

C-05 LAS RELACIONES ENTRE ARQUITECTO/A Y SU COMITENTE

1ª edición: 1979 / 2ª edición: 1984 / 3ª edición: 1993 / 4ª edición: 1996 / 5ª edición: 2003 / 6ª edición: 2010 / 7ª edición: 2014 / 8ª edición: 2018 / 9ª edición: 2020

Este documento trata sobre los/as clientes del/de la arquitecto/a, las relaciones previas, la conveniencia de proporcionarles información sobre los servicios profesionales que pueden recibir, la estrecha relación que debe prevalecer entre estos y los honorarios que los retribuyen, y las alternativas de que dispone el/la comitente para encarar su proyecto, con sus ventajas, desventajas y responsabilidades consiguientes.

También brinda recomendaciones que pueden ser útiles para la negociación de contratos y sirve de introducción a los 17 modelos de contrato entre arquitecto/a-comitente por la prestación de distintos servicios profesionales, tema que se desarrolla en el documento C.22 La contratación de servicios profesionales.

NOTA PRELIMINAR

El Consejo Profesional de Arquitectura y Urbanismo ha considerado necesario actualizar las definiciones y honorarios de los servicios profesionales para adecuarlos a los requerimientos de la práctica profesional en la actualidad. En consecuencia, y en base a las facultades conferidas por el Decreto-Ley 6070/58, elaboró el documento A-115 Honorarios sugeridos CPAU, cuyas disposiciones son recomendadas pero no obligatorias.

Los textos de la edición 2018 del MEPAU guardan relación con el contenido de dicho documento en lo referente a roles, servicios, tareas y honorarios profesionales, al igual que los dictámenes que emite el Consejo como respuesta a oficios judiciales, consultas de comitentes y de la matrícula.

DOCUMENTOS DE LA SERIE "A" RELACIONADOS CON ESTE DOCUMENTO

- (A-115) Honorarios sugeridos CPAU
- (A-301) Contrato de proyecto y dirección
- (A-301_DE) Contrato de proyecto y dirección ejecutiva
- (A-302) Contrato de anteproyecto
- (A-303) Contrato de proyecto
- (A-304) Contrato de dirección de obra
- (A-304_DE) Contrato de dirección ejecutiva
- (A-305) Contrato abreviado de proyecto y dirección
- (A-305_DE) Contrato abreviado de proyecto y dirección ejecutiva
- (A-306) Contrato de proyecto y construcción
- (A-308) Contrato abreviado de proyecto y construcción
- (A-309) Contrato de supervisión
- (A-310) Contrato de auditoría
- (A-311) Disposiciones adicionales a los contratos de dirección para trabajos por administración
- (A-312) Disposiciones adicionales a los contratos de dirección para la encomienda de dirección ejecutiva

- (A-313) Contrato por el servicio de higiene y seguridad
- (A-314) Contrato Lic. en planificación y diseño del paisaje/comitente
- (A-403) Modelo de propuesta para la ejecución de proyecto y dirección
- (A-509) Carta abierta a quien contrate el servicio profesional
- (A-510) Información al/a la cliente/a: “trabajando con su arquitecto/a”
- (A-516) Obligaciones laborales según modalidad de contrato

ÍNDICE

1 CAPTAR CLIENTES / CONSEGUIR ENCARGOS

2 CLIENTES Y COMITENTES

- 2.1 CONOCIMIENTO DEL/DE LA CLIENTE/A
- 2.2 TIPOS DE CLIENTES/AS

3 INFORMACIÓN A PROPORCIONAR AL/A LA CLIENTE/A

- 3.1 SERVICIOS QUE PUEDE BRINDAR EL/LA ARQUITECTO/A
- 3.2 RELACIÓN ENTRE SERVICIO PROFESIONAL Y HONORARIO
- 3.3 EL/LA COMITENTE Y SUS ROLES EN LA OBRA
- 3.4 EL/LA COMITENTE-CONSTRUCTOR/A EN AUSENCIA DE UN/A CONTRATISTA-CONSTRUCTOR/A
- 3.5 RESPONSABILIDAD DEL/DE LA COMITENTE EN LA ADJUDICACIÓN DE ENCARGOS

4 ACUERDOS EXTRA-CONTRACTUALES

- 4.1 CONVERSACIONES PRELIMINARES
- 4.2 PROPUESTA DE PRESTACIÓN PROFESIONAL
- 4.3 REGISTRO DE ENCOMIENDA

5 CONTRATOS DE SERVICIOS PROFESIONALES

- 5.1 CARACTERÍSTICAS Y CONDICIONES
- 5.2 LOS MODELOS DE CONTRATO EDITADOS POR EL CONSEJO

6 NEGOCIACIÓN DE CONTRATOS

7 ÉTICA Y CLIENTE

1 CAPTAR CLIENTES / CONSEGUIR ENCARGOS

No es fácil para la mayoría de los/as arquitectos/as tener clientes/as, si por cliente/a se entiende a la persona que utiliza con asiduidad sus servicios profesionales. Logran atraer clientes/as algunos/as profesionales con larga trayectoria, con prestigio o con determinadas especializaciones. La mayor parte de los/as clientes/as de los/as arquitectos/as recurren a sus servicios solo una, dos o tres veces en su vida.

En consecuencia, la búsqueda y captación de clientes/as es un tema, una necesidad, una preocupación siempre presente en la mayoría de los/as arquitectos/as y no hay recetas para lograrlo. En cambio hay algunas prácticas, recursos o actitudes que, practicados con perseverancia, pueden facilitar la relación con nuevos/as clientes/as.

El/la arquitecto/a puede y debería atender a la promoción de su trabajo adoptando y manteniendo iniciativas que, con las limitaciones que impone el Código de Ética, pueden facilitar las relaciones con nuevos/as clientes/as y la obtención de nuevos encargos. El texto que sigue es un super-extracto del título "Promoción del trabajo" comprendido en el documento Aspectos promocionales del ejercicio profesional. (C-27) **ver punto 2.**

En este sentido, puede resultar conveniente que los/as arquitectos/as incorporen algunas de las herramientas que aportan otras disciplinas; entre ellas, las que permiten anticiparse a nuevas necesidades del mercado o definir y seleccionar tipos de clientes/as potenciales o las que estudian las mejores formas para establecer y mantener las relaciones con tales clientes/as potenciales y con quienes ya lo son.

El mercado se ha reorientado de la demanda hacia la oferta, y los/as profesionales deben acostumbrarse a esta realidad, adoptando iniciativas y elaborando nuevas propuestas cuyos contenidos deben estar dirigidos a atraer la atención de sus potenciales clientes/as. El/la arquitecto/a no debe limitarse a esperar la llegada de encargos, sino salir a buscarlos o ser promotor/a y participe de sus propios trabajos.

Definir de manera anticipada si los/as arquitectos/as deben asignar prioridad al marketing, las relaciones públicas, la publicidad o la promoción de obras no tiene sentido: todas son herramientas que bien utilizadas pueden constituirse en excelentes auxiliares. Tradicionalmente, quienes ejercen la profesión han desatendido estos recursos, ya sea por desconocimiento, por considerarlos innecesarios, por falta de iniciativa o falsos prejuicios. Estas actitudes deben ser superadas a fin de potenciar el desarrollo de la actividad profesional, pero cuidando que los medios elegidos y los contenidos y las formas de las acciones y de los mensajes encuadren dentro de los límites que imponen el Código de Ética y el respeto por la Arquitectura la profesión.

