

# C-15 ADJUDICACIÓN Y GESTIÓN DE PROYECTOS Y OBRAS

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

---

*Para encarar la gestión de proyectos y obras existen diversos procedimientos que ofrecen a propietarios/as y desarrolladores/as distintas opciones. Pero antes deben encarar una primera opción: la selección del/de la arquitecto/a. Por tal razón, resulta conveniente el conocimiento de sus motivaciones, los procedimientos que utilizan para la adjudicación de servicios profesionales y el tipo de respuesta que deben proporcionar arquitectos y arquitectas ante los pedidos de propuestas para la prestación de tales servicios.*

*En otros casos, pero sin la frecuencia que sería deseable, los/as clientes/as, en vez de profesionales, seleccionan propuestas arquitectónicas mediante la organización de concursos que, cuando cuentan con buenas bases y asesores/as y jurados competentes, dan lugar a excelentes edificios y promueven un ejercicio profesional del mejor nivel.*

---

## **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 sobre la base de 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 y la actual 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.

## ÍNDICE

### 1 GESTIÓN DE PROYECTOS Y OBRAS

- 1.1 PROYECTO / ADJUDICACIÓN / CONSTRUCCIÓN
- 1.2 PROYECTO Y CONSTRUCCIÓN (P&C)
- 1.3 FAST-TRACK

### 2 ADJUDICACIÓN DE SERVICIOS PROFESIONALES

- 2.1 ADJUDICACIÓN DIRECTA
- 2.2 SELECCIÓN POR OPOSICIÓN DE ANTECEDENTES Y METODOLOGÍA
- 2.3 LICITACIONES DE PROYECTO Y PRECIO
- 2.4 LICITACIONES PARA LA ADJUDICACIÓN DE CONSULTORÍAS
- 2.5 PRESENTACIONES, CURRÍCULUMS Y ENTREVISTAS

### 3 CONCURSOS DE DISEÑO

- 3.1 COSTOS Y BENEFICIOS DE LOS CONCURSOS
- 3.2 TIPOS DE CONCURSOS
- 3.3 LOS CONCURSOS Y LA OPINIÓN DEL CONSEJO

## 1 GESTIÓN DE PROYECTOS Y OBRAS

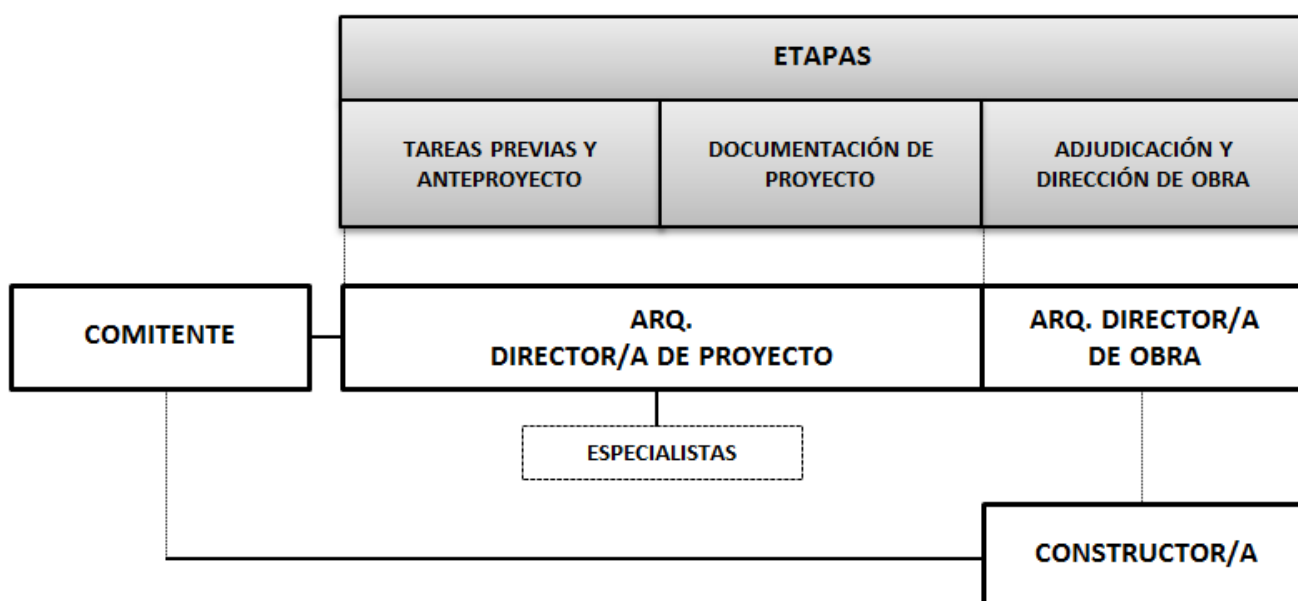
En los últimos años han ido adquiriendo difusión nuevas opciones para encarar la gestión de proyectos y obras; entre ellas, distintas modalidades de proyecto y construcción y la práctica del llamado fast-track, que se tratan en los apartados 1.2 y 1.3, respectivamente. Ello permite suponer que el tradicional encargo de proyecto/adjudicación/dirección puede estar perdiendo terreno ante estos procedimientos y los nuevos roles que surgieron a sus expensas.

