

RIGHT OF WAY REVISTA

La voz de la profesión del derecho de vía



PAGAR EL PRECIO

Nuestro futuro económico en peligro

JULIO/AGOSTO
2016

IRWA

PAGAR EL PRECIO

Cómo el deterioro de la infraestructura afecta el futuro económico de los Estados Unidos.

POR ETHEL NAVALES

Seamos realistas: la infraestructura de los Estados Unidos se desmorona a nuestros pies. A decir verdad, la mayoría de nosotros no hemos comprendido plenamente el alcance completo de los daños que dicho problema ha causado a nuestro país. Lo que es peor, muchos simplemente se han acostumbrado a escuchar acerca del colapso de nuestra infraestructura y han hecho la vista gorda a la crisis por completo.

Pero mantener esta mentalidad conducirá en última instancia a nuestro detrimento. Ya no podemos ignorar el impacto del deterioro de nuestra infraestructura sobre la economía, la productividad comercial e industrial, el producto bruto interno (PBI), la competitividad internacional, el empleo, los ingresos personales y los gastos de los hogares de nuestra nación. Durante años, nuestra falta de acción amplió el déficit de inversión, y se continuarán acumulando más pérdidas si no adoptamos medidas y abordamos la necesidad de mantenimiento y mejoras.

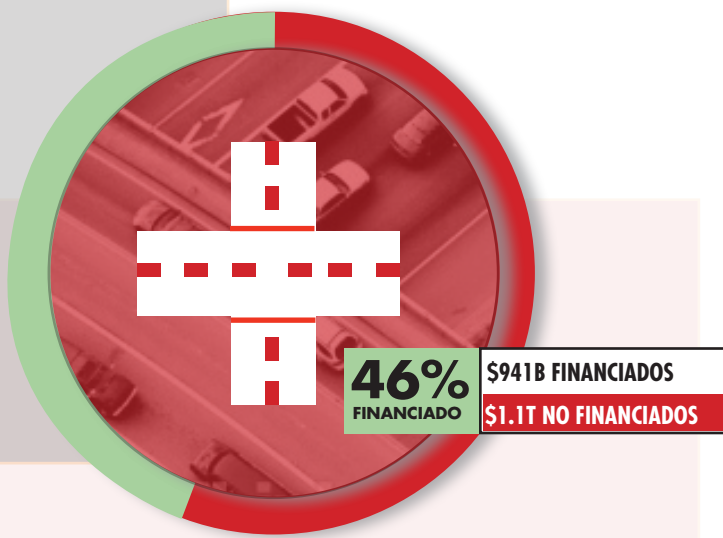
Para monitorear nuestro progreso, la Asociación Estadounidense de Ingenieros Civiles (ASCE) desarrolló el documento

titulado *The Report Card for America's Infrastructure* (Informe de Infraestructura de los Estados Unidos). Este informe, que se publica cada cuatro años, califica las categorías de infraestructura nacional en una escala de la "A" a la "F". Por desgracia, hemos tenido un promedio de "D" desde 1998.

Más recientemente, la ASCE publicó un documento titulado *Failure to Act: Closing the Infrastructure Investment Gap for America's Economic Future* (Falta de acción: Eliminar el déficit de inversión en infraestructura para el futuro económico de los Estados Unidos), que actualiza los informes *Failure to Act* anteriores de 2011 y 2012. La serie de informes expone el impacto de la inversión en infraestructura sobre el futuro económico de los Estados Unidos y analiza más de cerca cada sector, brindando una idea más precisa de los efectos de que cada sistema tiene sobre las empresas, los hogares y la economía en general. En concreto, este informe detalla cuán gravemente perjudicado se verá nuestro país para 2025 si continuamos ignorando el déficit de inversión en infraestructura dentro de cada sistema.







TRANSPORTE DE SUPERFICIE

La infraestructura de transporte de superficie incluye carreteras, puentes, carriles de cercanías y todos los otros sistemas de transporte. Con los años, se ha realizado una serie de esfuerzos de financiación, como la Ley de Asistencia al Transporte de Superficie de los Estados Unidos, que utiliza \$56,200 millones por año de fondos federales para programas de carreteras y de tránsito. Por desgracia, estos esfuerzos solo han contenido el problema. Si bien hemos podido evitar la falla inmediata de instalaciones clave y estabilizar la tendencia en decadencia de la inversión en carreteras, esto no es suficiente para el funcionamiento eficaz del sistema nacional de carreteras. En otras palabras, el deterioro todavía continúa y conlleva una carga cada vez mayor para la economía de los EE. UU.

De hecho, parece que todo esfuerzo de mejora que realizamos tiene sus consecuencias. Si bien el mantenimiento de caminos y carreteras ha mejorado, los retrasos causados por la congestión de la carretera han aumentado en un 36%. Los fondos recibidos para los autobuses públicos y el transporte ferroviario terminan siendo utilizados para el mantenimiento de los vehículos antiguos y el arreglo de los daños causados por las superficies precarias de carretera. Nuestros fondos son desviados a la difícil tarea del control de daños en lugar de la prevención.

De acuerdo con el informe titulado Failure to Act, se espera que el déficit de inversión anual promedio para el transporte de superficie aumente a \$110,000 millones para 2025, y se proyecta que las deficiencias costarán a la economía nacional casi \$1 billón del PBI para 2025. ¿Qué significa esto para los ciudadanos estadounidenses? El tiempo de viaje aumentará debido a las condiciones precarias de las carreteras y por el tránsito fuera de servicio. El aumento del tiempo de viaje para los prestadores de servicios dará lugar a un aumento del costo de los servicios y los productos. Esto afectará en última instancia las ventas, lo que hará que los productos estadounidenses sean menos competitivos en comparación con las importaciones extranjeras. Los ingresos comerciales y los salarios en general resultarán perjudicados y la economía de los EE. UU. se alejará de la investigación y de los sectores basados en el conocimiento y relacionados con la tecnología.

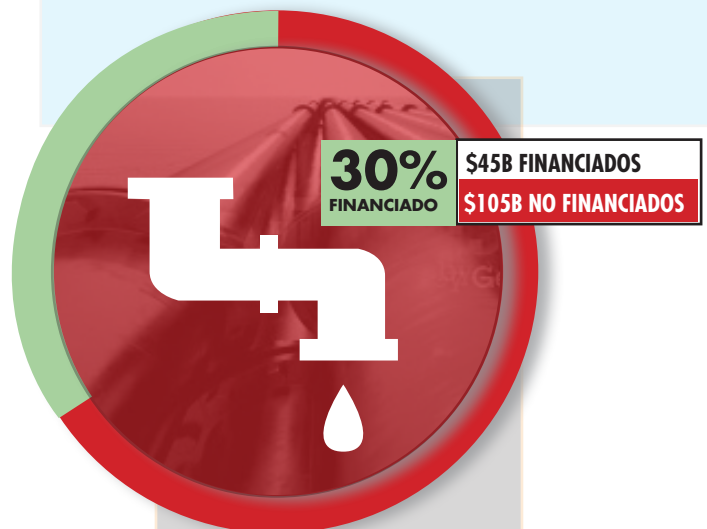
AGUA Y AGUAS RESIDUALES

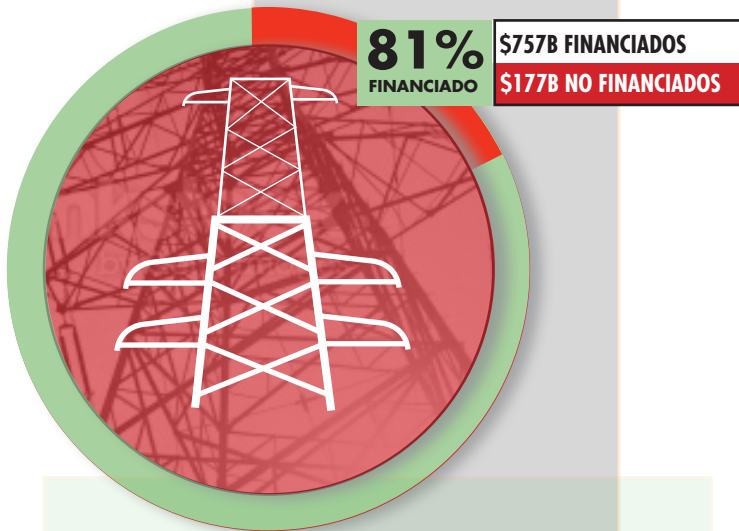
No es de extrañar que, de todos los tipos de infraestructura, el agua sea el más fundamental. Los sistemas de agua recogen el agua de ríos y lagos, eliminan los contaminantes y distribuyen el agua potable. Del mismo modo, los sistemas de aguas residuales recogen dichas aguas y el agua utilizada, eliminan los contaminantes y liberan el agua limpia de nuevo en los lagos y los ríos. Obviamente, ambos sistemas resultan increíblemente esenciales.

A pesar de nuestra fuerte dependencia a los sistemas de agua y de aguas residuales, las condiciones de estos sistemas siguen siendo extremadamente deficientes. Las tuberías anticuadas y la capacidad inadecuada conducen a una descarga estimada de casi 900,000 millones de galones de aguas residuales no tratadas cada año. Este tipo de fallas puede conducir a una variedad de problemas e incluso dañar otros tipos de infraestructura esencial.

Claramente, el público no pasará por alto los sistemas de agua y aguas residuales. De hecho, las normas actuales sobre salud pública y seguridad ambiental exigen la construcción de una cantidad importantes de infraestructuras de agua y de aguas residuales. Por ejemplo, algunos han solicitado el reemplazo de más de 7.3 millones de tuberías de servicio de plomo en todo el país. Sin embargo, las inversiones simplemente no pueden seguirle el ritmo.