- **Marketing (C-27) ver punto 2.2 .** Para que un/a arquitecto/a o un estudio de arquitectura puedan alcanzar sus objetivos, deberían idear formas de interrelacionar sus intereses y capacidades con las necesidades y deseos de sus posibles clientes/as. Para ello, es conveniente despojarse de ciertos prejuicios, estudiar el tema o consultarlo con expertos, así como adoptar las políticas y rutinas necesarias para incorporar el marketing como una actividad más entre las que habitualmente llevan adelante.

1 CAPTAR CLIENTES / CONSEGUIR ENCARGOS

Un programa de marketing como proceso total incluye varios grupos de actividades: planificación, estrategia, estudio de mercado, relaciones públicas y publicidad, negociación y seguimiento de clientes/as. En general, las pequeñas empresas (buena parte de los estudios de arquitectura pueden asimilarse a ellas) tratan estas actividades en conjunto, pero sin mantener la necesaria coordinación.

- **Relaciones públicas** (C-27) **ver punto 2.3.** El American Institute of Architects sostiene que “las relaciones públicas de un/a arquitecto/a consisten en darse a conocer y en transmitir una buena imagen a sus clientes/as potenciales”. Las relaciones públicas deben estar coordinadas dentro de un plan de marketing y su objetivo debe centrarse en comunicar la actividad, la obra o las propuestas del/de la profesional a ciertos sectores de público, creando un ambiente favorable para el establecimiento de nuevas relaciones.

Un plan de relaciones públicas no puede alcanzar buenos resultados si no tiene una idea clara de sus objetivos, a quién se dirigirá el mensaje y cuáles son los medios más adecuados para transmitirlo.

Dentro del área proyectual existe un recurso indirecto para promover trabajos –que el Consejo recomienda y que está al alcance de todo/a arquitecto/a–, que consiste en participar en concursos con la posibilidad de acceder como premio a proyectos y obras de importancia, imposibles de lograr de otra manera, cuando se cuenta con pocos años, pocos antecedentes y pocos contactos.

Además de los premios, las distinciones y el encargo de servicios profesionales, los concursos ofrecen otras compensaciones: el conocimiento de nuevas temáticas y el aprendizaje de nuevas problemáticas, la conformación o consolidación de equipos de trabajo y el enriquecimiento profesional que aporta la autocrítica y la observación crítica de los trabajos oponentes. El tema “concursos” es tratado en el documento Adjudicación y gestión de servicios profesionales y obras (C-15) **ver punto 3.**

2 CLIENTES/AS Y COMITENTES

El Manual asigna a los dos términos del título significados distintos:

- Cliente/a es la persona que utiliza con asiduidad los servicios de un/a profesional y, por extensión, la persona que solicita al/a la arquitecto/a un servicio profesional.
- Comitente, en cambio, es el término que se emplea para referirse a la persona física o jurídica que ha acordado los términos y condiciones para la ejecución de un servicio profesional y, en los contratos de construcción, para denominar a quien encarga trabajos a un/a contratista.

2.1 CONOCIMIENTO DEL/DE LA CLIENTE/A

Para facilitar el éxito de un encargo, es necesaria una relación franca y positiva entre el/la arquitecto/a y su cliente/a. Esta relación se debe fundamentar en el entendimiento, respeto y confianza mutuos. Estos comportamientos y una necesaria y sostenida cooperación facilitan el cumplimiento de sus deberes y obligaciones.

Cuando no media conocimiento previo, se hace necesario un proceso de acercamiento entre cliente/a y arquitecto/a con el objeto de establecer bases para una futura relación, intercambiar información y considerar la viabilidad del encargo, proceso durante el cual ambos evalúan la personalidad de sus interlocutores.

Siempre es conveniente que el/la arquitecto/a se interiorice de la idiosincrasia de su cliente antes de comprometer sus servicios profesionales, ya sea un particular, una pequeña empresa, una corporación o un ente de la administración pública.

2.2 TIPOS DE CLIENTES/AS

Hay ciertos tipos de clientes/as cuya idiosincrasia los/as distingue al punto de conformar casos característicos, ante los cuales resulta aconsejable que el/la arquitecto/a adopte ciertas previsiones. Se aclara que la mayoría de las recomendaciones que figuran en los puntos siguientes conviene que sean tenidas en cuenta ante cualquier tipo de cliente/a, aunque se ha optado por referirlas a los casos en que se hacen más necesarias.

- **Clientes/as sin experiencias anteriores:** generalmente desconocen los servicios que pueden prestar arquitectos/as; confunden su rol con otros, especialmente con el del/de la constructor/a, y tienen expectativas poco realistas con respecto al proyecto que encaran. En estos casos, el/la profesional debe brindarles suficiente información para despejar sus incógnitas, compatibilizar sus objetivos y expectativas con la realidad, y asistencia para definir sus requerimientos.
- **Clientes/as con aspiraciones que superan sus recursos:** esto puede tener origen en mala información, error en sus estimaciones o desconocimiento de los factores que inciden en la conformación del costo de su proyecto. En estos casos, el/la arquitecto/a debe formular estimaciones realistas desde el principio, con el objeto de informarle acerca de los fondos que podrían ser necesarios, limitar sus requerimientos o sugerir el abandono del proyecto; efecto no deseado pero preferible a un problema en instancias posteriores, cuando el/la profesional puede ser objeto de reproche por no haber alertado oportunamente a su cliente/a.
- **Clientes/as corporativos/as:** se entiende por tales a organismos, asociaciones o empresas privadas o públicas con funcionarios, autoridades o cuerpos directivos que actúan por delegación, y que suelen cumplir normas y procedimientos sujetos a la fiscalización y crítica por parte de sus mandantes. En estos casos, al/a la arquitecto/a no le es fácil avanzar en forma lineal y pueden originarse demoras e interrupciones en la gestión, como modificaciones de requerimientos, de presupuestos y de cronogramas.

Para facilitar la gestión, el/la arquitecto/a debe convencer a su cliente/a para que designe a un/a representante o una reducida comisión que lo represente y sea su único/a interlocutor/a. También es aconsejable dejar constancia de las actuaciones, de las directivas recibidas y de las modificaciones y demoras originadas por el/la cliente/a.

Hay ciertos tipos de clientes/as cuya idiosincrasia los/as distingue al punto de conformar casos característicos, ante los cuales resulta aconsejable que el/la arquitecto/a adopte ciertas previsiones. Se aclara que la mayoría de las recomendaciones que figuran en los puntos siguientes conviene que sean tenidas en cuenta ante cualquier tipo de cliente/a, aunque se ha optado por referirlas a los casos en que se hacen más necesarias.

- **Clientes/as sin experiencias anteriores:** generalmente desconocen los servicios que pueden prestar arquitectos/as; confunden su rol con otros, especialmente con el del/de la constructor/a, y tienen expectativas poco realistas con respecto al proyecto que encaran. En estos casos, el/la profesional debe brindarles suficiente información para despejar sus incógnitas, compatibilizar sus objetivos y expectativas con la realidad, y asistencia para definir sus requerimientos.
- **Clientes/as con aspiraciones que superan sus recursos:** esto puede tener origen en mala información, error en sus estimaciones o desconocimiento de los factores que inciden en la conformación del costo de su proyecto. En estos casos, el/la arquitecto/a debe formular estimaciones realistas desde el principio, con el objeto de informarle acerca de los fondos que podrían ser necesarios, limitar sus requerimientos o sugerir el abandono del proyecto; efecto no deseado pero preferible a un problema en instancias posteriores, cuando el/la profesional puede ser objeto de reproche por no haber alertado oportunamente a su cliente/a.
- **Clientes/as corporativos/as:** se entiende por tales a organismos, asociaciones o empresas privadas o públicas con funcionarios, autoridades o cuerpos directivos que actúan por delegación, y que suelen cumplir normas y procedimientos sujetos a la fiscalización y crítica por parte de sus mandantes. En estos casos, al/a la arquitecto/a no le es fácil avanzar en forma lineal y pueden originarse demoras e interrupciones en la gestión, como modificaciones de requerimientos, de presupuestos y de cronogramas.