Los nuevos roles que brindan servicios que pueden asimilarse o superponerse con los que tradicionalmente ha venido prestando el/la arquitecto/a, siempre que sean desempeñados con eficacia, pueden ser de gran ayuda para los/as directores/as de proyecto y de obra, y contribuyen positivamente al cumplimiento de los objetivos del/de la comitente y del/de la profesional. Además, estos nuevos roles son ejercidos mayormente por arquitectos/as que encuentran en ellos una nueva fuente de trabajo que amplía el campo de acción profesional.

Para conciliar el ejercicio de los roles tradicionales con las nuevas modalidades que se adoptan para adjudicar y construir obras, lo primero que debe hacer el/la arquitecto/a es conocerlas, compenetrarse de los procedimientos que las sustentan y de las responsabilidades a contraer en cada caso. Todos los procedimientos presentan ventajas y desventajas, que deben ser evaluadas por el/la comitente y el/la arquitecto/a en función de las características del proyecto, de la obra y de las prioridades a establecer en cada caso.

### 1.1 PROYECTO / ADJUDICACIÓN / CONSTRUCCIÓN

Se repasan las condiciones básicas de este procedimiento que, no obstante, sigue siendo el de práctica más usual, siempre que el tiempo disponible para el desarrollo de todo el proceso lo permita, pues, comparado con los que se tratan en los apartados 1.2 y 1.3, es el que suele demandar mayor plazo para ser completado. En el gráfico que sigue figuran los/as principales agentes y se esquematizan las relaciones funcionales que se establecen entre ellos. La adopción de las variantes que luego se mencionan no altera significativamente las características básicas del procedimiento.



El procedimiento admite variantes; entre ellas:

- Diferentes profesionales pueden tener a su cargo distintas etapas del proyecto y la dirección de obra.
- El/La arquitecto/a puede brindar servicios adicionales propios de una gerencia de construcciones, los que también pueden ser encomendados por el/la comitente a otro/a profesional o empresa.
- En vez de una empresa constructora, el/la comitente puede contratar a varios/as contratistas.

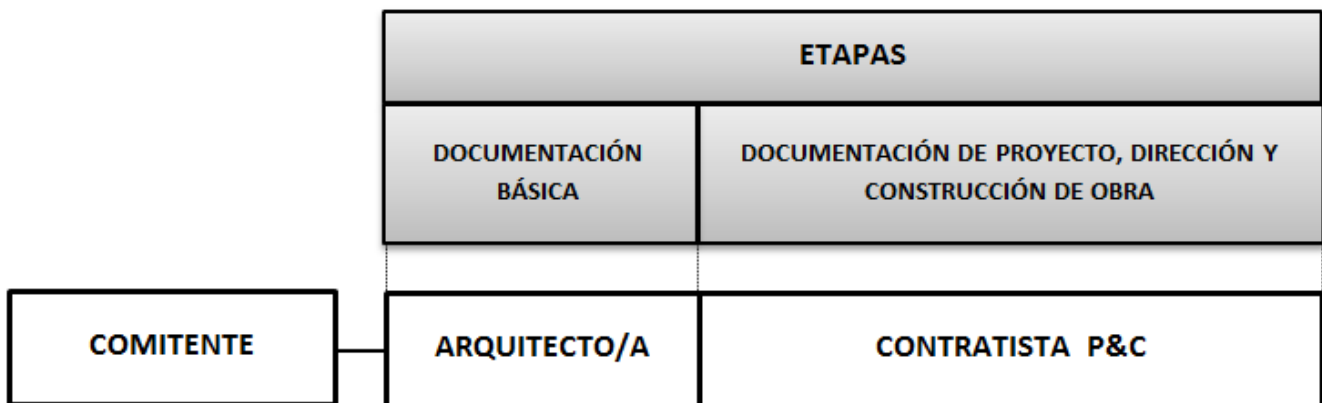
#### Ventajas y desventajas del procedimiento:

- El/La comitente, al unificar el encargo en el/la arquitecto/a: anteproyecto, documentación de proyecto, licitación y dirección de obra, puede ser parte activa y seguir de cerca el diseño y la especificación de la obra.
- El/La comitente cuenta con el asesoramiento profesional de un/a arquitecto/a durante todo el proceso.
- El/La arquitecto/a, junto con su equipo de profesionales y asesores/as, proporciona al/a la comitente un presupuesto y un cronograma tentativos y lo/a asesora en los procesos de llamado a licitación, evaluación de las propuestas y redacción del contrato de construcción.
- El costo de construcción en obras por ajuste alzado recién es conocido en el momento de la firma del o de los contratos de construcción.
- El/la constructor/a asume las responsabilidades empresarias y técnicas por la ejecución de la obra con personal propio o con subcontratistas. La contratación de la obra, sobre la base de una documentación de proyecto completa y correctamente ejecutada, reduce al mínimo potenciales reclamos del/de la constructor/a.
- Los roles, obligaciones y responsabilidades del/de la director/a de proyecto (DP), del/de la director/a de obra (DO) y del/de la constructor/a están claramente diferenciados: el/la DP es responsable por el proyecto y su adecuación a la normativa vigente; el/la DO, por que lo construido concuerde con lo proyectado y por el seguimiento y control del o de los contratos de construcción; y el/la constructor/a, por la ejecución de la construcción.
- El procedimiento demanda mayor plazo para su completamiento.

#### 1.2 PROYECTO Y CONSTRUCCIÓN (P&C)

Procedimiento adoptado preferentemente cuando al/a la propietario/a le interesa comprometer en forma temprana un precio y un plazo para el proceso de proyecto y construcción, y/o cuando asigna importancia a contar con una única persona interlocutora y responsable para todo el proceso, ya sea un/a profesional o una empresa.

En el gráfico que sigue figuran los/as agentes y se esquematizan las relaciones funcionales que se establecen entre ellos/as. La adopción de las variantes que luego se mencionan no altera significativamente las características básicas del procedimiento.



El procedimiento admite numerosas variantes. A continuación, se comentan las más usuales:

**Variante a).** El/La profesional autor/a de la documentación básica acuerda precios, plazos, especificaciones y restantes términos contractuales, firma un contrato con el objeto de: I) ejecutar la documentación de proyecto sobre la base de la documentación básica; II) construir la obra, para lo cual selecciona proveedores/as, emplea personal y/o contrata subcontratistas; III) como empresario/a, asumir todas las responsabilidades por la construcción de la obra. Esta variante es de aplicación muy difundida, especialmente para vivienda individual, donde el/la comitente prefiere eludir contrataciones y unificar las responsabilidades en su arquitecto/a.

**Variante b).** El/La comitente encarga al/a la arquitecto/a una documentación básica con el propósito de licitar y adjudicar a una empresa constructora la construcción de la obra, la que deberá basarse en la documentación de proyecto a ejecutar por la empresa, a partir de la documentación básica o documentación licitatoria suministrada por el/la comitente. En este caso convendría que los elementos que componen dicha documentación se adecuaran a lo dispuesto en el documento Honorarios sugeridos CPAU ([A-115](#)) **ver punto 3.9**, pero debe tenerse en cuenta que pueden variar según el tipo de proyecto y de obra, y deben resultar del acuerdo entre comitente y arquitecto/a.