De acuerdo con el informe Failure to Act, se espera que, para 2025, el déficit de inversión anual en agua y aguas residuales disminuya de \$11,200 millones a \$10,500 millones gracias a los proyectos financiados por la Ley de Recuperación y Reinversión de los Estados Unidos. Sin embargo, la Nación aún habrá perdido más de \$508,000 millones en PBI.





ELECTRICIDAD

La electricidad depende de las instalaciones de generación y de las líneas de transmisión de alta tensión que conectan a las principales poblaciones. Estas instalaciones de generación, transmisión y distribución fueron construidas durante un siglo. Por ese motivo, todas tienen antigüedades, condiciones y capacidades diferentes, y muchas de estas instalaciones están en extrema necesidad de actualización.

Desafortunadamente, reglamentaciones complicadas e ineficientes hicieron que las decisiones fueran más complejas. El informe Failure to Act indica que deben destinarse más inversiones al mantenimiento y al reemplazo de infraestructura anticuada antes de realizar inversiones costosas en nuevas generaciones.

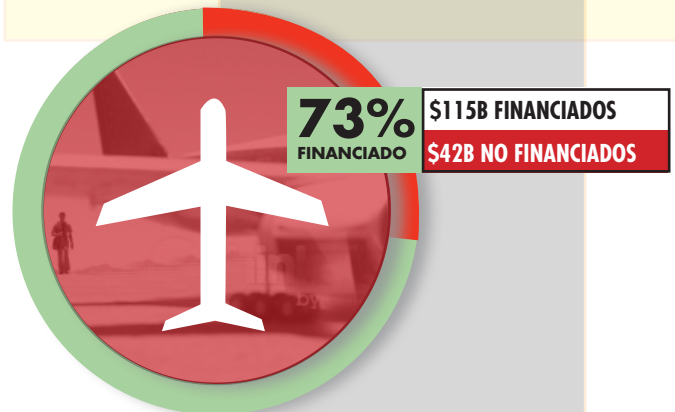
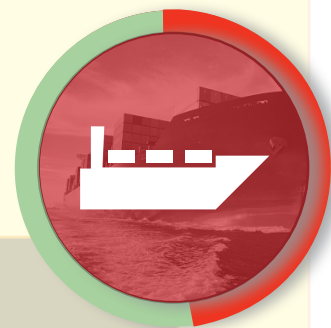
Si no se aborda el problema de la antigüedad de los equipos y el aumento de las demandas, podemos esperar mayores interrupciones del servicio de electricidad. Por ejemplo, cada interrupción de energía cuesta un promedio de \$2,600 a \$6,600 a las compañías industriales y un promedio de \$900 a \$1,700 a las compañías comerciales. Estos cortes de energía resultan en mayores costos de producción, lo que, a su vez, afecta la competitividad de las industrias estadounidenses.

AEROPUERTOS, VÍAS NAVEGABLES INTERIORES Y PUERTOS MARÍTIMOS

A pesar de que los EE. UU. tienen más de 3,000 aeropuertos, solo 30 aeropuertos "centrales" prestan servicios a casi el 70% de los pasajeros comerciales y al 79% de toda la carga aérea nacional e internacional. Y, con la necesidad de gastos aeroportuarios que crece a diario, estamos cada vez más en riesgo de sufrir una congestión de tránsito aérea y terrestre en estos aeropuertos principales. La Administración Federal de Aviación estima que las necesidades de construcción y alivio del tránsito requerirán de \$19,900 millones en inversiones para 2025.

El sistema de vías navegables interiores y los puertos marítimos no están en mejores condiciones. A nivel nacional, el 20% de todo el petróleo crudo, el 6% de todo el carbón y el 14% de otros aceites combustibles son transportados por agua. Esto solo afecta a los sectores económicos de la Nación que dependen de la energía. Asimismo, el 63% de las importaciones estadounidenses y el 73% de nuestras exportaciones son transportadas por agua. A pesar de esta gran dependencia al transporte por agua, las difíciles condiciones económicas han acarreado la insatisfacción de las necesidades del sistema de transporte y de puertos. En consecuencia, el informe Failure to Act (Falta de acción) estima la pérdida de casi \$800,000 millones en PBI para 2025.

Históricamente, los EE. UU. ha tenido una ventaja competitiva por tener costos de transporte relativamente baratos. Sin embargo, si la infraestructura de aeropuertos y puertos marítimos continúa tornándose anticuada y deteriorándose, el costo para transportar mercancías aumentará significativamente. Las deficiencias en los aeropuertos y los puertos marítimos perjudicarán directamente nuestra competitividad nacional.





...solo hemos estado pagando, aproximadamente, la mitad de la ‘factura’ de infraestructura estadounidense, y esto ha dejado un déficit de financiación gigante que perjudica tanto a la economía como a las empresas, a los trabajadores y a sus familias. ”

ES TIEMPO DE ACTUAR

La infraestructura es fundamental para la prosperidad, la salud pública y el bienestar de todas las naciones. A pesar de esto, solo hemos estado pagando, aproximadamente, la mitad de la “factura” de infraestructura estadounidense, y esto ha dejado un déficit de financiación gigante que perjudica tanto a la economía como a las empresas, a los trabajadores y a sus familias. Todos los informes Failure to Act concluyen que los precios y los costos comerciales aumentarán si el transporte de superficie empeora, si los aeropuertos y las vías fluviales se vuelven demasiado anticuados y congestionadas en términos de tráfico, o si los sistemas de agua y de electricidad se deterioran.

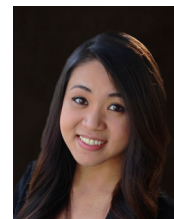
De hecho, si no se aborda ninguno de los déficits en infraestructura, se espera que la Nación pierda 2.5 millones de puestos de trabajo, \$4 billones de PBI, \$34,000 en ingresos disponibles por hogar y \$7 billones en pérdidas de ventas comerciales para 2025. Esto se debe en gran medida a que el debilitamiento de tan solo uno de los sistemas de infraestructura afecta a los otros. Por ejemplo, si los aeropuertos se tornan demasiado congestionados, los pasajeros pueden recurrir al transporte de superficie. Pero, ¿qué ocurre si la infraestructura de transporte de superficie está demasiado deteriorada para recibir el esfuerzo adicional? Y, ¿qué ocurre cuando las centrales eléctricas que proporcionan electricidad no tienen una fuente confiable de agua limpia? En última instancia, estos sistemas

de infraestructura dependen uno del otro, y el deterioro de uno solo tendrá un impacto en cascada sobre los otros sistemas.

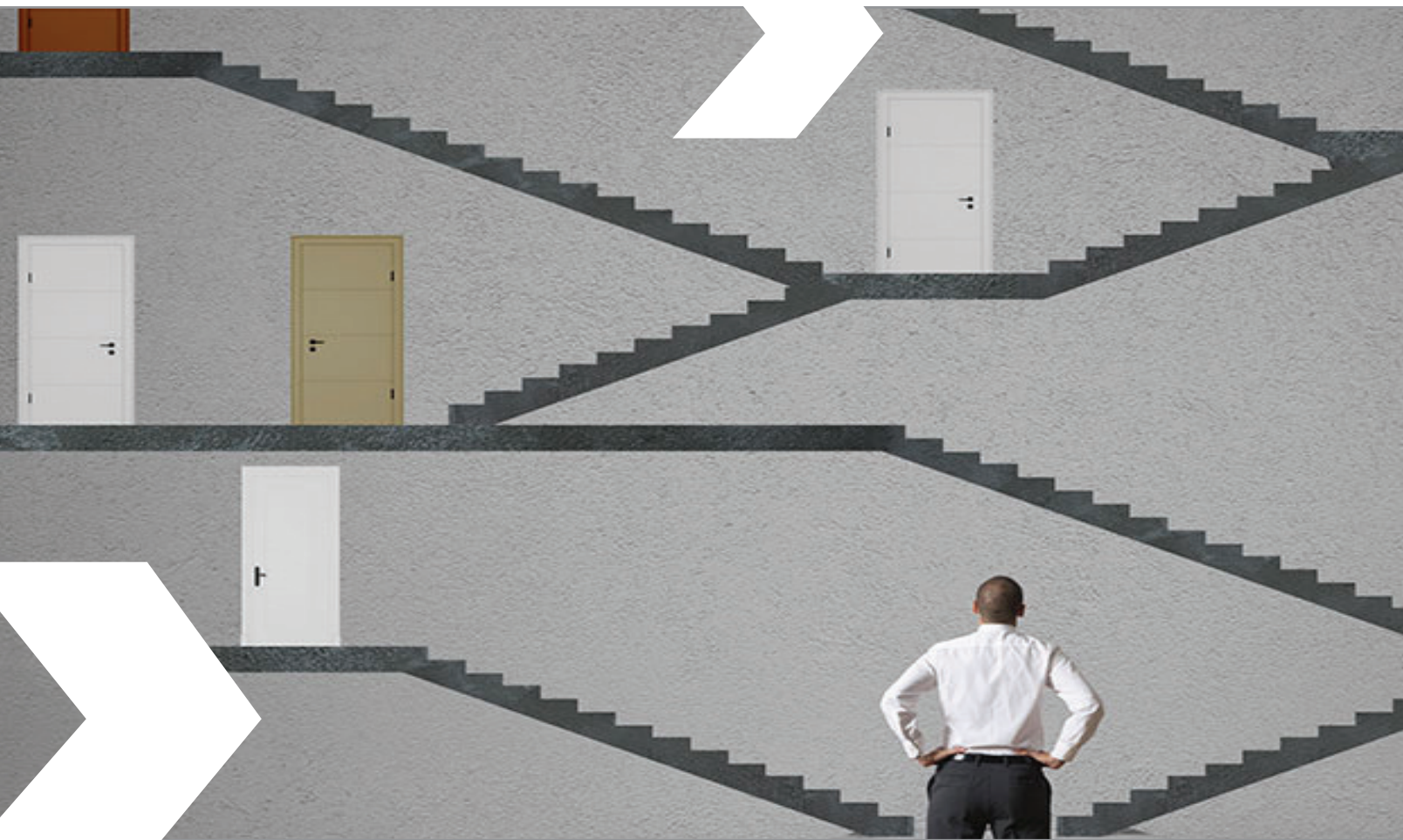
¿Significan estas circunstancias que estamos destinados al colapso? No necesariamente. El lado positivo es que los beneficios económicos de la inversión en infraestructura también repercutirán en todo. Así como un sistema de infraestructura debilitado puede desmoronar los otros, el reforzamiento de uno puede, asimismo, influir positivamente en los distintos sistemas. La serie de informes Failure to Act muestra que la eliminación de cada déficit de inversión en infraestructura es realmente posible, y que las consecuencias económicas pueden evitarse mediante la inversión. Después de todo, las vías fluviales interiores, los puertos marítimos, los aeropuertos y la infraestructura de electricidad y de agua de la Nación han mostrado señales modestas de mejora respecto del déficit de inversión. En última instancia, es la falta de financiación suficiente la que echa abajo la productividad económica.