Para facilitar la gestión, el/la arquitecto/a debe convencer a su cliente/a para que designe a un/a representante o una reducida comisión que lo represente y sea su único/a interlocutor/a. También es aconsejable dejar constancia de las actuaciones, de las directivas recibidas y de las modificaciones y demoras originadas por el/la cliente/a.

- **Clientes/as para los cuales el honorario prevalece sobre cualquier otra cuestión:** son los que consideran al/a la arquitecto/a como el/la vendedor/a de un producto y no como el proveedor de servicios profesionales; servicios que por desconocimiento entienden uniformes y que, por tal motivo, no intervienen en su ponderación. Ante esta clase de clientes/as, el/la arquitecto/a debe argumentar que tan importante como el honorario es la calidad y responsabilidad del servicio profesional que retribuye, y que no tiene sentido referirse a uno de los términos de esta dualidad sin una cuidadosa evaluación del otro. La mejor relación se establece cuando arquitecto/a y cliente/a logran acordar un honorario que, al mismo tiempo que satisface las expectativas del cliente, se adecua a las características del encargo y a los méritos y experiencia del/de la arquitecto/a.
- **Desarrolladores/as, promotores/as, empresas constructoras:** conocen muy bien los servicios que puede brindarles el/la arquitecto/a y usualmente requieren su participación para encarar aspectos parciales de su proyecto; por ejemplo, para ejecutar un anteproyecto o una documentación licitatoria, para llevarlo luego al nivel de proyecto mediante otros/as profesionales. Este tipo de clientes/as suele recurrir a arquitectos/as de prestigio o que han acumulado experiencia en proyectos como el que los ocupa. Es importante, en estos casos, acordar condiciones para preservar la propiedad intelectual del trabajo y el derecho a desconocer su autoría en caso de que posteriormente sea desvirtuado.

- **Prestación de servicios en el ámbito público:** el/la arquitecto/a puede tener como comitente a cualquier organismo público y resultar adjudicatario mediante algún tipo de concurso o adjudicación directa. En cualquier caso, conviene que el/la profesional:
- Se informe de los requerimientos especiales que pueden existir para el cumplimiento del encargo motivados por normas oficiales y/o normas particulares del organismo que lo/a contrata.
- Tenga en cuenta todos los comentarios y recomendaciones formulados precedentemente para el caso de los/as clientes/as corporativos/as.
- Suscriba contratos cuyas disposiciones establezcan claramente sus derechos y obligaciones, y cuyos requerimientos, usualmente muy exigentes, esté seguro de poder cumplir.
- **Prestación de servicios en mercados internacionales:** la exportación de servicios es un fenómeno habitual que se expande a medida que avanza el proceso de globalización y se remueven los obstáculos legales para liberar el comercio de servicios. Sobre este tema se puede consultar el Documento “El Comercio Exterior de Servicios de Arquitectura”, realizado conjuntamente por el Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires y el CPAU, donde se explicitan las condiciones necesarias para el ejercicio profesional trasfronterizo de los/as arquitectos/as.

3 INFORMACIÓN A PROPORCIONAR AL/A LA CLIENTE/A

Buena parte de los/as clientes/as que acuden a un/a arquitecto/a lo hacen por primera vez y es usual que desconozcan muchas cosas que este/a profesional puede dar como sobreentendidas. Entre ellas:

- La variedad de servicios que le puede brindar y los beneficios que proporciona su actuación.
- Las diferencias entre los roles del/de la arquitecto/a y del/de la constructor/a.
- Los honorarios que debe percibir el/la arquitecto/a como retribución a sus servicios.
- Los distintos roles que arquitecto/a y comitente pueden asumir en los tipos de encargos que más frecuentemente los/as relacionan: proyecto y dirección de obras.

3.1 SERVICIOS QUE PUEDE BRINDAR EL/LA ARQUITECTO/A

Una de las mejores formas de establecer y mantener buenas relaciones con los/as clientes/as consiste en brindarles información ordenada, clara y completa y proporcionársela en los momentos oportunos. Para facilitar esta gestión, el Consejo ha redactado los documentos:

- Carta abierta a quien contrate el servicio profesional ([A-509](#)). Contiene información y consejos que se recomienda entregar a un cliente sin ninguna experiencia en los primeros momentos de la relación.
- Información al/a la cliente/a: “trabajando con su arquitecto/a” ([A-510](#)). Se aconseja entregar este documento una vez que se advierta que el/la cliente/a ha asimilado la información proporcionada anteriormente.

Por otra parte, la Resolución 1254/2018 del Ministerio de Educación, Ciencia y Tecnología, en su anexo XXII: Actividades profesionales reservadas al título de arquitecto, y el documento Honorarios sugeridos CPAU ([A-115](#)), se refieren a algunos de los servicios profesionales que pueden brindar los/as arquitectos/as.

3.2 RELACIÓN ENTRE SERVICIO PROFESIONAL Y HONORARIO

Se recomienda proporcionar al/a la cliente/a la más completa información con respecto a la estrecha e intrínseca relación que debe prevalecer entre un servicio profesional y el honorario que lo retribuye.

La mera enunciación de un servicio profesional no alcanza para revelar sus alcances ni el detalle de las tareas que comprende. Por ejemplo, un anteproyecto, una tasación o una supervisión de proyecto pueden ser realizados con distintos niveles de dedicación, profundidad y detalle.

En consecuencia, es necesario interiorizar al/a la cliente/a acerca de estas cuestiones y advertirle que cuando compara propuestas que incluyen honorarios debe exigir la descripción y el detalle del servicio profesional propuesto. De esta manera, estará en conocimiento de los servicios ofertados que posteriormente tendrá derecho a exigir y evitar posibles sorpresas o malos entendidos.

En el documento Cartilla de tareas y honorarios para encargos de proyecto y dirección ([A-111](#)) se incluyen listados con las tareas que el Consejo recomienda para la prestación de las distintas etapas de estos encargos. En otros documentos de este Manual figuran listados de tareas vinculadas con la prestación de otros servicios profesionales. En consecuencia, se recomienda al/a la arquitecto/a que en sus propuestas y contratos detalle el tipo de encargo, las tareas y prestaciones que estarán a su cargo y el criterio adoptado para la formulación del honorario.

3.3 EL/LA COMITENTE Y SUS ROLES EN LA OBRA

Es usual que la mayoría de los/as posibles clientes/as que se acercan a un/a arquitecto/a lo hagan con la idea de construir, reformar o ampliar un edificio y que no tengan en claro la diferencia entre el rol profesional que desempeña el/la arquitecto/a y el rol comercial-industrial que cumple el/la constructor/a o los/as contratistas.

También es usual que, llegado el momento, opinen que la obra debería construirse por tal o cual sistema, desconociendo las ventajas y desventajas de cada uno de ellos, de sus consecuencias económicas y de las obligaciones y responsabilidades que como comitente debería asumir en cada caso.

El/la cliente/a no tiene la obligación de conocer estas cuestiones y es un deber del/de la arquitecto/a proporcionarle la información necesaria y, en el momento oportuno, asesorarlo/a en función de que adopte la mejor alternativa para la construcción de su proyecto.

