

# Ampliación del Canal de Panamá Lecciones Aprendidas



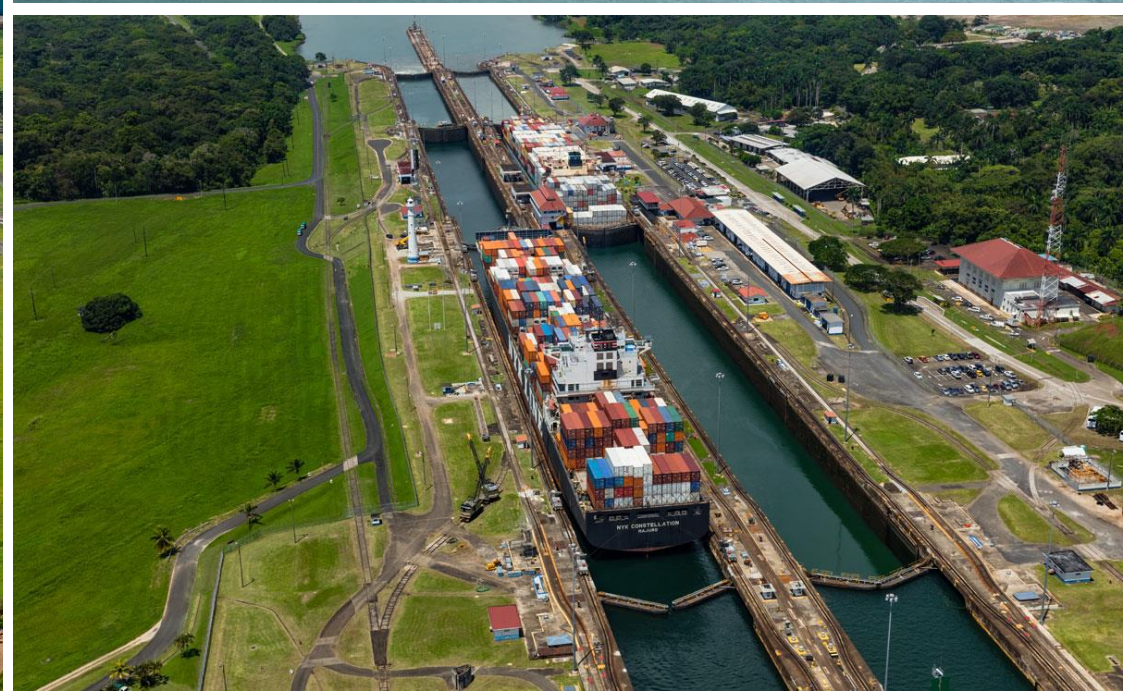
Congreso Internacional de Derecho  
de la Construcción. Santiago, Chile.  
Noviembre 9, 2017



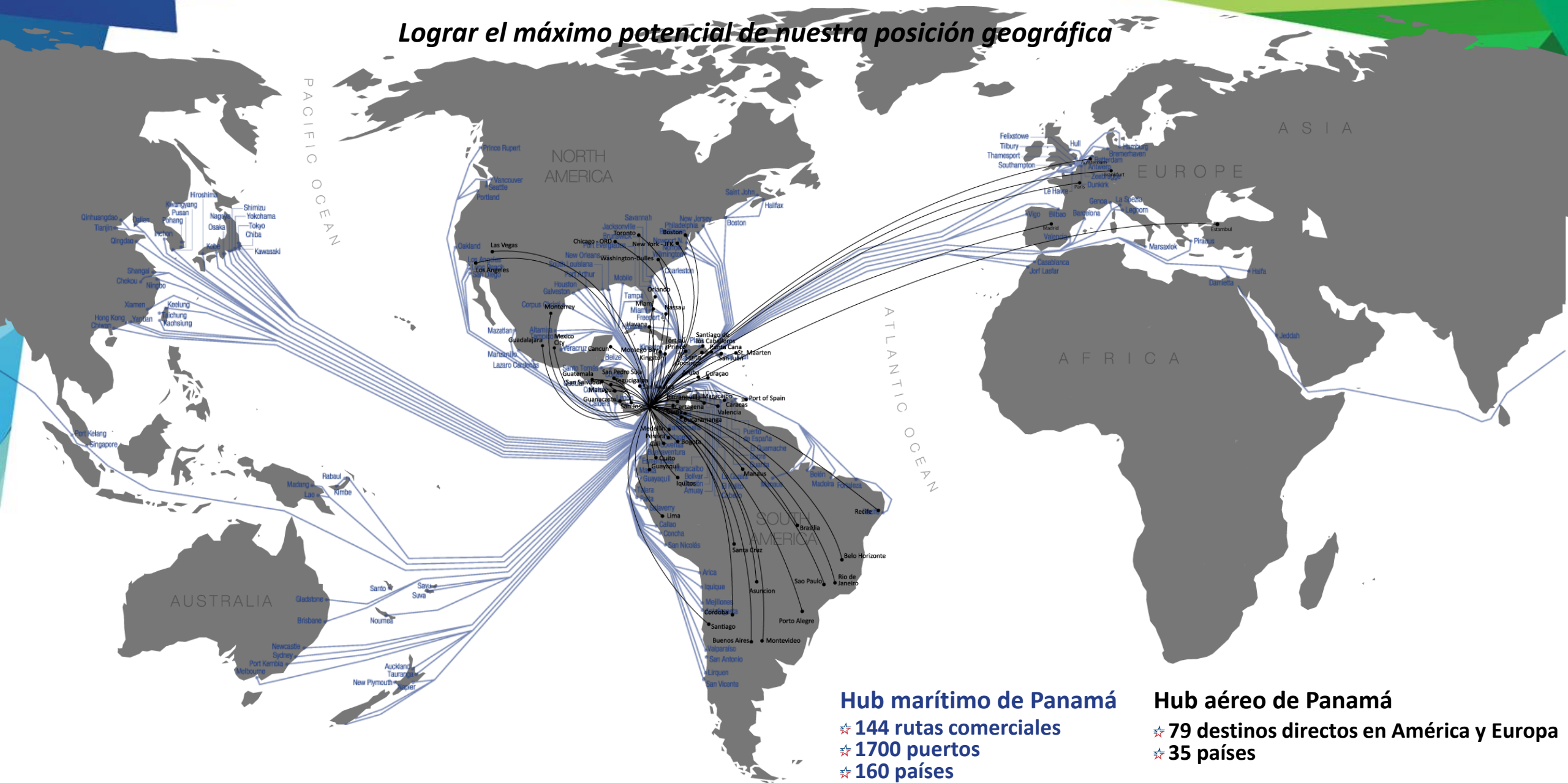
**Agenor Correa**  
Vicepresidente de Asesoría Jurídica