Aunque la creación de respuestas innovadoras y soluciones a largo plazo para esta crisis nacional no será una tarea fácil, una cosa es cierta: si seguimos ignorando el déficit cada vez mayor de inversión en infraestructura, entonces, las expectativas del informe Failure to Act seguramente se tornen reales.✪

Para obtener más información y para descargar el informe completo, visite <http://www.asce.org/failuretoact/>.



Ethel Navales es Editora Adjunta de Right of Way Magazine.

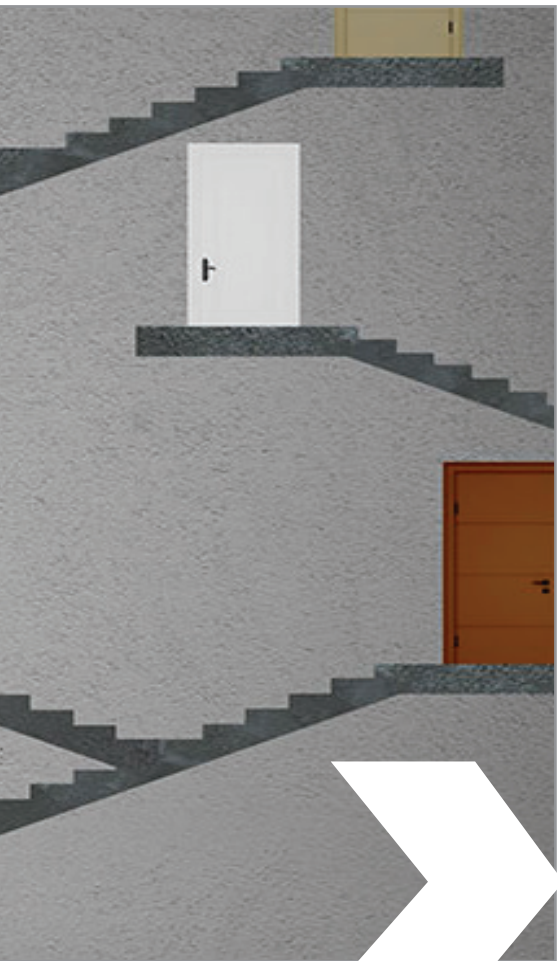


ELEGIR EL PRESTADOR DE SERVICIOS CORRECTO

POR KERRY MALONE

Una guía práctica para reducir los costos, minimizar los riesgos y garantizar el éxito del proyecto.

Asegurarse la mejor compañía de servicios del derecho de vía y administrar adecuadamente sus servicios es esencial para el éxito general de cualquier proyecto, independientemente del sector industrial o del cliente. Para ayudar a garantizar la implementación exitosa del proyecto, seguir las mejores prácticas y ciertas pautas básicas ayudará a facilitar la selección y la supervisión de las compañías de servicios del derecho de vía.



Criterios De Selección

El costo de los servicios es –y siempre será– un factor importante al seleccionar un prestador de servicios, pero no debería ser el único factor determinante. Con demasiada frecuencia, lo que parece ser una oferta barata termina siendo más costosa en el largo plazo, a medida que se utilizan órdenes de cambio para compensar la deficiencia que hizo que la oferta tan atractiva en primer lugar fuera barata. La proliferación de grupos de contratación y la granularización asociada involucrada en el proceso de estimación de costos y licitación ha complicado aún más el proceso de selección.

Para asegurar que los requisitos únicos del proyecto tengan prioridad por sobre el proceso de contratación, el director

o el administrador del proyecto del cliente deben desempeñar un papel activo en la selección del prestador de servicios. En función del enfoque de la compañía respecto de la contratación, este objetivo suele ser más fácil de considerar que de lograr.

Antes de finalizar la lista de posibles prestadores de servicios para el próximo proyecto, deben considerarse los criterios que figuran a continuación.

EXPERIENCIA ESPECÍFICA DEL PROYECTO

Un punto de referencia fundamental para evaluar los prestadores de servicios es un registro de desempeño exitoso en proyectos similares. La experiencia en el tipo de proyecto, como transmisión eléctrica, oleoductos o gasoductos, ferrocarriles, carreteras, aeropuertos y puentes, debería ser un factor determinante. Por ejemplo, una compañía especializada en proyectos del sector público puede no ser la elección ideal para un proyecto de servicios públicos y viceversa. Esto es especialmente cierto para los proyectos más grandes, donde la falta de experiencia específica del proyecto puede agravar una tarea difícil y aumentar los costos.

CONFIRMACIÓN DEL RENDIMIENTO ANTERIOR

Se recomienda entrevistar a las personas proporcionadas como referencia por el prestador de servicios. Otro consejo es entrevistar a los clientes anteriores, ya sea que estén incluidos en las referencias o no.

EXPERIENCIA REGIONAL

Aunque no siempre es esencial para el éxito, una comprensión del clima del proyecto y de la infraestructura estatal y local puede brindar al prestador de servicios una ventaja temprana en el proyecto. La disponibilidad de personal local o regional puede ser una ventaja adicional, y la disponibilidad de personal con experiencia pasada en el área puede ser muy valiosa.

PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS DOCUMENTADOS

Determinar si la compañía candidata ha establecido y documentado un protocolo sobre cómo va a realizar las tareas. Si comienza cada proyecto nuevo sin un plan o método establecido, esto puede ser una señal de alerta.

SISTEMAS DE ADMINISTRACIÓN DE DATOS

Los proyectos actuales deben estar respaldados por un sistema avanzado que asegure la documentación y la presentación de informes necesarios para satisfacer las necesidades de inmediatez y rendición de cuentas del cliente. Las compañías candidatas deben tener un enfoque de administración de datos de propiedad intelectual, estar equipadas para utilizar el sistema establecido por el cliente o ser capaces de utilizar una aplicación comercial aceptable. La transparencia en las operaciones del proyecto es imprescindible. Averiguar si las capacidades tecnológicas de la compañía han demostrado ser exitosas en otros proyectos y ofrecen una implementación inmediata y una interfaz fácil de usar.

CAPACIDADES DE PRESENTACIÓN DE INFORMES BASADA EN GIS

Las compañías candidatas deben ser competentes en el uso de sistemas de presentación de informes basados en el sistema de información geográfica (GIS), que son la norma en casi todos los proyectos que excedan un tamaño mínimo. Se deben considerar especialmente las compañías que tengan un personal interno de GIS completamente funcional. Esto puede reducir en gran medida los costos globales del derecho de vía para la producción de exhibiciones y mapeo cuando no se requieran planos certificados y difusión al público.

DISPONIBILIDAD DE PERSONAL CALIFICADO

Cada compañía candidata que sea considerada debe poder presentar pruebas de la disponibilidad de personal de nivel de administración/ supervisión y de personal de línea para todos los conjuntos de habilidades que el proyecto requiera. Sin esto, se hace muy difícil manejar la inmediata puesta en marcha del trabajo y proporcionar la capacidad de respuesta necesaria a medida que las fases del proyecto cambian. Asegúrese de que la compañía candidata tenga acceso a los especialistas necesarios para el trabajo detallado relacionado con los títulos, los permisos no ambientales, el respaldo para la construcción, la administración de documentos/ datos y otras áreas que exceden la adquisición del proyecto.

PERSONAL CON LICENCIA

Cuando sea requerido por una ley estatal o para la compra de tasas, la compañía de servicios podrá necesitar corredores establecidos y personal con licencia para adquirir los derechos necesarios. Cada estado tiene requisitos diferentes, por lo que es importante conocerlos desde un comienzo. De esta manera, puede determinar si la compañía cuenta con el personal adecuado disponible.

SOPORTE DE RECURSOS HUMANOS

¿Tiene la empresa candidata un componente de recursos humanos que funcione, o depende de servicios externos o profesionales no capacitados para que proporcionen este soporte esencial? Con el actual clima del derecho laboral y la naturaleza litigiosa de nuestra sociedad, esto puede ser un activo valioso para proteger los intereses de la compañía cliente.

EXAMINACIÓN DE EMPLEADOS

Pregunte si la compañía ha documentado protocolos de examinación, no solo para el abuso de sustancias, sino también para antecedentes penales a nivel nacional



Con demasiada frecuencia, lo que parece ser una oferta barata termina siendo más costosa en el largo plazo...”

e investigación del historial de manejo. La historia reciente de los proyectos de derecho de vía ha demostrado que dicha diligencia es prudente.