**Variante c).** El/La comitente contrata con una empresa constructora el proyecto y la construcción de una obra, procedimiento que a su vez admite numerosas variantes; entre ellas: I) mediante negociaciones y adjudicación directa, II) mediante concurso de proyecto y precio, III) mediante concurso de antecedentes y propuesta de costas para un contrato de coste y costas. En todos los casos, el/la comitente puede contar con el asesoramiento de un/a profesional para la redacción de las bases para adjudicar el encargo y supervisar la ejecución del proyecto y la dirección de la obra por parte de la empresa P&C. En el caso II), el asesoramiento profesional, que en los restantes casos siempre es conveniente, se hace necesario para comprobar si los proyectos presentados cumplen con las condiciones requeridas y evaluar sus calidades.

Las características principales de la modalidad P&C se tratan en el documento La modalidad proyecto y construcción ([C-12](#)) y se resumen a continuación:

- El encargo puede resultar de una adjudicación directa o de un concurso o licitación de proyecto y precio a un/a arquitecto/a o empresa, quienes actuarán como contratistas P&C.

- El/La comitente y el/la contratista P&C suscriben un contrato de proyecto y construcción, cuyas condiciones y precio, en obras por ajuste alzado, pueden ser acordados tempranamente y se basan en una documentación, que llamaremos básica, que suele estar compuesta por un croquis, anteproyecto, anteproyecto avanzado u otras documentaciones gráficas, con especificaciones, presupuesto, plan de trabajo y forma de pago. También se suele acordar materiales a proveer por el/la comitente.
- El/La comitente conoce, en el caso de contratos por ajuste alzado, el monto total de la obra antes de que se complete el proyecto y evita los trámites e incógnitas propios de licitaciones y adjudicaciones.
- El/La comitente, una vez firmado el contrato, dispone de un reducido margen de acción para decidir modificaciones de diseño o de especificaciones, o para controlar las que introduzca el/la contratista P&C, salvo que esté dispuesto/a a negociar y aceptar variaciones al precio acordado.
- El/La comitente, durante las etapas de documentación de proyecto y construcción, no cuenta con un asesoramiento desinteresado, salvo que contrate a otro/a profesional que actúe como supervisor/a del proceso.
- Las obligaciones y responsabilidades por el proyecto y la construcción quedan unificadas en el/la contratista P&C, y el/la comitente ve simplificada su gestión personal.
- El/La contratista P&C prepara la documentación de proyecto y la somete a aprobación del/de la comitente, tramita la documentación para realizar las gestiones y efectúa los pagos necesarios ante el GCABA para obtener su registro y el permiso para iniciar la obra. Igual proceder sigue ante las empresas prestatarias de servicios públicos y demás organismos con jurisdicción sobre la obra.
- El/La contratista P&C actúa como empresa constructora, construye la obra encargándose de su dirección, conducción y construcción, selecciona el personal, proveedores/as y subcontratistas.
- El/La contratista P&C asume las responsabilidades por el proyecto, dirección y construcción aunque delegue en otros/as profesionales parte o la totalidad de sus obligaciones. Se aclara que la dirección de obra en estos casos no es una dirección de obra convencional, puesto que el/la DO no responde al/a la comitente ni es su asesor/a, ya que es un rol que cumple para sí el/la contratista P&C como una necesidad técnica de su propio interés.
- Cuando el proceso se cumple satisfactoriamente, puede completarse en menor plazo que el requerido por el procedimiento proyecto/adjudicación/construcción.

### 1.3 FAST-TRACK

Esta expresión, cuya traducción es "vía rápida", es el método mediante el cual se superpone y secuencian la ejecución del proyecto, las licitaciones y contrataciones de rubros de la obra y la construcción.

El método fast-track permite anticipar el comienzo de la obra y también procura reducir el tiempo total de ejecución del proyecto y de la construcción. Es adoptado preferentemente cuando los plazos que demandan los procedimientos convencionales resultan demasiado prolongados, cuando existe urgencia por anticipar el comienzo de una obra, cuando es necesario contar con el nuevo edificio lo más rápidamente posible o cuando se desea acelerar el retorno de las inversiones.

