aires): La relevancia del *contract management* en los proyectos de infraestructura. Contratos de infraestructura privada vs. obra pública.
- **Moderador:** [Eduardo Carrone](#) (*Director de Carrera de Ingeniería en Petróleo en Universidad de Buenos Aires*)
 - **Expositores:**
 - [Patricio Neffa](#) (*Genneia / Director of Innovation, Development and Project Management*)
 - [Diego Mouriño](#) (*Pan American Energy / VP Refining*)
 - [Soledad Vallejos Meana](#) (*Guglielminetti + Vallejos Meana / Socia*)

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 tiempo y módulos de trabajo- 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 ACADÉMICOS / AVAL ACADÉMICO Y PROFESIONAL

ASISTENTES ACADÉMICOS: para reforzar los aspectos prácticos del Programa, se contará con un equipo 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;



UNIVERSIDAD CATÓLICA ARGENTINA

“Santa María de los Buenos Aires”

Facultad de Derecho Departamento de Posgrado

- (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:

- [Fernando Ungari-Barrios](#) - Uruguay (*Stiler S.A. (Uruguay) / Jefe de Compras y Contrataciones*)
- [Carmen Marco Cosgaya](#) - España (*Mercury / CSA Package Manager - Data Centres*)
- [Victoria Dorginets](#) (*Tasa Logística / Abogada*)
- [Andrea Domínguez](#) - España (*Senior Financial Accountant*)
- [Francisco Duran](#) (*EY / Senior Lawyer*)
- [Mauricio Kaciuk](#) (*LIMBER - Big Bang Thinkers*)
- [Valeria Muñoz García](#) - (España) (*Mercury / Project Planning Engineer*)
- [Lucila Nini](#) (*Techint Engineering & Construction / Senior Legal Counsel*)

AVAL ACADÉMICO Y PROFESIONAL: se contará con el apoyo de:

- (i) 1 (un) sponsor durante todo el Programa -permitiendo el acceso a una plataforma con contenidos y herramientas de gestión contractual-; y
- (ii) 1 (un) sponsor durante todo el Programa facilitando el uso por los alumnos de un software de gestión contractual -que utilizarán los alumnos para hacer el caso práctico (la asignación de un caso/contrato que será analizado durante todo el programa y gestionado *online* mediante este software de gestión contractual)-.

CRONOGRAMA DE CLASES

Martes		Jueves	
28/09	Clase 1 / Introducción al <i>contract management</i>	30/09	Clase 2 / El <i>contract management</i> y <i>legal design thinking</i> : una alianza estratégica
05/10	Clase 3 / El ABC contractual	07/10	Clase 4 / Ciclo de contratación y compliance
12/10	Clase 5 / Definición y diseño de la estrategia de contratación y modalidades de contratación	14/10	Clase 6 / Modalidad financiera-comercial específica para cada contrato
19/10	Clase 7 / Aspectos económicos y financieros de la administración contractual	21/10	Clase 8 / Impacto de la definición del alcance y la planificación en la administración contractual
26/10	Clase 9 / Pliegos de licitación	28/10	Clase 10 / Aspectos técnicos, comerciales y legales del proceso de licitación
02/11	Clase 11 / Seguros	04/11	Clase 12 / Negociación
09/11	Clase 13 / Riesgos contractuales y cláusulas relevantes	11/11	Clase 14 / Riesgos contractuales y cláusulas relevantes
16/11	Clase 15 / Cláusulas contractuales sobre propiedad intelectual e industrial	18/11	Clase 16 / Inicio del ciclo contractual
23/11	Clase 17 / Desarrollo del ciclo contractual	25/11	Clase 18 / HSE y gestión de riesgos ambientales
30/11	Clase 19 / Aspectos laborales y sindicales en la administración contractual	02/12	Clase 20 / Gestión de reclamos
07/12	Clase 21 / Gestión de la incertidumbre	09/12	Clase 22 / Manejo de crisis
14/12	Clase 23 / Casos y gestión de cierre del contrato	16/12	Clase 24 / Resolución de disputas



UNIVERSIDAD CATÓLICA ARGENTINA

“Santa María de los Buenos Aires”

Facultad de Derecho
Departamento de Posgrado

DURACIÓN: 24 clases obligatorias de 3 horas cada una / **CARGA HORARIA:** 72 horas

HORARIO: martes y jueves de 18:30 a 21:30hs. / **FECHA DE INICIO:** 28/09/2021

TRABAJO FINAL / PREMIOS: desde la finalización del Programa y hasta el día 01/02/2022 los alumnos tendrán plazo para entregar un trabajo final, que luego deberán defender ante un jurado integrado por diferentes profesores del programa (mesas de examen en marzo/abril 2022). Aquel alumno que -en el conjunto de la evaluación grupal e individual- obtenga la máxima calificación, será acreedor de una beca completa en cualquiera de los cursos de posgrado de la Facultad. Los dos alumnos que le sigan en orden de mérito serán acreedores de becas por un 50% y un 25% respectivamente en cualquiera de los cursos de posgrado de la Facultad. No incluye las carreras de posgrado. En caso de empate, a criterio de la Dirección, se podrá tener en consideración el promedio de asistencia, la participación en clase y el resultado de los test de lectura que periódicamente se les tomarán a los alumnos.

RÉGIMEN DE APROBACIÓN Y CERTIFICADO: el Departamento de Posgrados de la Facultad de Derecho de la Pontificia Universidad Católica Argentina extenderá un certificado de asistencia quienes concurren 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 requiere no adeudar ningún concepto del arancel del curso.

MATERIAL: la UCA proporcionará todo el material de estudio y de consulta digitalizado en la plataforma digital de la universidad, así como los casos que se trabajarán en clase.

COSTO: 1 matrícula de AR\$ 10.000 (septiembre) y 2 cuotas mensuales consecutivas de AR\$ 10.000 cada una (octubre y noviembre).

DESCUENTOS: 20% de descuento para graduados UCA, miembros del Poder Judicial (tanto a nivel nacional, provincial como de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires) y miembros de cámaras, asociaciones y empresas sponsors del Programa.

PROCESO DE INSCRIPCIÓN: online a través del [sitio web del curso](#) (opción “Inscripción”)

MEDIOS DE PAGO DISPONIBLES: [clic aquí](#).