EMPLEADOS, FRENTE A LOS CONTRATISTAS INDEPENDIENTES

El prestador de servicios, ¿utiliza empleados o contratistas independientes (empleados conforme al formulario W-2 o trabajadores conforme al formulario 1099)? Si bien este aspecto es a veces ignorado, es importante tener en cuenta el valor de limitar la consideración de las compañías candidatas a solo aquellas que utilicen empleados. El uso de empleados puede proporcionar una protección significativa del derecho laboral, del Servicio de Impuestos Internos (IRS) y de responsabilidad para la compañía cliente. Si hay inquietudes internas en este sentido, se recomienda consultar a un especialista en derecho laboral para obtener una explicación completa de las cuestiones involucradas.

SERVICIOS OPERATIVOS

Hay una variedad de otros servicios que pueden conducir a una implementación exitosa del proyecto. Determine si la compañía candidata tiene competencia en la prestación de servicios tales como seguridad para las oficinas de campo, si fuese necesario, y su equipamiento en forma oportuna. ¿Lo han hecho antes? Si así fuese, pregunte si han establecido cuentas nacionales para los equipos y el mobiliario necesarios para dichas oficinas y si tienen procedimientos para la administración de cuentas de caja chica y del proyecto.

PROTOCOLOS DE SEGURIDAD

Dada la creciente importancia de la seguridad, necesitará saber si el posible prestador tiene un departamento de seguridad en funcionamiento o un funcionario de seguridad en actividad, así como protocolos de seguridad activos. ¿Es la compañía miembro de ISNetworld u otro organismo de certificación autorizado?

Solicitud de Propuestas

Ya sea respecto de una parte de un proceso de adquisición en línea, una licitación para la solicitud de propuestas (RFP) o la solicitud de presupuestos (RFQ) o simplemente una solicitud de cálculo de costos, se deben definir claramente ciertos elementos para que la compañía cliente evalúe por completo a los posibles prestadores de servicios en forma equitativa. Para asegurar que cada compañía candidata pueda proporcionar las respuestas más específicas posibles, se deberían incluir todos los detalles pertinentes sobre el proyecto. La RFP debería describir el tipo de proyecto, la información de la ubicación, la longitud (millas), la cantidad de propietarios de tierras, la cantidad de tramos que se deben adquirir e incluir en las notificaciones, el plazo proyectado del proyecto, si el contratista será o no responsable de los permisos no ambientales, las necesidades de apoyo de las reuniones públicas o de puertas abiertas, la forma de pago y la frecuencia de pago al contratista.

Un elemento crítico que necesita ser aclarado en la RFP es si el contratista del derecho de vía será responsable de la administración del proyecto o si la compañía cliente o un tercero consultor desempeñarán dicha función. Es crucial que el contratista sepa esto con el fin de preparar una respuesta adecuada.

¿Qué debería requerir la RFP de los potenciales prestadores? A continuación, se brinda una lista de la información que los clientes requieren con frecuencia:

- **Lista de tasas**, que detalle todas las clasificaciones del personal que prestará servicios en el proyecto y la base de todas las partidas de gastos que se facturarán. Esto incluye viáticos, tarifas por milla, equipamiento personal y de oficina, y todo margen que correspondiese. La lista también debe incluir todas las tarifas por licencias de software u otros costos tecnológicos que respaldarán el trabajo.
- **Organigrama del proyecto**, respecto de todo el personal asignado al proyecto. En la etapa temprana de RFP, esto deberá hacerse por cargo y, posteriormente, deberá actualizarse con los nombres individuales una vez que se adjudique el proyecto.
- **Plan del proyecto**, que detalle cómo continuará el trabajo. Solicitar a las compañías candidatas que proporcionen información sobre sus protocolos, sus procedimientos y su enfoque estándar de proyecto ayudará a mantener la viabilidad de su plan.
- **Plan de capacitación**, respecto de todo el ciclo de vida del proyecto. La capacitación de los empleados es uno de los conceptos básicos que IRWA comparte con el Right of Way Consultants Council. Si bien la compañía cliente debería esperar que su proyecto sea dotado de profesionales con conocimientos, se recomienda la capacitación específica para el proyecto al comienzo y cuando se produzcan cambios esenciales

de fase. La compañía candidata debe tener un enfoque establecido para coordinar con los clientes la prestación de cualquier capacitación que resulte necesaria. Esto asegurará que no se den expedientes al personal no capacitado y se les diga que adquieran servidumbres.

- **Estimación de costos**, que es una de las entregas más importantes y debe ser detallada. Con el fin de proporcionar una comparación equitativa de los candidatos, la RFP debe describir cuidadosamente lo que se espera en la propuesta. Se recomienda que esta estimación incluya cargas de dotación de personal mensuales por cargo, además del índice mensual de gastos y el costo total previsto de mano de obra y gastos. Esta estimación no debe ser granular hasta el punto de desglosar horas y dólares para cada aspecto menor del trabajo. Sin embargo, debe ser lo suficientemente detallada para evaluar la dotación de personal y los costos asociados a cada fase principal del trabajo, lo que incluye la agrimensura, los permisos, los títulos, la adquisición, la conciliación por daños/construcción y el respaldo de la expropiación por causa de utilidad pública, según corresponda.
- **Diagrama de Gantt**, u otro desglose de cronograma que esboce los plazos de todas las tareas principales y de apoyo necesarias para cumplir con los hitos del proyecto. Cuanto

más detallada sea la información que el cliente proporcione en la RFP correspondiente en relación con las fechas de hitos clave, como el inicio del proyecto, el plazo de la expropiación y la fecha de inicio de la construcción, mejor podrán las compañías candidatas planificar la dotación de personal y los costos.

- **Currículums del personal clave**, los cuales son importantes. Las funciones clave incluyen al administrador del proyecto, al supervisor y al personal de control de la administración de la compañía de servicios. En proyectos más grandes, la contratación de empleados de línea como agentes y especialistas administrativos probablemente se basará en la disponibilidad al momento de la asignación. Sin embargo, el cliente podrá solicitar una muestra de los posibles candidatos para los diferentes conjuntos de habilidades.
- **Plan de seguridad**, junto con la documentación de certificación emitida por una organización de seguridad aplicable como ISNetworkworld y junto con copias de los registros de resumen de la Administración de Seguridad y Salud Ocupacionales (OSHA) de los últimos tres años. Esto protege tanto la compañía de servicios como al cliente.
- **Política de abuso de sustancias**, necesaria para efectuar la comparación con los requisitos de la compañía cliente.





- **Medidas de control de calidad** que la compañía candidata utilizará y que constituyen un requisito fundamental, así como una explicación de los costos relacionados.
- **Informes de tiempo y gasto**, cuyos requisitos deben definirse, incluido el cronograma de facturación y administración de presupuesto. Si no hay un requisito específico, la RFP debe solicitar al prestador que describa el proceso que planea utilizar durante el proyecto.
- **Servicios subcontratados**, si el prestador de servicios los prevé para áreas como la tasación o el trabajo relacionados con los títulos. La RFP debe exigir que esos costos sean incluidos en la estimación. También se recomienda que los nombres y la información pertinente sobre dichos subcontratistas sean incluidos en la propuesta.

Reducir al mínimo el cambio del alcance

La RFP debe especificar claramente si se solicita una “estimación de costos” o si se necesita una “oferta que no exceda” un importe determinado de dólares en efectivo. Si se requiere una estimación de costos, la RFP debe indicar alguna información básica relacionada con un proceso de orden de cambio. Esto se debe principalmente a que un proyecto rara vez concluye sin sufrir algún cambio

o revisión del alcance en el cronograma previsto o en otros factores críticos. Cuantos más detalles del proyecto el cliente pueda proporcionar, mejor podrán las compañías candidatas responder de una manera significativa.

También se recomienda que la compañía cliente realice un estudio de ingeniería de diseño exterior (FEED) o, al menos, un Análisis de Riesgos/Errores Fatales antes de efectuar la RFP a los candidatos. La falta de consideración de los riesgos puede conducir a problemas significativos con el plazo y los costos. El cliente debe hacer todo lo posible para iniciar el proyecto con pleno conocimiento de dichas cuestiones.

¿Un prestador o múltiples prestadores?

Si bien es común que algunas compañías clientes desglosen un proyecto entre varios prestadores de derecho de vía, este enfoque es rara vez el más rentable en función de los costos y, con frecuencia, dificulta lograr el éxito. Esto es especialmente cierto cuando uno o más prestadores tienen la tarea de administrar los empleados de otro. Cuando todo el personal del derecho de vía asignado a un proyecto sigue los mismos procesos y procedimientos, utiliza las mismas herramientas de datos, presentación de informes y GIS, y opera de acuerdo con el mismo enfoque de administración, las eficiencias pueden resultar en un ahorro de costos, un rendimiento superior y una efectividad óptima. Se simplifican las comunicaciones, y se eliminan las lealtades mixtas inherentes y desconcertantes entre las compañías de servicios.

Las compañías clientes sienten a veces que un proyecto grande está más allá de las capacidades de una sola compañía de servicios. La verdad es que los principales proveedores tienen acceso a extensos grupos de personal con todos los conjuntos de habilidades necesarios para dotar con éxito a los proyectos que abarcan cientos de millas y tienen miles de propietarios. La clave es hacer una investigación de antecedentes suficiente para acotar los candidatos en consideración a aquellas compañías que puedan manejar la asignación completa. Este principio también puede aplicarse a proyectos de pequeño y mediano tamaño con una cantidad aún mayor de compañías calificadas elegibles para consideración.