# Agenda

- ★ **El Canal de Panamá**
- ★ **El Contrato y el proceso de selección de Contratista**
- ★ **Mecanismos para la solución de conflictos**
- ★ **Lecciones aprendidas en el Programa de Ampliación**
- ★ **Desempeño del Canal**



Lograr el máximo potencial de nuestra posición geográfica



### Hub marítimo de Panamá

- ★ 144 rutas comerciales
- ★ 1700 puertos
- ★ 160 países

### Hub aéreo de Panamá

- ★ 79 destinos directos en América y Europa
- ★ 35 países

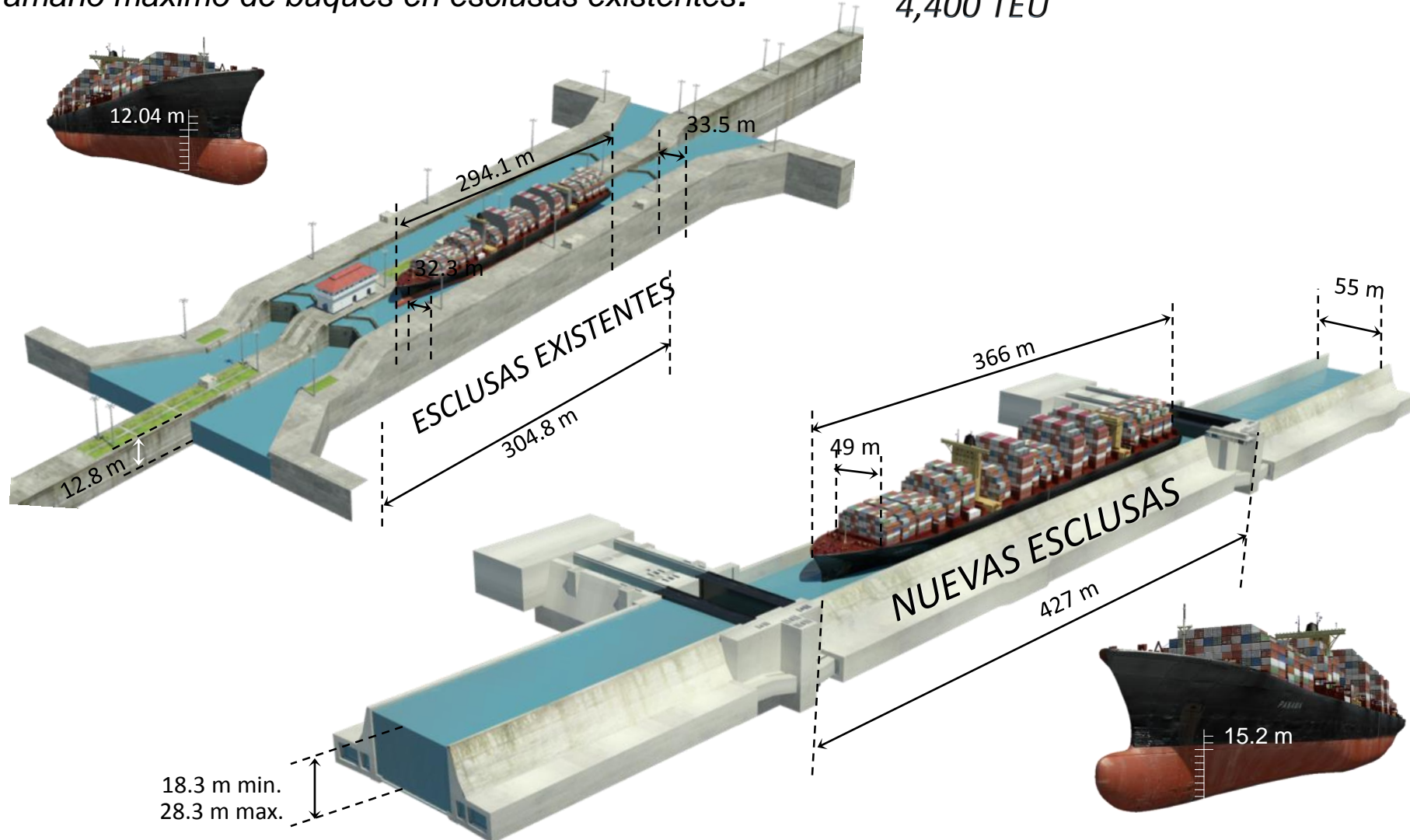
# Marco Constitucional – El Canal de Panamá