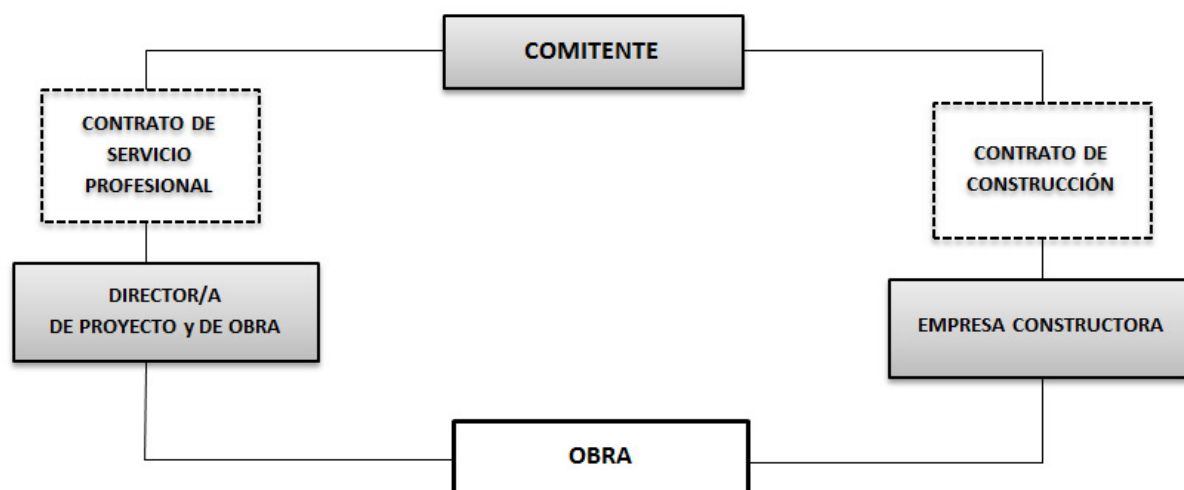
Para ilustración del/de la comitente, es oportuno realizar un repaso de las situaciones más características con un análisis de sus ventajas y desventajas, indicando en cada caso los textos del Manual donde se tratan los temas.

Encargo de proyecto y dirección de una obra a construir por una empresa constructora

Es el esquema más simple, mediante el cual el/la comitente suscribe dos contratos: uno con el/la arquitecto/a por sus servicios de proyecto y dirección, y otro de construcción con la empresa constructora.

Este contrato unifica las obligaciones y responsabilidades profesionales ante el/la comitente y es la mejor opción para que la obra se ejecute respetando el proyecto. En el Gráfico N° 1 se presentan el esquema y las relaciones funcionales que se establecen entre los principales agentes que participan en la obra.

GRÁFICO N° 1



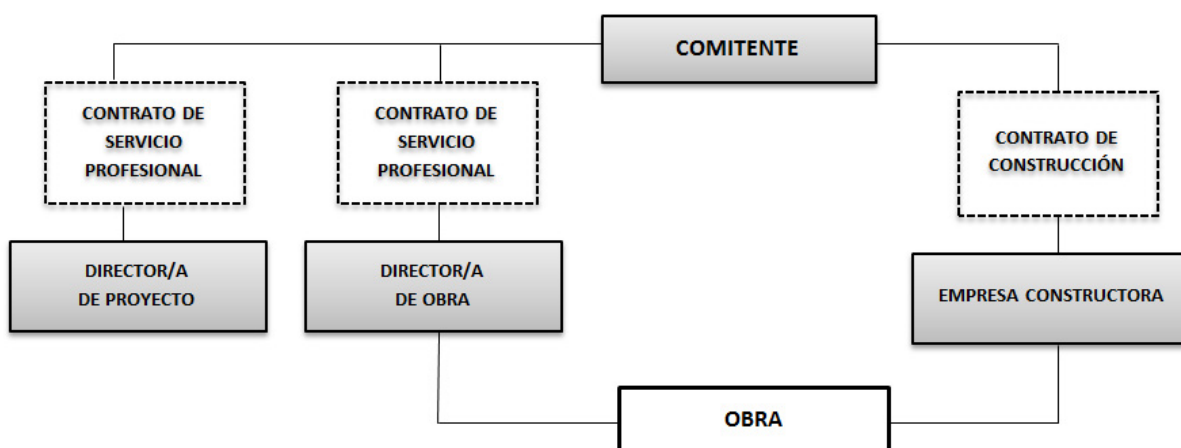
Encargos separados de proyecto y dirección de obra a construir por una empresa constructora

En ocasiones, el/la comitente opta por encomendar en forma separada el proyecto y la dirección de obra, procedimiento que puede ser ventajoso cuando por las características del proyecto o de la obra se requiere que los/as adjudicatarios/as de cada encargo acrediten determinada especialización o experiencia. No obstante, el procedimiento puede dar lugar a desviaciones con respecto a las calidades e intenciones del proyecto, especialmente si se introducen variantes o modificaciones de diseño o de especificaciones durante la construcción de la obra.

En estos casos, tanto el/la DP como el/la DO ven recargadas sus obligaciones. El/la primero/a debe ajustar la documentación de proyecto para no dejar nada librado a la interpretación del/de la DO si desea que la obra terminada responda acabadamente a su concepción. El/La DO, por su parte, debe estudiar y revisar en profundidad la documentación de proyecto y suma a las responsabilidades que ya tiene como director/a de obra, corresponsabilidad sobre las fallas, errores u omisiones del proyecto.

El/La comitente debe encarar y, de alguna manera, coordinar tres contratos: dos por servicios profesionales y el contrato de construcción. Seguramente deberá afrontar el pago de un honorario mayor, puesto que los honorarios de los dos encargos sumados suelen superar los de un encargo completo. El tema es tratado en el documento La dirección de las obras (C-09). En el Gráfico N° 2 se presenta el esquema y las relaciones funcionales que se establecen entre los principales agentes que participan en la obra.

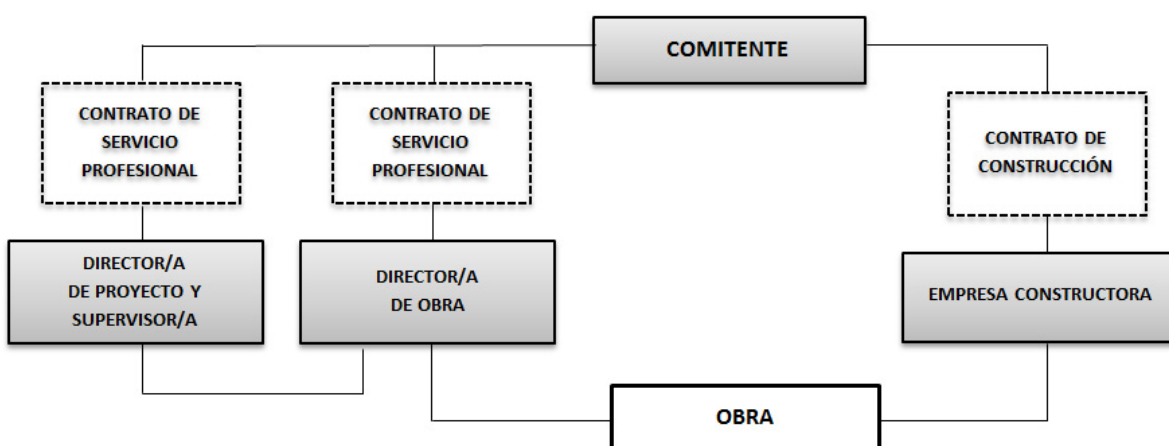
GRÁFICO N° 2



Encargo de proyecto donde el/la directora/a de proyecto ejercerá la supervisión de la DO

Un caso que se presenta con cierta frecuencia es cuando al/la profesional que ha actuado como Director/a de proyecto se le encarga además que ejerza la supervisión sobre la actuación del/de la director/a de obra, con el objeto de que durante la construcción no se desvirtúe el proyecto con motivo de la introducción de variantes o modificaciones de diseño o de especificación. Esta situación presenta similitud con la anterior, pero la supervisión a cargo del/de la director/a de proyecto suele minimizar los efectos antes comentados. El documento Supervisión de proyectos/ Supervisión de dirección de obra (C-18) hasta dedicado al tratamiento de estas cuestiones. En el Gráfico N° 3 se presenta el esquema y las relaciones funcionales que se establecen entre los principales agentes que participan en la obra.