Alcanzar el objetivo común

Cuando se trata de seleccionar un prestador de servicios y administrar la relación durante la totalidad del proyecto, utilizar algunas de estas mejores prácticas puede desempeñar un papel importante en la implementación exitosa del proyecto. Recuerde que el cliente y el prestador de servicios comparten un objetivo común: la implementación exitosa del proyecto. Al trabajar en colaboración y utilizar las mejores prácticas de la industria, ambas partes tienen una fuerte posibilidad de lograr este importante objetivo.

Entonces, ¿qué sucede después de seleccionar al prestador de servicios? Esté atento a la segunda parte de este tema de vital importancia que aparecerá en un próximo número de Right of Way Magazine. ☺



Kerry es Vicepresidente Senior de Proyectos y Operaciones en Contract Land Staff. Ha trabajado la mitad de sus 41 años en la industria para una compañía de operaciones y la otra mitad para un prestador de servicios. Es miembro fundador del Right of Way Consultants Council y ahora se desempeña como Vicepresidente del Directorio.

EL DEBATE DE LOS DRONES



¿La próxima frontera de la aviación o una amenaza a nuestra privacidad?

POR ETHEL NAVALES

En nuestro artículo de portada de mayo/junio de 2016, analizamos los desafíos a los que se enfrentan los propietarios de tierras y la industria de los drones en cuanto al espacio aéreo y a los derechos reales respecto del espacio aéreo. Por supuesto, este debate está lejos de terminar. La Administración Federal de Aviación (FAA) espera que las ventas de drones salten de dos millones a siete millones para 2020, sobre todo con el creciente interés en los drones para fines comerciales. Sin embargo, este aumento del uso de drones trae aparejado una serie de problemas legales y de privacidad. Y parece que, sin la implementación de reglamentaciones vigentes, muchos propietarios están tomando el asunto en sus propias manos. En 2015, por ejemplo, un

residente de Kentucky derribó un dron que sobrevolaba su patio con una escopeta. Esto plantea la cuestión de si se debe permitir o no a los propietarios evitar que los drones vuelen sobre sus propiedades.

El *Wall Street Journal* recientemente participó del debate realizando esta misma pregunta. Invitó a los defensores de cada lado a exponer su caso de la mejor manera, preguntando en última instancia si los drones son el futuro de la aviación o simplemente una amenaza para nuestra seguridad.

¿Se debe permitir a los propietarios evitar que los drones vuelen sobre sus propiedades?

SI Michael Froomkin, un distinguido profesor de derecho de la Facultad de Derecho de la Universidad de Miami, argumentó que los drones plantean ahora un riesgo demasiado grande para nuestra seguridad y no deberían tener el derecho legal de volar sobre las propiedades privadas, si el propietario no lo desea. Consideró el asunto como un delito de entrada sin autorización en propiedad ajena (trespassing), sobre todo cuando se trata de drones que pueden filmar, grabar sonidos y escuchar señales Wi-Fi, y, lo peor de todo, drones que puedan estar armados.

“Los sobrevuelos ilimitados a baja altura significan que podríamos ser espiados por cualquier persona con unos pocos cientos de dólares y rasgos de personalidad voyerista”, señaló Froomkin.

Por supuesto, reconoció que algunos estadounidenses están a favor de las entregas a domicilio mediante drones, y, si bien estas personas pueden prestar su consentimiento, esto no quiere decir que los drones deban hacer caso omiso de los deseos de los residentes vecinos. En su lugar, Froomkin sugirió que los drones compatibles con GPS deben volar por la vía pública, en capas de tráfico reguladas, y no sobre propiedades privadas. Llegó a la conclusión de que, al igual que los aviones, los drones deben limitarse a volar por encima de los 500 pies de la propiedad privada, donde comienza el espacio aéreo navegable administrado por la FAA.

NO Ryan Calo, profesor adjunto de derecho de la Universidad de Washington, sostuvo que los drones representan la próxima frontera en la aviación y el transporte aéreo comercial. De hecho, señaló que apenas hemos ahondado en todos los usos posibles permitidos por los drones. Las compañías desean utilizarlos para entregas, en tanto que los periodistas desean utilizarlos para las últimas noticias. Incluso la policía desea utilizar drones para localizar a los niños desaparecidos.

Por eso, Calo argumentó que las decisiones relativas a los drones deben hacerse colectivamente a través de límites bien pensados. Estuvo de acuerdo en que se necesitan crear más leyes de privacidad para mantenernos al día con la tecnología emergente, pero, en última instancia, estas leyes deben ser razonables y deben reconocer todo el potencial que los vehículos aéreos no tripulados traen aparejados.

“Dejar el futuro de los drones a los propietarios individuales de viviendas es ineficiente y poco inteligente”, argumentó Calo. “No entrar no es una forma de administrar lo que pronto puede llegar a ser un componente integral de nuestra infraestructura de entregas”.

Calo llegó a la conclusión de que la respuesta a este debate radica en la normativa, no en la escopeta.



¿TENEMOS **TIEMPO** PARA ESO?

Consejos prácticos para proyectos lineales
ajustados de tiempo

POR STEVE CHASTAIN, SR/WA

El tiempo es quizás el componente más crítico de todos los proyectos grandes de infraestructura, y el problema es rara vez tener demasiado tiempo. Los cronogramas del proyecto se generan en función de las fechas de servicio o terminación, que son, a menudo, inamovibles. Estas fechas se retrotraen a la totalidad del proyecto e impactan sobre todas las disciplinas en el proceso. Tarde o temprano, cada equipo de derecho de vía participará en un proyecto donde el plazo de finalización plantee la siguiente pregunta: “¿Cómo lograremos hacer todo esto para ese momento?”.

El éxito requerirá de una planificación estratégica, de enfoques creativos para tareas tradicionales y de un consenso unificado entre todas las disciplinas del proyecto. Desde la recepción de la solicitud de propuestas (RFP) hasta la notificación para proceder (NTP) respecto de la construcción, el equipo del proyecto deberá tomar ventaja de cada oportunidad de ahorro de tiempo que hubiese disponible



Atravesar la etapa de la RFP

Los prestadores de servicios a menudo verán el primer vistazo de un plazo ajustado cuando consulten la RFP. La mayoría de los departamentos del derecho de vía tienen comentarios limitados con respecto a la fecha de inicio y finalización del proyecto y no tienen otra opción más que recurrir al prestador de servicios en busca de soluciones.

No es raro que a la RFP le falten detalles del proyecto, e incluso hacer las preguntas correctas (siempre que hubiese tiempo) puede no ofrecer la suficiente claridad. El equipo no tendrá otra opción más que hacer suposiciones lógicas de la información faltante. Si bien esto es una parte normal de cada RFP, las suposiciones pueden acarrear un mayor

riesgo para ambas partes. La compañía de servicios se arriesga a perder el proyecto si es demasiado prudente, en tanto que depender demasiado del mejor escenario posible podría dejarla con un proyecto que no sea económicamente viable. La compañía solicitante corre el riesgo de adjudicar un proyecto en función de promesas que simplemente no pueden cumplirse. Independientemente de cuánta información se encuentre disponible, la recurrida deberá proporcionar un enfoque detallado, currículums del personal clave y una estimación de los costos 'que no exceda' un determinado importe.

Asignación acordada

Una vez adjudicado el proyecto, las inquietudes del proyecto y sus respectivos impactos sobre el cronograma se verán reflejados en un contrato de servicio. Las suposiciones hechas y acordadas anteriormente en la fase de debate servirán para crear un cronograma de facto sobre la base de los datos disponibles al momento de la adjudicación. En este punto, no puede sobreestimarse la importancia de un cronograma definido claramente.

El contrato firmado, que es una de las entregas principales del derecho de vía, depende por completo de que las otras disciplinas cumplan con sus cronogramas. No cumplir con algún cronograma propuesto para las entregas del proyecto, independientemente de la causa, puede dar lugar a distintos incumplimientos consecutivos de cronogramas. Sin embargo, por lo general, entran en juego acontecimientos normales, no hechos negligentes.

Por ejemplo, si surge una inquietud de enrutamiento imprevista, e ingeniería necesita tiempo para adaptar el diseño, entonces, agrimensura puede no cumplir con la fecha de entrega para las exhibiciones de adquisición. Una vez más, hay un efecto dominó. Si se retrasa la adquisición, el apoyo de agrimensura puede extenderse. La nueva ruta puede cambiar los compromisos respecto de los títulos, o tal vez las asignaciones de títulos que ya se han completado ahora son nulas. De cualquier manera, el cronograma de derecho de vía se ajustó.

Prever repercusiones en los costos

Con cada proyecto, las compañías de servicios ponen su reputación en juego. Entregar el proyecto a tiempo y dentro del presupuesto es su objetivo principal. Las fechas de entrega no cumplidas o un alcance cada vez mayor pueden crear una presión financiera, y volver a examinar el presupuesto del proyecto a medida que surgen cambios puede ser un desafío.

Los proyectos que se inician con plazos cortos y una variedad de incógnitas rara vez se traducirán en una entrega más barata. Esto hace que sea esencial prever las repercusiones en los costos, en particular con el tiempo y el material asociados a supuestos del cronograma. Los cronogramas ajustados del derecho de vía por lo general se traducen en mayor personal de adquisición, menos participación de los interesados, ventanas de negociación más cortas y un mayor potencial de litigios.