- ✧ El Canal es Patrimonio Inalienable de la Nación Panameña (art. 315);
- ✧ Persona jurídica autónoma de Derecho Público (art. 316);
- ✧ La ACP tendrá de forma privativa la administración, funcionamiento, conservación, mantenimiento y modernización del Canal y sus actividades conexas para que el Canal funcione de manera segura, continua, eficiente y rentable (art. 316);
- ✧ La ACP tendrá patrimonio propio y derecho de administrarlo y está exenta del pago de impuestos, derechos, tasas, cargos, contribuciones o tributos, de carácter nacional o municipal (art. 316);
- ✧ La Administración de la ACP estará a cargo de su Junta Directiva y le corresponderá aprobar privativamente los reglamentos que desarrollen las normas generales que dicte el Órgano Legislativo propuesta del Órgano Ejecutivo sobre el régimen de contratación, compras y todas las materias necesarias para el mejor funcionamiento, mantenimiento, conservación y modernización del Canal. (art. 318 y 319);
- ✧ Presupuesto independiente del General del Estado. La ejecución de su presupuesto será fiscalizado por su Junta Directiva o quién esta designe y solamente mediante control posterior por la parte de la Contraloría General de la república (art. 320);

# DIMENSIONES DE ESCLUSAS Y BUQUES

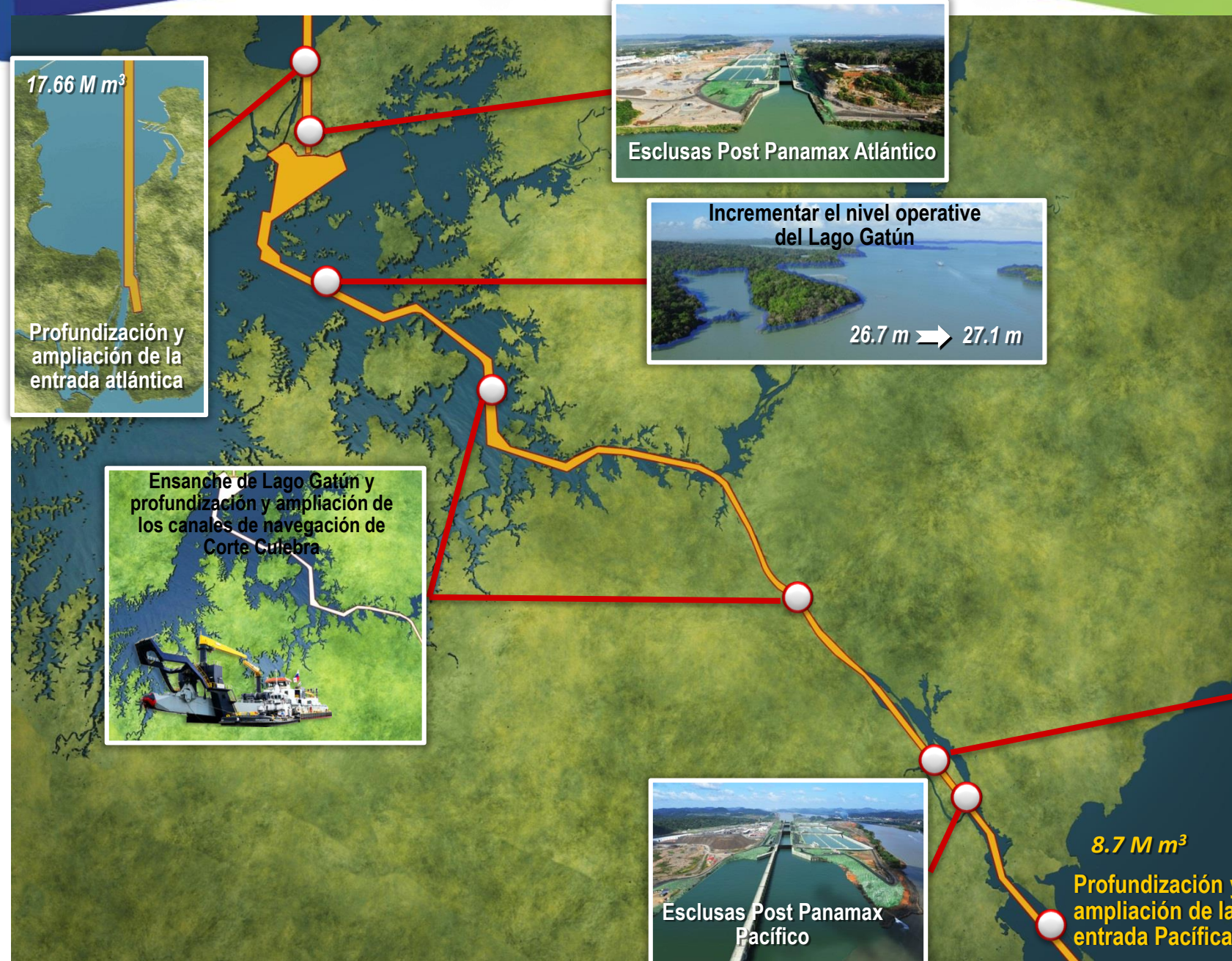
Tamaño máximo de buques en esclusas existentes:

4,400 TEU



Tamaño máximo de buques en esclusas nuevas: +14,000 TEU

# Componentes del Programa



# Selección método de selección y tipos de contratos

Proyectos	Tipo de contrato	Cantidad de contratos	Diseñador	Método Selección
Dragado de entrada del Pacífico	Diseño-Licitación- Construcción	1	ACP	Negociado – menor precio
Dragado de entrada del Atlántico	Diseño-Licitación- Construcción	1	ACP	Negociado – menor precio
Dragado del corte Gaillard	Realizado por ACP	N/A	ACP	ACP
Dragado del lago Gatún	Realizado por ACP	N/A	ACP	ACP
Excavación seca del cauce de navegación	Diseño-Licitación- Construcción	4	ACP / URS	Menor precio
Aumento del nivel máximo de operación del lago Gatún	Diseño-Licitación- Construcción	Varios menores	ACP / contratistas	Menor precio
Construcción de las esclusas Pospanamax del Atlántico y Pacífico	Diseño-construcción	1	Contratista	Mejor valor no negociado con precalificación

La transparencia en el proceso de contratación es vital para atraer a contratistas internacionales de calidad



# Proceso de Selección de Contratistas

- ✧ Proceso de precalificación
- ✧ Licitación de mejor valor no negociada precedida de un proceso de precalificación (propuesta técnica 55% y de precio 45%)
- ✧ Información, visitas de capo, tiempo para presentar propuestas, etc.