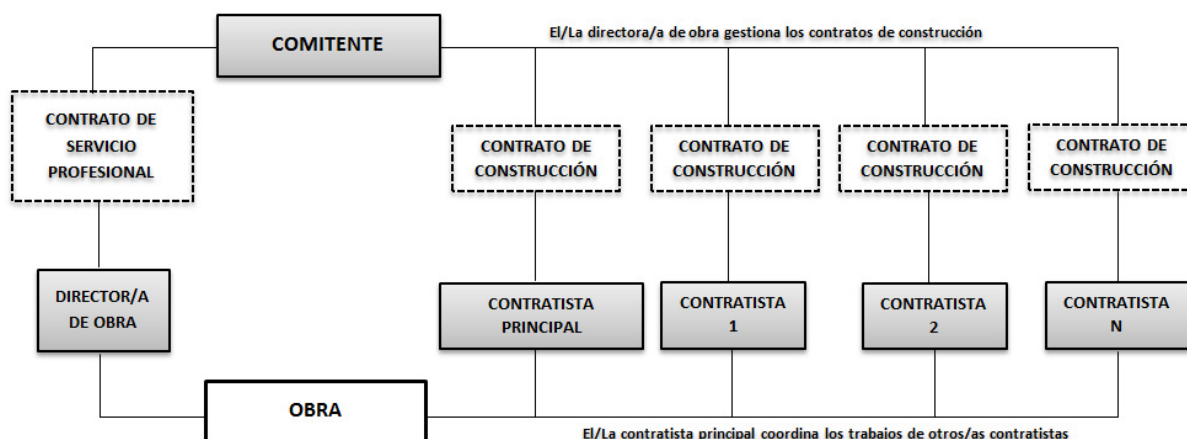
GRÁFICO N° 3



Encargo de proyecto y dirección de una obra con contratista principal que coordina los trabajos de varios contratos separados

El/La comitente contrata a un/a Contratista principal, generalmente a cargo de las obras generales y ayuda de gremios y varios contratos separados. El/La directora/a de obra coordina las adjudicaciones y contrataciones de los contratos de construcción y los trabajos de los distintos contratistas son coordinados por el/la Contratista principal. En el Gráfico N° 4 se presenta el esquema y las relaciones funcionales que se establecen entre los principales agentes que participan en la obra.

GRÁFICO N° 4

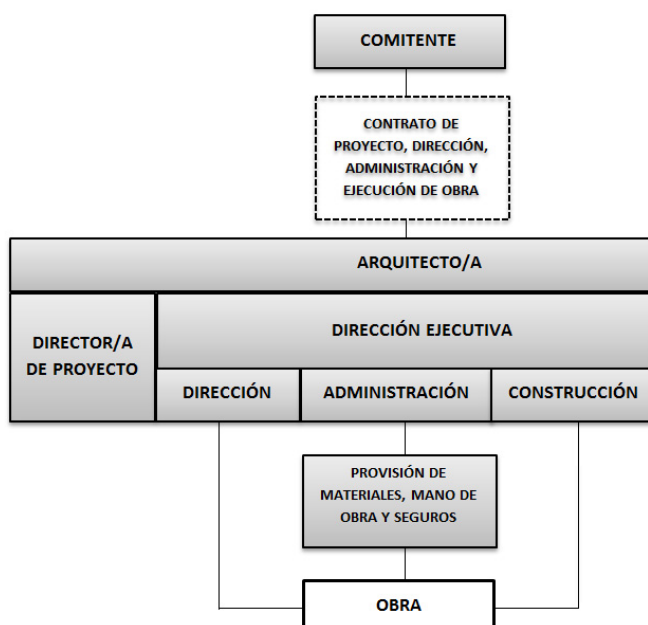


Obras sin empresa que actúe como constructora

En este tipo de obras es usual que el rol técnico, que en obras con contratos de construcción desempeña el/la constructor/a o un/a contratista principal o sus representantes técnicos, sea asumido por el/la mismo/a profesional que ejerce la dirección de obra, quien, ejerciendo la dirección ejecutiva, contrae las obligaciones y responsabilidades técnicas del/de la constructor/a por la ejecución de la obra.

Mediante un único contrato, el/la comitente unifica las obligaciones y responsabilidades en un/a único/a profesional, quien tiene derecho a percibir los honorarios dispuestos en el artículo 3.15 del documento Honorarios sugeridos CPAU (A-115) **ver punto 3.16** por los roles que desempeña. El/La directora/a de obra debe tener en cuenta que a sus responsabilidades se suman las que atribuye la legislación vigente al/a la constructor/a. En el Gráfico N° 5 se presenta el esquema y las relaciones funcionales que se establecen entre los distintos agentes:

GRÁFICO N° 5



Encargos de proyecto y construcción

Mediante este sistema, que es tratado en el documento La modalidad proyecto y construcción (C- 12), <https://mepa.cpau.org/C12>, el/la comitente unifica en un único encargo el proyecto y la construcción de la obra. El procedimiento encuentra justificación cuando el/la comitente desea concentrar, en un único responsable diseño, precio y plazo de construcción a expensas de no contar, en cambio, con presupuestos alternativos para evaluar el monto de su encargo ni el asesoramiento profesional de un/ una DO que controle el cumplimiento del contrato de construcción.

3.4 EL /LA COMITENTE-CONSTRUCTOR/A EN AUSENCIA DE UN/A CONTRATISTA-CONSTRUCTOR/A

Los distintos ejemplos tratados en el apartado anterior parten de la base de que la empresa constructora (gráficos 1, 2 y 3) o el/la contratista principal (gráfico 4) actúan como constructores/as, con sus representantes técnicos a cargo de la ejecución de la obra con las responsabilidades técnicas, civiles, penales y administrativas propias del rol; entre ellas, la de firmar los “planos municipales” como constructor/a ante el GCABA.

Cuando no hay una empresa o un/a contratista que actúen como constructor/a, un/a profesional habilitado/a debe hacerse cargo del rol. Es el caso de un/a arquitecto/a que desempeña la Dirección ejecutiva de la obra y firma los planos ante el GCABA como Representante técnico/a del/la constructor/a, quien en este caso pasa a ser el/la comitente. La Dirección ejecutiva es una actividad profesional para la cual los arquitectos y arquitectas tienen incumbencia y por cuyo desempeño deben percibir honorarios ([C-20](#)) **ver punto 2** y ([A-115](#)) **ver punto 3.16**.