Se ha vuelto cada vez más común que las compañías soliciten una estimación "que no exceda" un importe determinado por los servicios del derecho de vía. Para que un prestador de servicios satisfaga esta demanda, todas las partes deben estar de acuerdo con el alcance del proyecto, el cronograma y las entregas. Se debe implementar y cumplir cuidadosamente con un proceso de orden de cambio por escrito. Se deben adoptar las medidas correspondientes a medida que se produzcan acontecimientos imprevistos que conduzcan a una orden de cambio. A medida que pasa el tiempo, o que se producen cambios en el personal clave, es probable que disminuya la capacidad de proporcionar datos que respalden la orden de cambio.

Administrar el volumen

Para maximizar la cobertura y acelerar el cronograma, los prestadores de servicios pueden aumentar la cantidad de agentes, pero disminuir la cantidad de tramos por agente. Este enfoque funciona mejor para los títulos y los permisos de agrimensura cuando todas las parcelas están disponibles

y pueden distribuirse de manera uniforme. Sin embargo, esto puede llegar a ser más difícil a medida que el proyecto pasa a la fase de adquisición. Esto se debe a que se necesitan los planos y las exhibiciones para la adquisición, pero probablemente no llegarán todos a la vez.

Las exhibiciones de los proyectos por lo general se incorporarán a la adquisición a un ritmo irregular, y su volumen aumentará a medida que avancen los esfuerzos hacia la finalización. Requerirán de una revisión y una corrección, lo que limitará aún más la disponibilidad de parcelas listas para la adquisición. Los agentes serán divididos entre el respaldo continuo de agrimensura y la adquisición. Las ventajas de tramo por agente no se realizarán plenamente hasta que todos los planos se hayan entregado y aprobado.

Dado que hay un tiempo limitado para las negociaciones, la oferta inicial debe considerarse cuidadosamente. La cantidad de tiempo que se le da a un propietario para que considere el valor de su propiedad puede desempeñar una función importante en el cumplimiento del cronograma. Algunos propietarios no podrán moverse a la velocidad deseada del proyecto. Las repercusiones en los costos y el tiempo asociadas con los litigios, la tasación o el retraso de la construcción deben ser consideradas en la revisión de contraofertas o cambios de ruta propuestos por el propietario. La clave está en saber cuando no hay tiempo y planificar la transición a un litigio como parte del cronograma. Las tasas más altas de expropiación y los costos asociados del proyecto deben considerarse al elaborar el presupuesto del proyecto.

Prever redefiniciones de ruta

Al igual que los detalles faltantes en la RFP original, pueden surgir nuevos problemas una vez desarrollada la ruta preliminar. Es posible que el tiempo dispensado en la revisión preliminar no haya revelado

problemas que comúnmente extienden el proceso de redefinición. Cualquier cantidad de problemas pueden surgir durante la obtención de los permisos de agrimensura, la investigación de títulos o el proceso de revisión para la obtención de permisos culturales/ambientales.

Por lo general, se asigna una ruta preliminar al equipo de derecho de vía durante el inicio del proyecto. Sin embargo, una vez que los agentes comiencen a tener contacto con los propietarios de las tierras, surgirán nuevos problemas. Un propietario puede tener inquietudes y recomendar un cambio de ruta en función del desarrollo planificado. Puede haber servidumbres de conservación o especies protegidas/en peligro de extinción, que hagan necesario un cambio de ruta. Independientemente del problema, cualquier tipo de redefinición de ruta es probable que cause retrasos y aumente la necesidad de más mano de obra para los títulos y la agrimensura.

Los cambios de ruta también pueden tener el potencial de ampliar el impacto de los interesados, lo que, a su vez, afecta las notificaciones requeridas. Las rutas alternativas requerirán de una investigación cuidadosa y podrán resultar en escenarios no viables que causen más retrasos. Y cada retraso disminuirá la ventana de oportunidades de adquisiciones voluntarias.

Oportunidades en la obtención de permisos

Es esencial que el equipo del derecho de vía actúe rápidamente para identificar las inquietudes relacionadas con los permisos, a fin de que puedan desarrollar un cronograma de permisos complementario. Las tareas típicas de obtención de permisos del derecho de vía asociadas con cruces de servicios públicos, ferrocarriles y carreteras pueden llevarse a cabo dentro de un cronograma ajustado. Incluso se pueden administrar efectivamente permisos especiales o condicionales de uso si se identifican a tiempo y se abordan como prioridades para el enrutamiento, el diseño y la agrimensura.

Si hay disponible suficiente información sobre el diseño y el enrutamiento, el proceso de obtención de permisos puede comenzar antes de la fase de adquisición. Hay otros procesos que pueden utilizarse, que permiten ahorrar tiempo. Por ejemplo, utilizando planos típicos para los cruces, es posible consolidar múltiples cruces de carreteras en un único permiso para un condado, una parroquia o un municipio local.

Los proyectos de los departamentos de transporte y ferrocarriles requerirán de permisos más específicos de cada sitio para cada cruce y podrán requerir de una garantía de seguro que deba anticiparse. Los servicios públicos tendrán inquietudes específicas relacionadas con los cruces, especialmente aquellos que afectan sus operaciones, y, con frecuencia, requieren de las coordinadas de los cruces para responder a las solicitudes de invasión. Si hay planes para una colocación paralela a un servicio público, se puede requerir un acuerdo de invasión paralela para construcción. Los permisos ambientales y culturales están normalmente fuera del alcance del derecho de vía.

Planificación para asistencia legal

A pesar de que una restricción legal asociada a la posesión y al acceso a la propiedad cae fuera del control del derecho de vía, puede tener un tremendo impacto sobre el cronograma de adquisición. El equipo legal del proyecto necesitará delinear formas específicas de administrar el acceso para la agrimensura y el proceso de expropiación por causa de utilidad pública. Muchos estados tienen leyes liberales que permiten a los agrimensores ingresar en la propiedad sin el permiso del propietario. A veces objeto de oposición, la pregunta de qué agrimensuras permitir está en el centro de la controversia. ¿Fueron las leyes escritas con el fin de prever agrimensuras geotécnicas, ambientales y culturales para proyectos de infraestructura o agrimensuras de límites comunes? ¿Qué sucede con los drones? Incluso cuando el equipo de administración está seguro de su derecho de acceso, obtener ese acceso cuando el propietario se ha negado se vuelve una preocupación para el equipo legal del proyecto.

No cumplir con algún cronograma propuesto para las entregas del proyecto, independientemente de la causa, puede dar lugar a distintos incumplimientos consecutivos de cronogramas.

Un enfoque común que se utiliza en la superación de este obstáculo de acceso es una orden de restricción temporal (TRO). Sin embargo, las TRO puede tener un impacto negativo en las relaciones con las partes interesadas y, en consecuencia, tienen el potencial de afectar la adquisición más allá de la parcela o del propietario afectados. Ya sea que se solicite de inmediato o en masa, el proceso de solicitud y notificación puede erosionar aún más el cronograma ajustado y debe ser previsto. Identificar potenciales candidatos de TRO tan pronto como sea posible y asesorar al equipo de administración es esencial para planificar el mejor enfoque.

Suponiendo que la expropiación por causa de utilidad pública es una opción viable, el proceso para la toma de la posesión difiere de un estado a otro. Comúnmente conocidos como estados de “toma rápida”, un expropiador puede tomar la posesión antes de la adjudicación de una indemnización. En términos más simples, esto permite que la construcción comience mientras el problema de la indemnización se resuelve en los tribunales. Los tractos colocados por expropiación no retrasan la notificación para proceder respecto de la construcción. Si el proyecto no se realiza en un estado de toma rápida, las repercusiones en el programa de utilizar la expropiación por causa de utilidad pública pueden ajustar aún más el cronograma de adquisición. En cualquiera de los casos, la expropiación por causa de utilidad pública lleva tiempo. A menudo, se requieren planos y exhibiciones más detallados, junto con tasaciones y títulos certificados. No tener en cuenta estas tareas en el cronograma original del proyecto a menudo se traducirá en retrasos imprevistos y costosos.

Formas estratégicas de acelerar el proceso

Un proyecto con un cronograma acelerado puede completarse con éxito a tiempo, pero requiere de un enfoque informado con procesos específicos adaptados al cronograma. En otras palabras, un cronograma acelerado requerirá de un plan simplificado que integre las opciones disponibles que permitan ahorrar tiempo.

Las siguientes estrategias, categorizadas por agrimensura, título y adquisición, se han utilizado con éxito para superar restricciones en cuanto al cronograma.

1. AGRIMENSURA

Utilizar la notificación de agrimensura en lugar del permiso de agrimensura.

Si la notificación es todo lo que se requiere, utilice una carta de notificación de agrimensura con la ley aplicable que otorgue el derecho a realizar la agrimensura, junto con una descripción de la agrimensura. No se requiere de la firma o la respuesta de un propietario. Al ser enviada por correo tan solo unos días antes de las actividades de agrimensura en campo, puede realizar una llamada telefónica de seguimiento para asegurarse de que el propietario la haya recibido y responder cualquier pregunta. Sin embargo, el propietario aún podrá denegar el acceso.

Considerar pagos por agrimensura. Se están convirtiendo en un enfoque cada vez más común en las zonas donde el tiempo o la oposición son factores críticos para el éxito del proyecto.

Las exhibiciones son más rápidas que los planos. Las exhibiciones con GIS (cuando estén permitidas) son más rápidas de

producir, y el tiempo de respuesta para la revisión y la corrección es más rápido. Los planos sellados siguen siendo lo típico cuando se trata de la expropiación por causa de utilidad pública.