Las características principales del método son:

- Anticipa la adjudicación, contratación y ejecución de ciertos rubros de la obra con respecto a la terminación de la documentación de proyecto, procedimiento que se puede repetir en sucesivas oportunidades, mientras está en ejecución el resto de la documentación.
- Las documentaciones de proyecto, adjudicaciones y contrataciones se fragmentan en “paquetes” de rubros o de sectores de la obra; por ejemplo: a) excavaciones, fundaciones y subsuelos; b) encargo de rubros con entregas diferidas (por ejemplo, ascensores y/o ejecución del cierre o envolvente del volumen edificado); c) estructura en elevación; d) construcciones interiores e instalaciones; e) terminaciones.
- La contratación de cada paquete anticipa el comienzo de la construcción de los rubros que lo integran, aun cuando no se haya completado la totalidad de la documentación de proyecto de la obra.
- La cantidad, la secuencia y los contenidos de los distintos paquetes se ajustan en función de las características del proyecto y de la aceleración del proceso que se propone obtener.
- La complejidad que asumen las tareas y las mayores obligaciones y responsabilidades del/ de la arquitecto/a, durante las etapas de proyecto y adjudicación de los trabajos, requiere una compensación acorde que justificaría un incremento notable de sus honorarios.

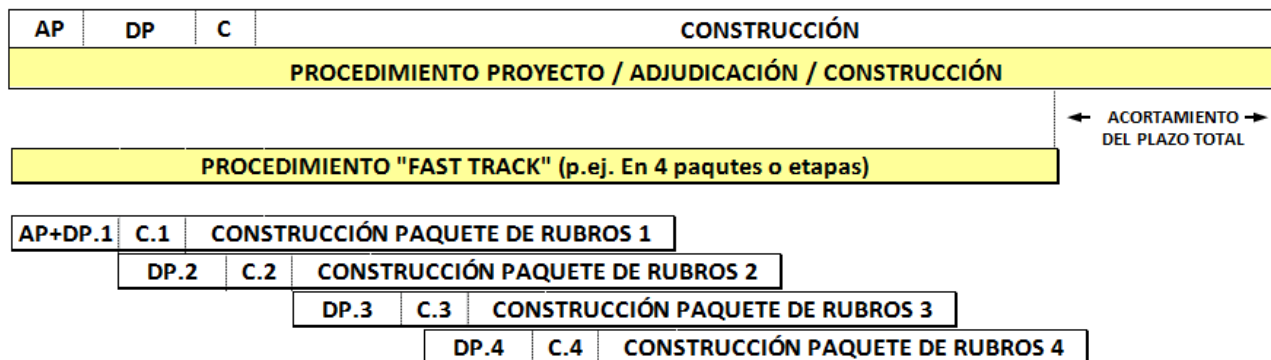
El método fast-track es aplicable a los procedimientos tratados en los apartados 1.1 y 1.2, pero con las siguientes diferencias:

- Dentro del procedimiento proyecto/adjudicación/contratación, las obligaciones y responsabilidades originadas como consecuencia de la aplicación del método fast-track son contraídas por los/as profesionales directores/as de proyecto y/o de obra y, en su caso, por el/la gerente/a de construcciones.
- En cambio, dentro de la modalidad “proyecto y construcción”, las obligaciones y responsabilidades originadas como consecuencia de la aplicación del método son contraídas por el/la contratista P&C.

En el gráfico que sigue se presenta un esquema conceptual que permite comparar los lapsos requeridos para el completamiento de: a) un proyecto mediante el procedimiento proyecto/adjudicación/construcción y b) el procedimiento fast-track, y además apreciar el lapso en que podría acortarse la duración total del proyecto.

Las siglas significan:

AP Anteproyecto de toda la obra / DP Documentación de proyecto de un paquete de rubros / C Contratación