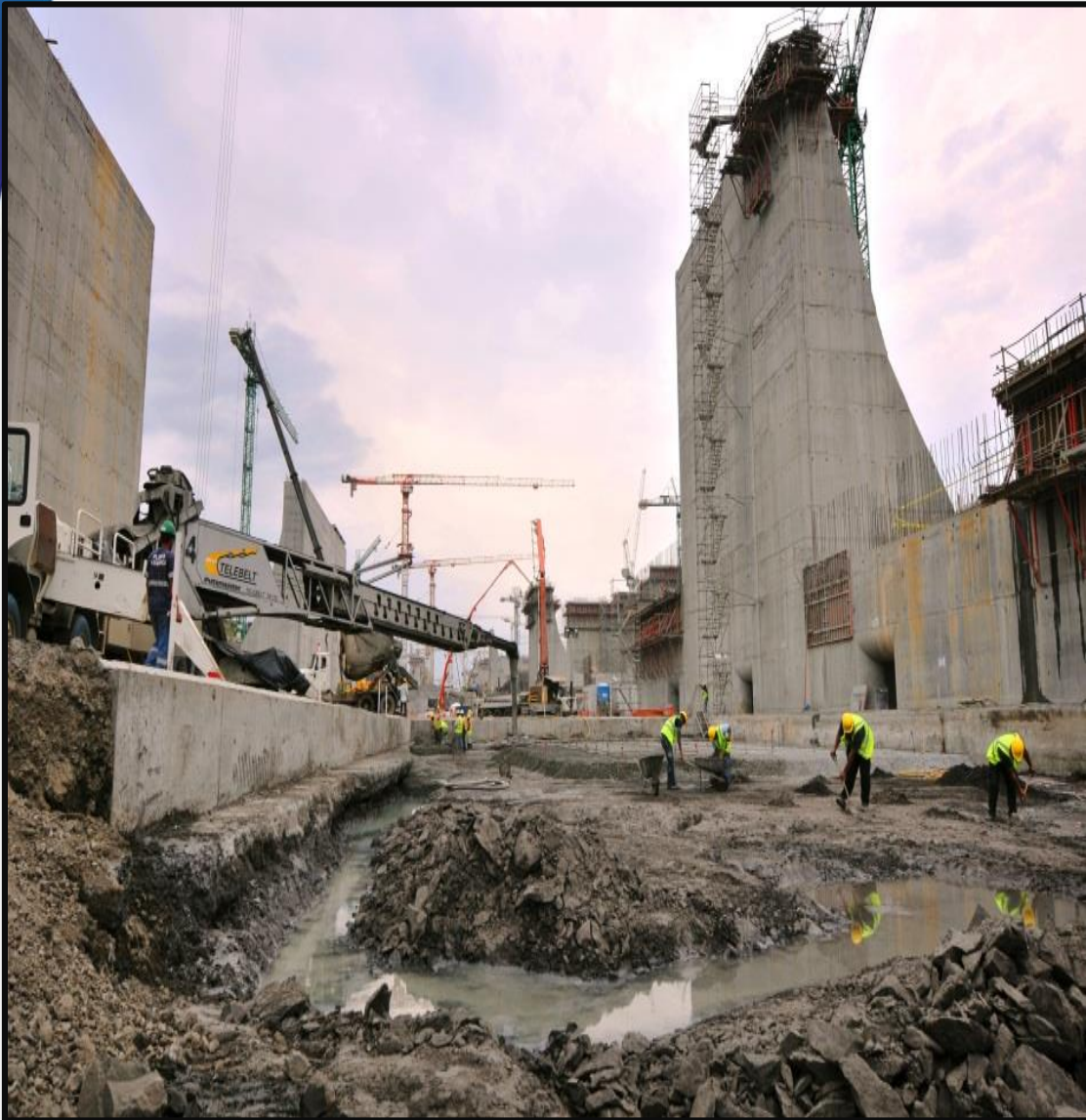


# Características generales del Contrato

- ✧ **Pre-diseño conceptual significativo**
  - ACP contrató los modelos físicos y matemáticos
- ✧ **Contrato de Diseño y Construcción (Design Build)**
- ✧ **Basado en Contrato FIDIC (Yellow Book)**
  - Ajustado a limitaciones legales, derecho público
  - Se reemplazó la figura del Ingeniero (tercero en la relación)
  - Cláusulas particulares



# Limitación de Responsabilidad



- ☆ **\$600 Millones es el límite de responsabilidad del contratista**
- ☆ **No está limitado a 600 Millones en materia de:**
  - **Propiedad Intelectual e Industrial**
  - **Indemnización (lesiones personales, propiedad, etc.)**
  - **Equipo del Empleador y materiales provistos sin costo**
- ☆ **No hay limitación de responsabilidad del contratista en caso de dolo, incumplimiento deliberado o intencional, o por culpa o negligencia graves del contratista.**

# Value Engineering

- ✦ El contrato establece la posibilidad de considerar propuestas del contratista para reducir los costos o el tiempo de ejecución del contrato, y de ser aceptadas, compartir con el contratista el ahorro que éstas representen en proporción de 50/50.
- ✦ En ningún caso se aceptarán propuestas que desmejoren el nivel de calidad exigido por el contrato.



# Ajuste de determinados costos

## ✧ Ajuste de Precios

- Cemento Portland
- Combustible Diesel
- Acero Reforzado
- Acero estructural
- Laboral

## ✧ Índices para estándares relevantes

- “Platts Steel Markets Daily”, “Reinforcing Bar”, “ExWorks, US SE”, “Close/Midpoint”
- “Platts Latin American Wire”, “Gulf Diesel (No. 2 Oil)”



# Mecanismo de Solución de Conflictos

## ✧ Mecanismo escalonado de tres fases:

- Determinación de la ACP
- DAB
- Arbitraje CCI

✧ El contratista tiene 28 días para entregar una Notificación de Intención de Reclamo.

✧ Después de esto, el Contratista tiene 42 días para presentar el Reclamo completamente detallado.

✧ El Representante del Empleador tiene 42 días para responder la aprobación o rechazo:

- Si aprueba el Reclamo: se emitirá la variación correspondiente
- Si rechaza el Reclamo: el Contratista podrá referir la Disputa al DAB

# Junta de Resolución de Conflictos (DAB)

- ✧ El contrato de Esclusas establece en la sub-clausula 20.2 que los conflictos entre las partes deberán ser atendidos por la Junta de Resolución de Conflictos (DAB).
- ✧ El DAB está compuesto por 3 miembros

- Peter Chapman, Presidente
- Pierre Genton, nombrado por GUPCSA
- Robert Smith, nombrado por ACP



# Decisiones del DAB

- ★ **Cualquiera de las Partes podrá someter el conflicto**
- ★ **Las partes podrán a disposición del DAB sin demora, toda la información necesaria, acceso al Sitio y las instalaciones que el DAB estime necesarias con el propósito de tomar una decisión**
- ★ **Los miembros del DAB no son árbitros**
- ★ **84 días para emitir la decisión, a menos que se acuerde un plazo mayor**
- ★ **La decisión del DAB es vinculante y obligatoria hasta tanto las partes lleguen a un arreglo amistoso o se emita un Laudo Arbitral**