Cuando el/la directora/a de obra firma inicialmente los planos como constructor/a y, posteriormente, no subsana esta anormal situación, queda en una comprometida situación y adquiere responsabilidades que no le competen por ejercer un rol que no debía estar a su cargo, sin ningún beneficio y con el riesgo de ver comprometido su patrimonio y hasta su libertad en caso de demandas civiles o penales motivadas por reclamos laborales o accidentes ([C-20](#)) **ver punto 4**.

3.5 RESPONSABILIDAD DEL/LA COMITENTE EN LA ADJUDICACIÓN DE ENCARGOS

Dada la permanente actualidad del tema, el Consejo considera oportuno reproducir bajo este título una nota publicada en el número 353 del Boletín del Consejo Profesional de Ingeniería Civil de marzo/abril de 1999, pues considera que su difusión puede ser útil para sus matriculados/as, clientes/as y público en general.

El autor de la nota es el Ing. civil Hugo B. Yentel, socio fundador y expresidente de la Asociación de Ingenieros Estructurales y exconsejero del Consejo Profesional de Ingeniería Civil.

“OWNER’S RESPONSABILITY”

En estos tiempos globalizados en que vivimos, parece apropiado que estos comentarios tengan su título en el idioma internacional de las finanzas, la comercialización y el intercambio.

El pasado mes de mayo de 1998, en la reunión internacional de la Federación Internacional del Hormigón realizada en Ámsterdam, el discurso de apertura del presidente de la entidad, Mr. Virlogeux, introdujo en la comunidad técnica internacional un concepto novedoso. En un pasaje de su mensaje, que podría llevar el título de este comentario, dijo el Sr. Virlogeux:

“En un mundo con excesiva competencia, los comitentes tienen un rol importante, en completa oposición con la tendencia desarrollada en las desregulaciones europeas.

“Los comitentes no deben poner excesiva presión en el precio y los costos, porque siempre habrá alguien –diseñador o contratista– que tomará el trabajo a cualquier precio para sobrevivir. Cuando algún propietario pone demasiada presión en los costos o acepta ofertas con precios demasiado bajos, toma directa responsabilidad en los problemas que inevitablemente aparecerán.

“Los comitentes tienen una gran responsabilidad en la industria de la construcción: deben producir las condiciones adecuadas para el normal funcionamiento de las empresas constructoras, proyectistas y proveedores. Esto no es fácil de decir ahora, dado el carácter internacional del mercado, pero la necesidad es muy clara”.

Se acababa de introducir, en un prestigioso foro internacional, el concepto de responsabilidad del propietario. Este concepto es de una gran simplicidad: si un/a comitente contrata obras o servicios a precio vil, no puede luego excusarse de toda responsabilidad en caso de siniestro. Y entiéndase que siniestro no siempre es necesariamente la ruina completa o el derrumbe de una obra.

Industrias que ocasionan costos absurdos de mantenimiento, obras que requieren trabajos de reparación mucho antes del plazo usual, proyectos que al construirse dan lugar a todo tipo de controversia por indefiniciones en la documentación, servicios cuya prestación continua no puede asegurarse son materia corriente cuando, en las etapas de proyecto, adjudicación o construcción, los condicionantes económicos obligan a minimizar estudios, a disminuir a niveles peligrosos el grado de control y supervisión profesional o a suministrar materiales de calidad no probada.

Colegas argentinos/as, no estamos solos/as; en todo el mundo se ha extendido, como un subproducto no deseado de la economía de mercado, una nueva plaga profesional: los trabajos de ingeniería y construcción de baja calidad. Tendremos que acostumbrarnos, por el momento, a convivir con ello; sabemos, eso sí, que como todas las plagas esta también terminará algún día, y dejará muchas víctimas en el camino.

Pero, entretanto, hay algo que podemos hacer y es poner en evidencia, en cuanta ocasión se presente, a los entes, funcionarios/as y/o comitentes que, empeñados/as en la meritocracia pasajera de los bajos costos, persisten en la actitud de adjudicar contratos considerando al precio como la variable más importante (y muchas veces la única). De esta manera, cuando luego se produzca el casi inevitable desastre, podremos recordar a la sociedad quién o quiénes fueron los/as verdaderos/as culpables.

Como el mensaje se refiere indistintamente a encargos por servicios profesionales y por la contratación de obras de arquitectura e ingeniería, el Consejo considera oportuno recordar a su matrícula el derecho que asiste al/a la comitente de adjudicar contratos según su exclusivo parecer. En consecuencia, suele suceder que, cumpliendo la disposición “estudio de propuestas”, el/la arquitecto/a recomiende el rechazo de una propuesta que luego el/la comitente decide adjudicar. En este caso, el/la arquitecto/a puede intentar disuadir a su comitente, pero no se puede oponer a su voluntad; puede dejar constancia de su expreso desacuerdo alegando causales fundadas y, si considera que las condiciones de la adjudicación pueden hacer peligrar la estabilidad, habitabilidad, higiene o salubridad de la obra, del edificio o de su entorno, debe renunciar a su encargo, ya que, en caso contrario, asumiría la responsabilidad de los hechos consecuentes.

4 ACUERDOS EXTRA-CONTRACTUALES

Cuando un/a arquitecto/a es consultado/a acerca de la viabilidad de un encargo, se inicia un proceso que se caracteriza por el intercambio de información durante el cual, junto con su comitente, irán precisando las condiciones bajo las cuales se cumplirá el encargo.

4.1 CONVERSACIONES PRELIMINARES

Durante estas instancias las partes deberían intercambiar la información que esté a su alcance con respecto al objeto del encargo, mientras procuran establecer la empatía necesaria para sentar las bases de una relación que debe basarse en el entendimiento, el respeto y la confianza mutuos. El tema se trata en el documento El proyecto de las obras ([C-07](#)) **ver punto 2.1.**

Durante estas instancias, el propósito básico del/de la cliente/a es contar con la opinión del/de la arquitecto/a sobre la viabilidad de su proyecto y el del/de la profesional ganar la confianza del/de la primero/a y obtener el encargo.

Suele suceder que, con la intención de avanzar en la relación, el/la arquitecto/a proporcione a su cliente/a algún croquis u otro material con los lineamientos de su propuesta. Por ello, se aconseja convenir previamente las condiciones bajo las cuales se realizaría el trabajo y los honorarios que se devengarían en caso contrario. De esta manera, si el encargo prospera no habría que discutir el honorario y, si el/la cliente/a desiste de su propósito, el/la arquitecto/a vería facilitado el cobro de honorarios por los trabajos realizados.

4.2 PROPUESTA DE PRESTACIÓN PROFESIONAL

Una forma de instrumentar las recomendaciones precedentes, si no se han dado aún las condiciones para suscribir un contrato, consiste en presentar al cliente una propuesta con los alcances del trabajo y las condiciones para su ejecución, como la que sirve de ejemplo en el documento Modelo de propuesta para la prestación de servicios profesionales ([A-403](#)).

Una propuesta no es un contrato, aunque en ciertos casos puede constituir prueba del encargo. Obviamente no prevé muchas circunstancias que pueden presentarse durante una prestación profesional, como las que contemplan los modelos de contrato del Consejo. Por ello, se recomienda restringir su utilización no más allá de las primeras etapas de un encargo o para encargos de poca envergadura, complejidad o duración.

Es conveniente que una propuesta incluya la siguiente información:

- nombre, apellido y domicilio del/de la arquitecto/a y del/de la cliente/a;
- objeto del encargo;
- servicios a cargo del/de la arquitecto/a;
- plazo de ejecución del encargo;
- en caso de proyectos y obras, presupuesto y plazo de construcción, y
- tentativos honorarios a percibir por el/la arquitecto/a.