Utilizar exhibiciones y planos. El inicio de la adquisición puede acelerarse mediante exhibiciones, incluso cuando hay planes para utilizar planos para la adquisición. Las exhibiciones que ilustran el derecho de vía y el espacio de trabajo con dimensiones aproximadas pueden utilizarse para iniciar las negociaciones, con la entrega de los planos aún pendiente. Las exhibiciones deben tener suficiente detalle para que el agente pueda mostrar el impacto de la servidumbre y obtener un acuerdo con el propietario sobre el precio de la unidad para los daños y las superficies del espacio de trabajo y el derecho de vía. Una vez que los planos estén disponibles, se pueden concluir las negociaciones en función de las dimensiones reales del plano utilizando el precio unitario acordado para cada componente afectado.

2. TÍTULOS

Variar el alcance del certificado de titularidad limitado (LTC). Su propósito es asegurar que las partes adecuadas estén incluidas en las negociaciones. Pero la cantidad de años cubiertos por un LTC es una medida de riesgo, y, dado que no existe un estándar de la industria, es importante considerar un riesgo razonable en términos de negociaciones y establecer el alcance en forma acorde. Las compras de tasas también requerirán de un certificado de titularidad.



Los proyectos que se inician con plazos cortos y una variedad de incógnitas rara vez se traducirán en una entrega más barata.”

Derivar los problemas relacionados con los patrimonios al área legal. Los problemas relacionados con patrimonios con herederos desconocidos no pueden resolverse fácilmente en el proceso del LTC. Derivarlos al área legal cuando sean identificados.

Se necesita tiempo adicional para subordinaciones. Por lo general, son elementos de requieren de mucho tiempo; por lo tanto, considere las limitaciones de tiempo y los riesgos a la hora de decidir si desea o no subordinarlos.

Adquirir información sobre servidumbres para servicios públicos desde el comienzo.

La información sobre servidumbres para servicios públicos ajenos puede desempeñar una función importante para el cruce o la colocación paralela a una servidumbre existente. En la mayoría de los casos, los detalles de estos acuerdos pueden adquirirse del servicio público en cuestión. Los esfuerzos en este sentido respecto de los títulos deben ser la excepción y no la regla. Al igual que con los servicios públicos ajenos, por lo general, la información puede obtenerse de la entidad afectada.

Se necesita tiempo para los procedimientos de expropiación por causa de utilidad pública. Dado que tienen estándares de titularidad más altos, los plazos y la estrategia de un proyecto para las presentaciones y las solicitudes deben considerarse cuidadosamente al desarrollar el cronograma general del proyecto.

3 ALTERNATIVAS A LA ADQUISICIÓN

Identificar tramos que requieran de mucho tiempo y establecerlos como prioridades. Las grandes compañías, los no residentes y el dominio extranjero son cuestiones que requieren de mucho tiempo. Las iglesias y las instituciones a menudo necesitan de la aprobación del

comité, en tanto que las compañías madereras pueden desear disposiciones especiales que requieran de más tiempo para resolverlas. Los municipios pueden requerir la aprobación del público antes de proceder.

Evaluar las parcelas grandes que sufran el mayor impacto y abordarlas para su adquisición temprana. Con un cronograma ajustado, despejar la mayor cantidad posible de derechos de vía para la construcción es esencial. En caso de que la adquisición se retrase, los costosos cambios de sitios de la construcción se reducirán al mínimo.

Considerar acuerdos para el derecho de entrada. Estos permiten que la construcción comience mientras las negociaciones continúan. Para acelerar el proceso, una compañía puede ofrecer incentivos económicos, como un mínimo de conciliación garantizada a cambio.

Promover los acuerdos de conciliación. Si el propietario está de acuerdo con celebrar un acuerdo de conciliación a la espera de la entrega de los componentes finales (como un plano), el proceso de otorgamiento de acceso para la construcción puede acelerarse. Los incentivos para la firma de estos acuerdos pueden variar.

Los bonos de contratación pueden acelerar el proceso. Muchas compañías han tenido éxito con el ofrecimiento de un bono gradual en función de la rapidez con la que un propietario llega a un acuerdo. Considere una fecha de corte para incentivar la pronta firma con el bono más grande para los que firmen dentro de las dos primeras semanas, menos en las próximas dos semanas y ningún bono por firmar después de los 30 días.

Las ofertas por correo postal son la forma más rápida de hacer llegar las ofertas a los propietarios de las tierras. Si bien no es la opción preferida, hay

algunos casos en que los cronogramas de expropiación limitan los plazos de negociación, y las ofertas por correo postal son inevitables. Todo impacto puede mitigarse si es planificado y debatido abiertamente con los propietarios de las tierras durante la fase inicial del proyecto.

Proporcionar al equipo de adquisición una lista de las disposiciones aprobadas para la construcción. Estos pueden ofrecerse en una carta acuerdo complementaria. Los acuerdos aprobados reducirán al mínimo la revisión legal y facultarán aún más a los agentes para cerrar los acuerdos sin realizar más consultas.

Resumen

Cuando se trata de superar cronogramas ajustados de proyectos, hay una serie de enfoques que pueden ayudar a asegurar la finalización oportuna de los proyectos. Sin embargo, el éxito requerirá de una planificación estratégica, de enfoques creativos y de una comunicación abierta entre todas las disciplinas del proyecto.

Con fechas inamovibles de finalización y servicio, sacar provecho de cada oportunidad de ahorro de tiempo disponible puede hacer la diferencia, siempre y cuando no tengan el potencial de causar una reacción negativa en los propietarios de las tierras o en la comunidad. Equilibrar las opciones viables con el deseo de la industria de mejorar las relaciones con las partes interesadas asegurará que la compañía y el prestador de servicios puedan mantener su valor llave en la comunidad.📍



Steve se ha unido recientemente a O.R. Colan Associates como Vicepresidente de las Regiones Sudeste y Nordeste. Tiene más de 25 años de experiencia en el derecho de vía, incluidos proyectos para el gobierno municipal, compañías de ingeniería y prestadores de servicios.



POR SHAUN TWEED

The new frontline of project concerns

En el desafiante entorno de energía de la actualidad, las compañías y los proyectos se enfrentan a múltiples riesgos que van mucho más allá de los problemas habituales del diseño, la ingeniería y la geografía. Estos riesgos son de una naturaleza no técnica y tienen el potencial de causar enormes sobrecostos y retrasos en los proyectos. Y, debido a que son subestimados y pasados por alto con frecuencia, pueden tener un impacto más significativo en el éxito –o el fracaso– de un proyecto.

Categorización de los riesgos

Un riesgo no técnico (NTR) puede surgir de distintas cuestiones de salud, de seguridad, ambientales y comunitarias, que ponen en peligro la implementación exitosa del proyecto. De acuerdo con informes recientes de la industria, los NTR son cada vez más frecuentes, y se estima que cuestan a las compañías miles de millones de dólares cada año.

En la realización de evaluaciones de riesgo del proyecto, es importante tener en cuenta los factores técnicos y no técnicos de manera diferente. Su categorización con anticipación al lanzamiento de un proyecto puede dar al equipo del proyecto una ventaja inicial en la identificación de formas de mitigar los posibles problemas. Ignorar los NTR es exponer el proyecto a consecuencias potencialmente contagiosas y terminales. Los casos extremos en los que el problema puede extenderse más allá del proyecto y manifestarse en la compañía o el organismo en cuestión son aún más preocupantes.

Magnitud de los impactos

Según encuestas recientes realizadas a la industria por nuestra compañía, Environmental Resource Management (ERM), hasta un 70% de los principales proyectos de capital se están retrasando por meses, o incluso años, como consecuencia de factores de riesgo no técnicos. Los desafíos más importantes parten de cuestiones ambientales, inquietudes sociales, miedo geopolítico y movimientos ideológicos. Si no se abordan a tiempo, cada una de estas cuestiones tiene el potencial de impactar de manera adversa sobre el éxito de un proyecto.

Basta con mirar la red eléctrica de Norteamérica, que se ha mantenido como un tema controversial en la última década. Dependemos de la energía en todos los aspectos de nuestras vidas, y los expertos coinciden en que nuestra infraestructura de red es anticuada y tiene una extrema necesidad de actualización. Y, a pesar de que existe un consenso cada vez mayor con respecto a su prioridad, los NTR amenazan cada vez más con retrasar, devaluar o descarrilar los principales proyectos de energía eléctrica que nuestras comunidades necesitan.

Y la oposición a la fractura hidráulica continúa creciendo. El movimiento de resistencia se orienta cada vez más a los proyectos de energía e impacta de manera adversa sobre ellos, mientras dificulta la aceptación de la comunidad. En todos los EE. UU., hay iniciativas electorales locales y limitaciones a nivel estatal para prohibir la fractura por completo. Estos problemas se están proliferando en las diversas comunidades y están ganando impulso rápidamente.

En un informe de 2011, John Ruggie, Represente Especial de Empresas y Derechos Humanos del Secretario General de las Naciones Unidas, ilustra cómo la falta de desarrollo de una respuesta estratégica interfuncional a los NTR en relación con los impactos sociales puede tener un efecto devastador. Un ejemplo incluye una compañía en la industria de extracción, que, según informaron, sufrió

... hasta un 70% de los principales proyectos de capital se están retrasando por meses, o incluso años, como consecuencia de factores de riesgo no técnicos”

una pérdida de valor de \$6,500 millones durante 24 meses debido a NTR. En ese caso, la oposición de la comunidad retrasó el proceso de aprobación reglamentario, y las consecuencias fueron devastadoras en términos financieros.