# Junta de Solución de Conflictos (Reuniones y Audiencias)



# Junta de Solución de Conflictos

## Visitas al Sitio



# Aviso de Insatisfacción

- ✧ Cualquiera de las Partes tiene un plazo de 28 días para enviar una Nota de Insatisfacción a la otra Parte en relación a la decisión del DAB, de lo contrario la decisión del DAB se convertirá en final y de obligatorio cumplimiento para las partes.
- ✧ A partir de 56 días de la notificación de insatisfacción, aunque no se haya tratado de llegar a un arreglo amistoso, se puede invocar Arbitraje.

# Arbitraje Internacional

- ✧ Contractualmente, el arbitraje no procede si el asunto no ha sido decidido por el DAB
- ✧ Aplica el Reglamento de Arbitraje de Cámara de Comercio Internacional (CCI)
- ✧ Respecto a la obtención de pruebas, los árbitros podrían ser guiados por las reglas del *International Bar Association*
- ✧ La disputa será resuelta por tres árbitros que serán abogados
- ✧ El Arbitraje será en derecho (de conformidad a Ley Panameña) y el idioma del arbitraje será el inglés
- ✧ La Sede del arbitraje será Miami, Florida – Estados Unidos (USA)

# ARBITRAJE CCI - CONTRATO DE ESCLUSAS

- ✧ No es una apelación de la decisión del DAB
- ✧ El Tribunal Arbitral es designado de conformidad con el Reglamento
- ✧ Procedimiento estandarizado de la práctica del arbitraje internacional
  - Fase Administrativa hasta la *saisine*
  - *Acta de Misión y Calendario Procesal*
  - Procedimiento arbitral

# LECCIONES APRENDIDAS - CONTRATO DE ESCLUSAS

## ☆ Contrato

- Cláusulas equilibradas, ajustes de precio, cambios condiciones, compartir riesgos, etc.