También es conveniente solicitar la devolución de una copia como constancia de recibo.

Hasta aquí la propuesta ha sido tratada solo como un medio formalmente apto para establecer las bases de la relación arquitecto/a-comitente. Pero la presentación de una propuesta a un/a posible cliente/a es al mismo tiempo una inmejorable oportunidad para demostrarle que se han interpretado sus necesidades y expectativas y que quien la remite reúne las mejores condiciones para llevar a cabo el trabajo.

Una propuesta inteligentemente formulada favorece la imagen del/de la arquitecto/a y facilita las decisiones a su destinatario/a, clarifica los términos de la futura relación, despeja incógnitas y, en caso de ser aceptados sus términos, puede ser la base de un contrato. Estos conceptos han sido desarrollados en el documento *Ética y promoción del trabajo* ([C-27](#)) **ver punto 2.6**.

4.3 REGISTRO DE ENCOMIENDA

Otro medio para instrumentar un encargo es el Registro de encomienda que expide el Consejo a pedido de la matrícula como constancia de un encargo para la ejecución de tareas profesionales.

El procedimiento, ampliamente difundido por ser imprescindible para presentar y tramitar documentaciones ante el GCABA, es utilizable también para todo tipo de encargos; por ejemplo: trabajos en relación con el territorio y el ambiente, anteproyectos, peritajes, tasaciones, auditorías o supervisión de proyectos.

El Registro de encomienda representa una mínima intervención y presenta las siguientes ventajas:

- Certifica que el/la profesional que lo suscribe está habilitado y en condiciones para el ejercicio de las tareas que motivan el encargo.
- Aporta claridad y certeza en cuanto al alcance del encargo.
- En caso de conflictos es una valiosa prueba del encargo de la tarea profesional.
- Permite al Consejo un conocimiento más directo y permanente de las actividades profesionales de la matrícula mediante el mantenimiento de un registro estadístico.

5 CONTRATOS DE SERVICIOS PROFESIONALES

La escasa envergadura o simplicidad de un encargo o el conocimiento o familiaridad que puede vincular a las partes no son un justificativo para soslayar la firma de contratos. La gran ventaja de los contratos es que lo escrito permanece, mientras que lo acordado informalmente puede ser olvidado o malinterpretado.

Los reparos que suelen oponerse a la firma de un contrato no son suficientemente válidos: la pérdida de tiempo o la dificultad para su redacción son argumentos que han perdido vigencia desde que el Consejo edita sus modelos de contratos, experimentados y caracterizados por su solvencia y equidad.

La iniciativa para la suscripción de contratos de servicios profesionales debe tenerla el/la arquitecto/a luego de haber convenido los principales términos con su cliente/a. Los modelos de contratos del Consejo contemplan numerosas alternativas para responder a los requerimientos que se presentan con mayor frecuencia.

5.1 CARACTERÍSTICAS Y CONDICIONES

Los contratos son instrumentos mediante los cuales se registran los compromisos a que se obligan las partes con un determinado objeto. Mediante sus disposiciones se asignan y administran derechos y obligaciones, responsabilidades y riesgos.

En consecuencia, los contratos deben hacer explícitos el objeto del encargo y las obligaciones y responsabilidades de las partes, para permitir que ellas conozcan los alcances y límites de sus acciones y las consecuencias por sus incumplimientos. Los contratos no deben dar pie a supuestos y deben contribuir, en cambio, a prever situaciones y a resolver o evitar desacuerdos.

Todos los modelos de contratos editados por el Consejo son de uso recomendado pero no obligatorio, y procuran reunir las siguientes condiciones:

- Precisión y claridad en el ordenamiento de los contenidos y en la redacción de las disposiciones que conforman cuerpos completos, minuciosos y sintéticos, a la par que flexibles.
- Practicidad, resultante de su formato tipo formulario, en el que solo es necesario incorporar los nombres y domicilios de las partes y completar, con la información específica propia del encargo previamente convenida, los espacios libres dispuestos en algunas de sus cláusulas.
- Versatilidad, por la posibilidad de optar por una amplia variedad de servicios profesionales.
- Respaldo para las partes contratantes, quienes ven facilitado el acceso a documentos estudiados y redactados por una institución que a lo largo de los años ha ido acumulando experiencias como resultado de los estudios realizados y de las consultas que permanentemente debe responder a magistrados/as, letrados/as, comitentes y profesionales. O, por requerimiento judicial, a profesionales de otras áreas, comitentes y a la matrícula.
- Equidad para el tratamiento de las obligaciones y derechos de las partes. La acción del Consejo como entidad paraestatal le impone el deber de facilitar y clarificar las relaciones entre las partes sin inclinarse a favor de ninguna de ellas.

5.2 LOS MODELOS DE CONTRATO EDITADOS POR EL CONSEJO

El documento La contratación de servicios profesionales ([C-22](#)) está dedicado exclusivamente a las relaciones contractuales entre el/la arquitecto/a y su comitente. Presenta los distintos modelos editados por el Consejo con recomendaciones para facilitar su selección y para completar los espacios libres de algunas de sus cláusulas con la información específica del encargo. Los documentos editados son los siguientes:

- ([A-301](#)) Contrato de proyecto y dirección
- ([A-301_DE](#)) Contrato de proyecto y dirección ejecutiva
- ([A-302](#)) Contrato de anteproyecto
- ([A-303](#)) Contrato de proyecto
- ([A-304](#)) Contrato de dirección de obra
- ([A-304_DE](#)) Contrato de dirección ejecutiva

- (A-305) Contrato abreviado de proyecto y dirección
 - (A-305_DE) Contrato abreviado de proyecto y dirección ejecutiva
 - (A-306) Contrato de proyecto y construcción
 - (A-308) Contrato abreviado de proyecto y construcción
 - (A-309) Contrato de supervisión
 - (A-310) Contrato de auditoría
 - (A-311) Disposiciones adicionales a los contratos de dirección para trabajos por administración
 - (A-312) Disposiciones adicionales a los contratos de dirección para la encomienda de dirección ejecutiva
 - (A-313) Contrato por el servicio de higiene y seguridad
 - (A-314) Contrato Lic. en planificación y diseño del paisaje/comitente.
-

6 NEGOCIACIÓN DE CONTRATOS

El conocimiento de técnicas de negociación puede resultarle muy útil al/a la arquitecto/a en varias actividades relacionadas con el ejercicio de su profesión, principalmente para:

- Acordar las condiciones de los contratos con sus clientes.
- Acordar las condiciones de su relación profesional con especialistas consultores/as y colegas.

Buena parte de los conceptos referidos a la negociación de contratos son aplicables también a la actividad que el/la arquitecto/a debe ejercer frecuentemente para dirimir desacuerdos o conflictos que ocurren entre el propietario y los/as contratistas. Estas situaciones, si no son neutralizadas en tiempo y forma, pueden originar serios inconvenientes.

Capacitarse o mejorar las habilidades para negociar le permite al/a la arquitecto/a estar mejor posicionado/a para encarar este tipo de problemas, ya que su formación le otorga ciertas condiciones para manejar estas negociaciones, como son la habilidad para analizar problemas, para idear alternativas y proponer soluciones que concilien las necesidades e intereses en pugna.

Hoy en día prevalece la idea que sostiene la conveniencia de que los desacuerdos deben superarse mediante negociaciones francas, leales e inteligentes. Según el Harvard Negotiation Project, quien mejor negocia no defiende sus posiciones a ultranza, sino que intenta separar las situaciones de las posturas personales como un medio para evitar los conflictos y facilitar la búsqueda de alternativas que satisfagan los intereses de las partes. Debe prevalecer la idea de que no debe existir un/a perdedor/a y de que todas las partes resulten beneficiadas.