Hacer frente a la falta de confianza

Las partes interesadas de la comunidad y los organismos reguladores tienen una gran memoria. Con los años, hemos tenido muchas conversaciones con las partes interesadas cuya única razón para oponerse a un proyecto era su falta de confianza en la compañía del servicio público o de gas en cuestión. Y la desconfianza tenía raíces originadas hacia muchas generaciones. Si una generación anterior se sintió aprovechada, maltratada o inducida al error, un pequeño incidente podía fácilmente cobrar vida propia. Al igual que la fábula de David y Goliat, esta situación es percibida como la gran compañía que aplasta a la pequeña persona en busca de ganancias. Si hay alguna verdad en la historia no es lo importante. Si la historia y la creencia continúan, pueden convertirse en un obstáculo para el cronograma del proyecto. Cuando eso sucede, la única solución es construir una nueva base de confianza.

La mejor manera de curar viejas heridas es recurrir a los interesados desde el comienzo, brindarles información sobre el proyecto y dar voz a aquellos que se sientan marginados. Eso significa que la participación temprana debe ser una prioridad desde el origen de un proyecto.

Historia de dos proyectos

En el último año, nuestra compañía fue contratada para trabajar en dos proyectos

idénticos, uno con la participación adecuada de las partes interesadas y otro sin ella. En el primer proyecto, fuimos contratados con el fin de administrar los esfuerzos de participación de las partes interesadas para un oleoducto a gran escala en varios estados. Esto involucró todos los aspectos de las comunicaciones, incluida la investigación comunitaria, el desarrollo de la estrategia y la implementación del plan, así como reuniones con los funcionarios electos y la supervisión de las reuniones de puertas abiertas.

Durante el proceso de obtención de los permisos, los propietarios que vivían cerca de una estación de bombeo propuesta comenzaron a preocuparse por su impacto en la comunidad. Ya que sus propiedades no se encontraban a lo largo de la ruta del oleoducto, no habían sido contactados con anterioridad. Aun así, se comunicaron con sus funcionarios electos locales, quienes, a su vez, se pusieron en contacto con nuestro equipo de asuntos públicos debido a la relación que teníamos con ellos.

En respuesta, el equipo de asuntos públicos de ERM organizó un evento nocturno cerca de la ubicación de la estación de bombeo propuesta. Se invitó a los vecinos de los alrededores del área del proyecto, junto a los funcionarios electos y los socorristas de emergencia de la comunidad cercana.

La noche comenzó con un debate informal mientras se servían refrigerios, seguido por una presentación general conducida por el equipo técnico. Se dispuso un tiempo a las preguntas, y nuestro equipo permaneció en el lugar hasta que el último residente se retiró de la reunión. Luego realizamos un seguimiento con cartas de agradecimiento e información de contacto de los líderes técnicos de la compañía.

Los vecinos y los funcionarios electos quedaron impresionados con la forma en que se abordaron las inquietudes de la comunidad y se redujeron los problemas. La compañía había llenado con éxito un vacío de información con planes específicos del proyecto, detalles sobre la estación y una oportunidad general. La estación de bombeo fue construida sin oposición alguna, y se mantuvo la relación con las partes interesadas en la comunidad, con clientes satisfechos. En este caso, los efectos secundarios fueron resueltos antes de avanzar a un nivel empresarial o industrial.

En el segundo proyecto, el mismo cliente tenía un oleoducto diferente que se estaba proponiendo en otro estado.

Cuando surgieron inquietudes similares con una estación de bombeo en particular, recomendamos la misma línea de acción. Sin embargo, el administrador del proyecto no era partidario del proceso de participación y quería dejar que las cosas siguieran su propio camino. En el transcurso de los próximos 18 meses, los problemas en torno a este proyecto empeoraron, y el gobierno del condado respondió negando un permiso de uso condicional para la estación de bombeo. Todas las demás estaciones de bombeo estaban instaladas y listas para

funcionar a lo largo de la ruta. El hecho de que esta estación en particular demoró muchos meses en ser aprobada costó a la compañía una enorme cantidad de dinero y afectó de manera adversa el proyecto y el valor de la cartera empresarial.

Es evidente que la comunicación continua y desde un comienzo con las partes interesadas es esencial para el éxito de un proyecto. Con estos dos proyectos, la estrategia de comunicación abierta de la compañía desempeñó una función muy importante en el éxito de uno, en tanto que la falta de comunicación dio lugar a un retraso significativo para el otro.

Ganarse el privilegio de operar

En los países desarrollados, los defensores de proyectos trabajan arduamente para reforzar las relaciones con el gobierno local al involucrarse en gran medida con las comunidades, apoyar la creación de capacidades del organismo y financiar capacitaciones en habilidades de base amplia. Aun así, las experiencias recientes en Norteamérica, Europa y Australia han demostrado que se necesitan esfuerzos similares en regímenes de reglamentación más desarrollados –las tierras de los gobiernos pequeños y las grandes sociedades civiles–.



Al escuchar las inquietudes de la comunidad y hacer de las relaciones con las partes interesadas una prioridad, una de las dos estaciones de bombeo propuestas pudo avanzar según el cronograma.

Los desarrolladores pueden enfrentarse a moratorias, a nuevas leyes de reacción y a daños a su reputación si simplemente esperan que un permiso legal sea todo lo que necesitan. Al encarar nuevos desarrollos en contextos cada vez más delicados como forma de ganarse el privilegio de estar allí, vemos cómo las organizaciones adoptan enfoques sociales cada vez más inclusivos que les son muy útiles en el largo plazo respecto de la operación y el desarrollo de activos.

Lecciones aprendidas en el camino

La pregunta continúa: ¿cómo mitigamos o eliminamos los NTR graves? Comenzamos demostrando la importancia de identificar y priorizar los NTR en una etapa temprana del proceso de planificación, especialmente a las compañías y a los líderes del proyecto. Hemos podido lograr el éxito en proyectos utilizando las mejores prácticas que figuran a continuación.

1] Identificar posibles riesgos desde el comienzo

El equipo del proyecto necesita entender las inquietudes y las expectativas de las partes interesadas que potencialmente puedan causar un riesgo comercial. Evaluar cada riesgo y determinar su impacto en el rendimiento financiero, la reputación de la compañía, la seguridad y otros objetivos clave de la compañía será esencial. Es importante articular con exactitud qué está en juego para las personas encargadas de la toma de decisiones ejecutivas.

2] Compartir las lecciones aprendidas durante el proyecto

Los conocimientos obtenidos de los esfuerzos actuales necesitan articularse con mayor claridad de manera que los colegas que trabajen en el próximo paso puedan beneficiarse verdaderamente de la información. Independientemente de los tipos de problemas y soluciones enfrentados en fases anteriores del

Risk

proyecto, estos pueden desempeñar una función importante en todo el ciclo de vida del proyecto, pero solo si se comparten. Asimismo, esto ayuda a asegurar que el conocimiento específico del proyecto o institucional no se pierda con el tiempo.

3] Priorizar la obtención de permisos

Cuando se está planificando un proyecto, es esencial comenzar teniendo en cuenta el final. Por ello, las relaciones tanto con el público como con los organismos reguladores deben mapearse en forma activa y administrarse de manera proactiva. La confianza y la transparencia entre todas las partes interesadas debe ser una prioridad al comienzo del proyecto con el fin de generar beneficios hasta el final del proyecto. A nadie le gusta que lo agarren desprevenido. Si cualquiera de las partes interesadas, ya sea interna o externa, siente que está fuera del círculo de información durante el ciclo de vida del proyecto, esto seguramente dará lugar a una reacción negativa. Esto es a menudo el motivo por el cual se forman grupos de oposición al proyecto en primer lugar. Por lo tanto, reconocer la legitimidad de todos los intereses de las partes interesadas y ser, a la vez, lo más transparente posible es una forma poderosa de generar confianza y crear una relación de cooperación con la comunidad, mientras se ayuda a ganar la aceptación del proyecto.

4] Hacer participar de manera proactiva a las partes interesadas

El viejo modelo de diseño-permisos-construcción ya no es viable. Obtener las aprobaciones de los organismos reguladores y del público es demasiado complejo y delicado para empezar tarde. Se debe utilizar una estrategia de obtención de permisos bien planificada para dar forma a los diseños de ingeniería y a los plazos de ejecución.

5] Mejorar la eficacia operativa

Se deben establecer controles y opciones de mitigación, y confirmar que todas las personas entiendan con claridad su función al momento de asegurar que los planes y los controles se implementen con éxito. Se debe monitorear la efectividad de los controles y buscar oportunidades para mejorar la eficacia y la eficiencia operativas.

Resumen

Para evitar obstáculos catastróficos al proyecto, mitigar los problemas no técnicos de la actualidad requiere de compromisos, normas, políticas, auditorías y otros procesos comerciales estratégicos de la organización. Sin embargo, también debe haber un enfoque integrado durante la totalidad del ciclo de vida del proyecto. Los

miembros del equipo del proyecto trabajan mejor cuando existe un diálogo permanente entre las áreas de diseño, construcción, comunicaciones y permisos. Este tipo de comunicación abierta permite al equipo identificar posibles problemas desde el comienzo y establecer soluciones viables en papel, que puedan servir para evitar fallas en el terreno.

En última instancia, el riesgo no puede ser mitigado por completo. Sin embargo, tenemos los conocimientos y los conjuntos de habilidades necesarios para abordar mejor los problemas no técnicos que surjan. Todos tenemos la responsabilidad de aprender de los fracasos del pasado. Al planificar y prepararnos para futuros riesgos y continuar la búsqueda de las soluciones más viables, podemos brindar un mayor valor a la comunidad, mientras cumplimos con los objetivos financieros de las compañías e industrias a las que prestamos nuestros servicios. ★



Shaun es uno de los Socios de Environmental Resources Management (ERM), una compañía que presta servicios de consultoría sobre medioambiente, seguridad y riesgo. Tiene experiencia en la planificación de la evaluación del impacto para proyectos de energía, petróleo y gas, minería e infraestructura de transporte.