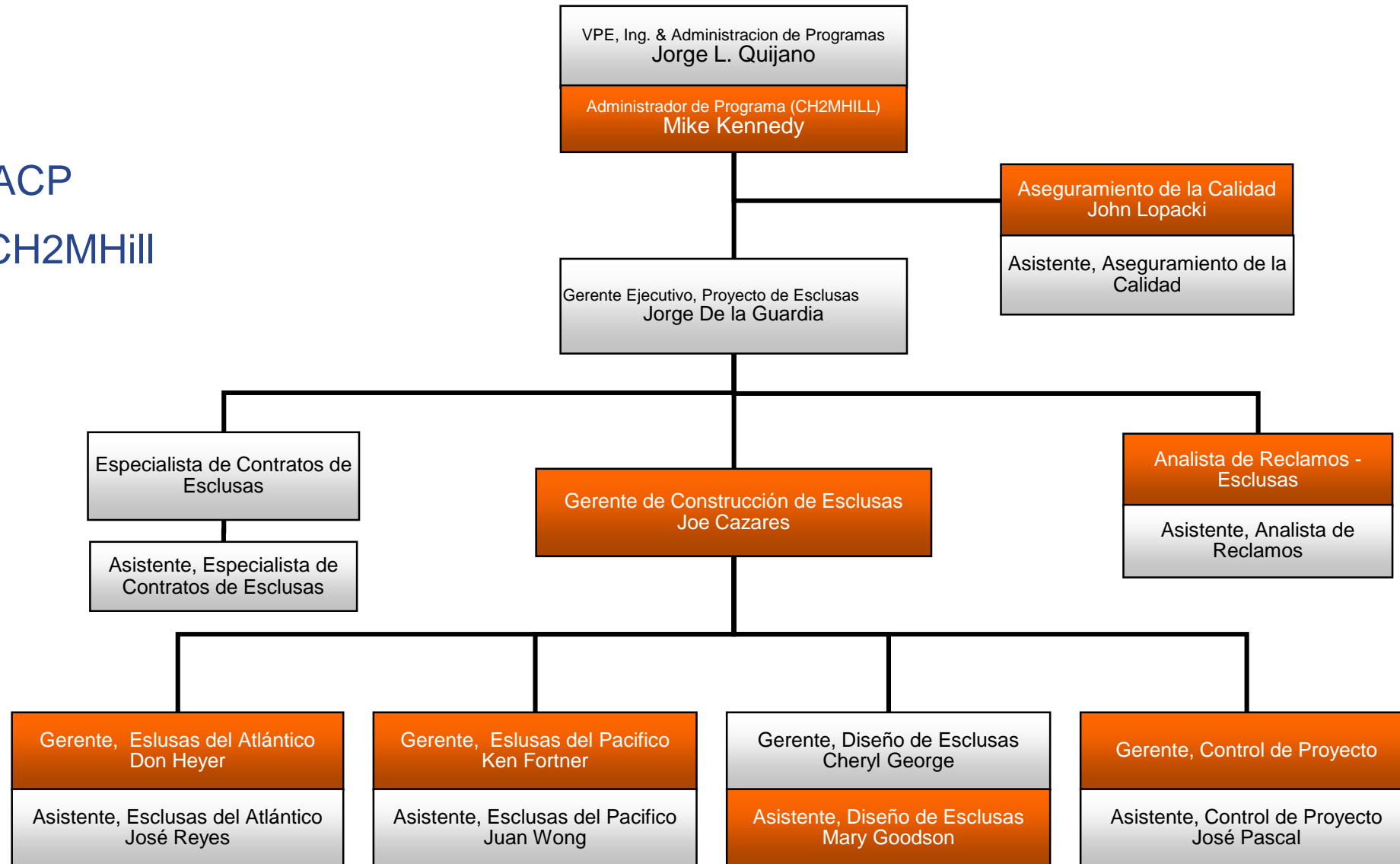
## ☆ DAB

- Es mucho más beneficioso discutir los conflictos en tiempo real.
- Puede ser muy costoso para las partes ilustrar a asesores respecto al caso mucho después del hecho. Además, es más complicado recabar información y evidencias.
- Es mucho más beneficioso discutir los conflictos a temprana hora, cercano a la situación.
- Un tribunal arbitral conoce del caso después, sin dar seguimiento a la ejecución.
- No es un arbitraje pero se debe respetar el debido proceso.
- Justicia rápida imperfecta. Pero ayuda a que la obra sea concluida.
- La obra debe culminar!!!!

# LECCIONES DE LA ADMINISTRACIÓN DEL PROGRAMA DE AMPLIACIÓN

- ☆ **Gente, procesos y herramientas....en ese orden**
- ☆ **Preparación de estimados robustos**
- ☆ **Buenas investigaciones geológicas**
- ☆ **Promoción / mercadeo del Proyecto**
- ☆ **Total transparencia en el manejo del proceso de licitación, evaluación y adjudicación del contrato**
- ☆ **Participación temprana del equipo de administración de proyectos**
- ☆ **Integración de los roles de administrador de proyectos y oficial de contratos**
- ☆ **Incorporar el equipo de administración de reclamos desde la etapa de desarrollo de los pliegos de cargos para la licitación del contrato**
- ☆ **Desarrollo del alcance de los proyectos y extrema disciplina durante la ejecución del mismo**
- ☆ **Permitir suficiente tiempo para que los contratistas puedan licitar las obras con los riesgos claramente asignados**

# Estructura Organizacional Integrada del Proyecto de Esclusas con CH2MHILL incorporado

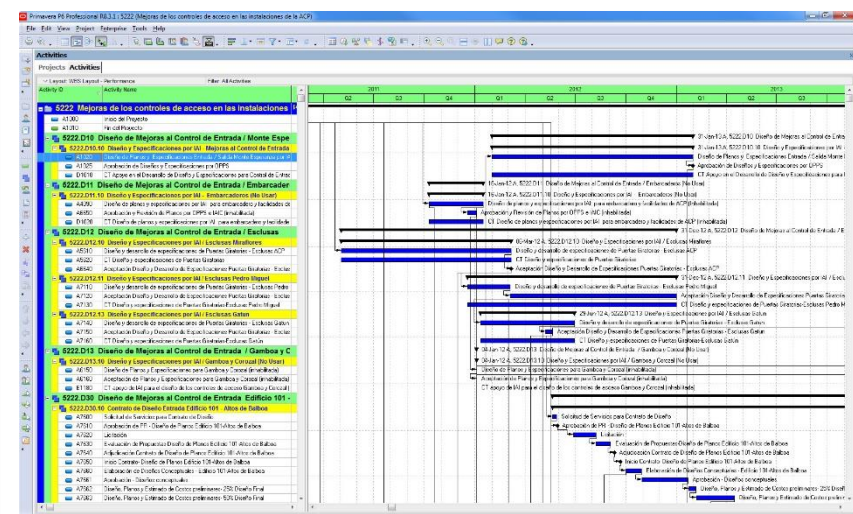
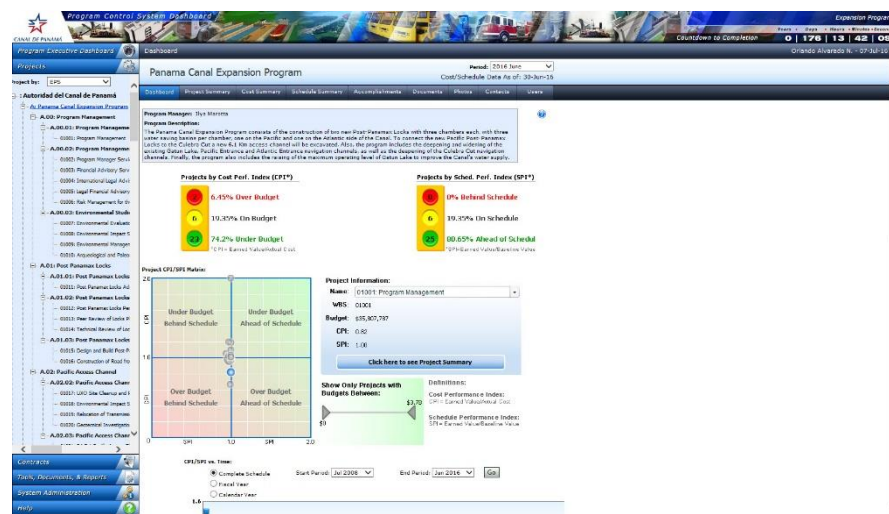
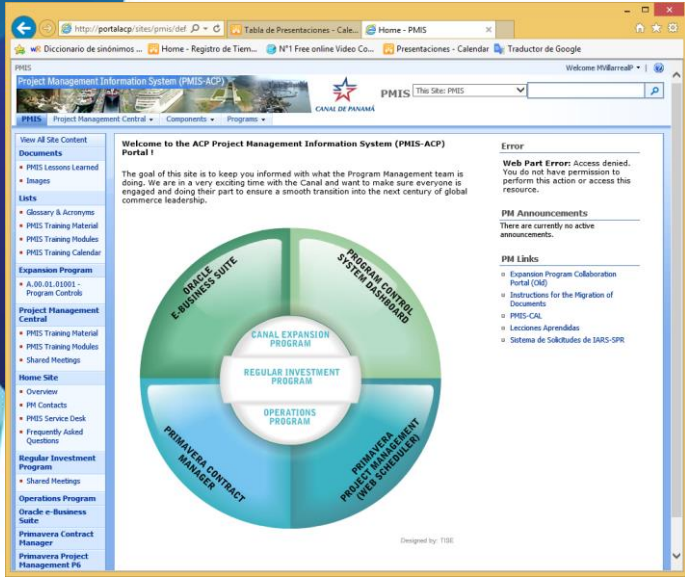