La técnica de la negociación adquirió entidad a partir de los estudios e investigaciones del Harvard Negotiation Project, fuente del trabajo publicado en el Architect's Handbook of Professional Practice del American Institute of Architects (AIA), y este, a su vez, fuente de los conceptos que se vierten a continuación. Los textos que siguen están referidos a una hipotética relación arquitecto/a-cliente, pero son aplicables también para otros casos del tipo de los ya mencionados.

Planificar la negociación

Es conveniente prepararse para la negociación, imaginando los diversos cursos que esta puede seguir, y conseguir con anticipación toda la información posible sobre las necesidades y expectativas del/de la cliente/a y sobre las características personales de los/as interlocutores/as.

También conviene clarificar las propias prioridades y objetivos, y evaluar la capacidad de negociación de que se dispone en función de lo que pueden significar para el/la cliente/a la confianza, el conocimiento especializado o la experiencia que le ofrece el/la arquitecto/a.

Defender el honorario propuesto

Para defender una propuesta de honorario es necesario el total convencimiento de que sea razonable, en función del servicio que se ofrece, de la responsabilidad que se contrae y de la competencia del mercado.

El honorario casi siempre es objetado por el/la interlocutor/a y, como primera medida, es necesario insistir en la íntima relación que existe entre honorario y prestación profesional. Para ello nada mejor que incorporar en la propuesta, y recordar durante las negociaciones, el detalle de los servicios profesionales ofrecidos y la forma en que serán prestados. Si el/la interlocutor/a arguye que cuenta con propuestas con menores honorarios, conviene solicitarle que compare también el detalle de los servicios ofrecidos y, en caso de que las otras propuestas no los incluyan, sugerirle que los requiera a los efectos de su mejor información y para posibilitar una comparación equitativa.

No adoptar posiciones irreductibles

Actuar de esta manera puede originar el fracaso de la negociación antes de que esta haya comenzado. Si un/a arquitecto/a y su cliente/a están en desacuerdo, por ejemplo, con respecto al monto de honorarios, el acuerdo puede fracasar o, en caso de que uno de los dos ceda, probablemente la relación entre ambos sufra posteriormente las consecuencias.

Aunque el desacuerdo sea superado, el conflicto puede reaparecer en cualquier momento: cuando existe una parte ganadora, ambas pierden la posibilidad de mantener la buena relación necesaria para favorecer el éxito del proyecto.

Considerar a los interlocutores como personas y no como problemas

Si algún/a interlocutor/a adopta una posición negativa contra el/la arquitecto/a o su proyecto, conviene considerar a esa persona o a sus objeciones como obstáculos a superar, encarar el problema que plantea sin atacarlo y evitar que se sienta superado/a.

Para ello lo mejor es formular preguntas francas y directas, que permitan incursionar en su pensamiento y descubrir qué hay detrás de la oposición personal: las respuestas ayudan a completar la información con que cuenta el/la profesional y le permiten asegurarse de que está conociendo o enfrentando los problemas reales de la otra parte y no la percepción que se tenía de tales problemas.

Mantener la calma

Aunque se consideren inapropiadas las propuestas de la otra parte, no se debe manifestar malhumor ni perder la calma, sino más bien adecuar respuestas y comportamientos para que la contraparte haga lo mismo. Ante situaciones de crisis, es aconsejable solicitar una breve interrupción como un medio para distender las conversaciones.

Discutir intereses y no posiciones

A medida que el/la arquitecto/a va conociendo los requerimientos e intereses de su cliente/a, debe comunicarle los propios, de tal forma que cada parte pueda dedicarse a satisfacer los intereses de la otra, además de atender a sus propias posiciones.

Las negociaciones pueden resultar exitosas solo cuando cada parte conoce los intereses de la otra y los problemas a superar para satisfacerlos. Además de exponer con claridad, se debe escuchar con atención: una participación activa y fructífera requiere ambas actitudes.

Proponer alternativas

Frecuentemente se hace necesario imaginar propuestas sobre la marcha. La mejor forma de hacerlo es generando alternativas que contemplen los intereses de ambas partes. Un primer paso puede consistir en que los interlocutores expongan ideas sin mayores compromisos y sin tener que adherir a ellas, procedimiento que conlleva varios beneficios: pone a los y las participantes de un mismo lado, buscando en conjunto una solución, y les ayuda a distanciarse de sus posiciones originales.

Por otra parte, las ideas resultantes de una discusión tienen buenas posibilidades de aportar mejores soluciones que las que son fruto del esfuerzo unipersonal, y cuanto más se involucren las partes trabajando juntas en la búsqueda de alternativas, con más facilidad adherirán a la solución encontrada.

Buscar alternativas para evitar decir “no”

Durante una negociación un/a interlocutor/a puede pedir cualquier cosa en cualquier momento y en muchos casos se debe contestar “no”, no solo porque sea la respuesta adecuada, sino porque también puede ser necesaria para ganar la confianza y el respeto de aquel/aquella.

Pero en otros casos decir “no” puede significar un prematuro final de las negociaciones, o por lo menos su entorpecimiento momentáneo, y es preferible optar por decir “sí, pero bajo tales circunstancias...” o “no lo considero posible salvo que...”. También se puede ganar tiempo e información respondiendo con otra pregunta como “¿por qué solicita esto?” o proponiendo “tal vez deberíamos evaluar otras alternativas”. La intención consiste en reenfocar la cuestión transformándola en una opción aceptable para todas las partes.

Recurrir a criterios o principios objetivos cuando se atasque la negociación

Cuando sea necesario destrabar una negociación estancada, o cuando el/la interlocutor/a se retrotraiga a posiciones anteriormente superadas, la experiencia aconseja concentrar los esfuerzos en la esencia del problema, exponer y escuchar razones y no incurrir en discusiones inconducentes.

Una forma de salir de esta situación podría consistir en recurrir a principios o criterios generales, objetivos y que puedan ser igualmente reconocidos por las partes, emanados ya sea de instrumentos oficiales, por ejemplo, la doctrina del CPAU, o como derivación de otros términos previamente acordados.

Cerrar una negociación que sea ventajosa para ambas partes

Cuando las partes han avanzado en la negociación, conocen sus posiciones e intereses, han alcanzado varios acuerdos, subsisten algunos problemas que requieren ajustes menores y otros están pendientes de solución, es el momento para intentar la solución final proponiendo una que sea global y concreta, que resulte ventajosa para todos. Esta es una buena forma de generar las condiciones para que la otra parte acepte la propuesta o para que efectúe una contrapropuesta, que también puede ser ventajosa para todos.

7 ÉTICA Y CLIENTE

El/La arquitecto/a debe asignar especial atención a los procedimientos que utiliza para lograr la adjudicación de encargos; no debe incurrir en acciones que den lugar a la competencia desleal o al desplazamiento de otros/as profesionales y debe mantener actitudes leales con sus clientes/as y comitentes respetando las disposiciones comprendidas en el Código de Ética ([A-105](#)) .

En el documento Ética y promoción del trabajo ([C-27](#)) se tratan cuestiones relacionadas con los recursos de que dispone el/la arquitecto/a para promover encargos, y se establecen relaciones entre los aspectos éticos y los promocionales del ejercicio profesional, con motivo de la fuerte interrelación y mutua dependencia que vinculan ambas cuestiones.