# Sistema de Administración de Proyecto

## Módulos principales

- ✦ Tablero Ejecutivo de Administración del Programa
- ✦ Primavera P6
- ✦ Project Accounting (Oracle PA)
- ✦ Primavera Contract Manager (Control de Documentos)
- ✦ Análisis de Riesgo (Primavera Pert Master and @Risk)
- ✦ Estimado de Costo (Heavy Bid and Timberline Estimating)



# Control y Seguimiento Ambiental y Social

- ☆ Estudio de Impacto Ambiental
- ☆ Compensación Ecológica pagada a la ANAM
- ☆ Plan de Rescate de Fauna
- ☆ Rescate Arqueológico
- ☆ Estudio Paleontológico
- ☆ Reforestación
- ☆ Seguimiento de calidad de agua y aire
- ☆ Seguimiento de ruido y vibraciones
- ☆ Reuniones con las comunidades con base en el avance del proyecto
- ☆ Reporte e inspección de consultor independiente
- ☆ Inspecciones por ANAM



# Consideraciones en la Administración del Programa de Ampliación

- ✧ **Consortios compuestos por numerosos miembros presentan retos considerables para los proyectos.**
- ✧ **Miembros del Consorcio deben haber trabajado juntos en otros proyectos**
- ✧ **En proyectos de Diseño – Construcción el diseñador debe formar parte del consorcio.**
- ✧ **Integración de expertos en el equipo de administración - conscientes de la diversidad de culturas corporativas, idioma, nacionalidades, etc. La integración del equipo es crucial.**
- ✧ **El administrador de proyecto debe delegar, pero siempre manteniendo el conocimiento de los temas.**

# Consideraciones en la Administración del Programa de Ampliación

- ★ **Constante comunicación con grupos de interés y medios.**
- ★ **Consciente de redes sociales**
- ★ **Incluir en los pliegos las visitas a sitios de obra**
- ★ **Comunicación externa por parte del contratista debe ser coordinada con el dueño de la obra**
- ★ **Documentación histórica**
- ★ **Inauguración del proyecto debe ser parte del contrato**

# Documentación Histórica



Ernest “Red” Hallen fue el fotógrafo oficial de la Comisión del Canal Istmico entre 1906 y 1937. Su colección acumula **17,200 fotografías** que documentan la construcción del Canal, sus primeros años de operación y su vida social.



# CMA CGM T.ROOSEVELT

transitó el 22 de agosto de 2017



RECORD DE CAPACIDAD  
**#1**  
14,863 TEU

RECORD TOTAL PAGADO  
**#1**  
\$ 1,194,927

Buque:	CMA CGM T.ROOSEVELT
Operador:	CMA CGM
Tonelaje bruto:	148,897.5 ton
Capacidad:	14,863 TEU
Eslora (largo):	365.96 m
Manga (ancho):	48.25 m
Total pagado:	\$1,199,635

# Ampliación del Canal de Panamá Lecciones Aprendidas



**Agenor Correa**  
Vicepresidente de Asesoría Jurídica