### Ventajas y desventajas

- Como ya se ha señalado, la ventaja de este procedimiento radica en que permite: a) acortar el lapso total del proceso de proyecto y construcción con respecto a los procedimientos que figuran en los apartados 1.1 y 1.2. y b) anticipar el comienzo de la construcción. Por ello, y más que en cualquier otro caso, el anteproyecto de toda la obra y las documentaciones de proyecto de los paquetes de rubros iniciales (por ejemplo: obras generales y estructuras) deben estar muy completos y ajustados.
- El/La comitente debe asumir el riesgo de efectuar las primeras contrataciones y comenzar la construcción de la obra, contando solamente con precios estimados de los rubros aún sin presupuestos firmes.
- El/La comitente debe estar dispuesto/a a admitir la eventual aparición de costos imprevistos por modificaciones a introducir en el proyecto de rubros ya adjudicados, en ejecución o ya construidos o, el caso inverso, que las estimaciones de costos iniciales de ciertos rubros se incrementen por la necesidad de adecuarlos a trabajos ya ejecutados o en ejecución. Queda aquí sintetizada una de las desventajas del método fast-track.
- Las obligaciones y responsabilidades del/de la arquitecto/a se incrementan notablemente puesto que:
  - La ejecución de documentaciones parciales impide seguir el procedimiento habitual mediante el cual se va progresando simultáneamente en distintas direcciones, especialidades o sectores del proyecto.
  - Debe, en cambio, desarrollar, coordinar e integrar varios paquetes de documentaciones, en su mayor parte sin contar aún con la información completa con respecto a otros rubros, ítems o partes de la obra en los que no se ha alcanzado el mismo grado de avance en el proyecto.
  - La misma fragmentación puede originar un excesivo condicionamiento del diseño a documentaciones de rubros adjudicados o contratados.
  - La multiplicación de gestiones para la licitación, adjudicación y contratación de numerosos/as contratistas motiva obligaciones y responsabilidades adicionales a los/as profesionales que intervienen en el proyecto y la dirección de obra.
- Es necesario que un/a único/a contratista desempeñe el rol de constructor/a debido a la pluralidad de contratos de construcción y a la deseable continuidad a lo largo de toda la construcción.



Buena parte de los inconvenientes y desventajas comentados precedentemente pueden reducirse cuando la obra es contratada por coste y costas, o si el proyecto cuenta con los servicios adicionales propios de una gerencia de construcciones que comienza a actuar tempranamente en estrecha relación con el/la arquitecto/a.

---

## 2 ADJUDICACIÓN DE SERVICIOS PROFESIONALES

Una de las primeras decisiones a adoptar por propietarios/as y desarrolladores/as es la selección del/ de la arquitecto/a, estudio o equipo de profesionales. Pueden recurrir a distintas formas, las que están relacionadas con el carácter público o privado de la convocatoria, las características e idiosincrasia del/de la cliente/a, la naturaleza, importancia y particularidades del encargo y los condicionamientos específicos necesarios para su ejecución.

Las alternativas son varias, pero usualmente se reducen a alguno de los siguientes procedimientos:

- Adjudicación directa.
- Selección por oposición de antecedentes y/o metodología.
- Licitaciones de proyecto y precio.
- Licitaciones para la adjudicación de consultorías.
- Concursos de diseño.

### 2.1 ADJUDICACIÓN DIRECTA

Gran cantidad de clientes/as adjudican encargos en forma directa, sin establecer comparaciones con otros/as profesionales. Esto es usual cuando media el conocimiento personal del/de la profesional o una recomendación confiable, cuando el/la profesional acredita especialización o experiencia en relación con el contexto del encargo y muy especialmente cuando ha existido previamente una satisfactoria relación profesional y el/la cliente/a desea mantenerla. Existe otro tipo de clientes/as que proceden a la elección directa porque consideran ventajosa la rapidez, sencillez y economía del sistema.

En estos casos es muy posible que el/la cliente/a solicite antecedentes y entreviste previamente al/a la arquitecto/a, pero usualmente la selección se basa en la reputación profesional, la experiencia y la creatividad evaluadas por el/la cliente/a según parámetros propios.

Una estadística practicada por el American Institute of Architects (AIA) entre sus miembros indica que un 36% de los encargos son adjudicados por clientes/as sobre la base de la reputación del/de la profesional, recomendaciones o contactos personales.

La adjudicación directa es usual en la actividad privada. Esta práctica debería ser excluida en la adjudicación de servicios por el sector público, ya que los encargos profesionales o la selección de personal deberían ser efectuados mediante concursos.

### 2.2 SELECCIÓN POR OPOSICIÓN DE ANTECEDENTES Y/O METODOLOGÍA

Estos concursos pueden ser públicos o privados y suelen realizarse por invitación o por concurso abierto a toda la comunidad de profesionales de la arquitectura.

En la actividad privada algunos/as potenciales clientes/as que encaran un nuevo proyecto consideran conveniente consultar a varios/as arquitectos/as o estudios, generalmente asociando dos propósitos:

- Completar o confirmar sus ideas acerca de sus proyectos, escuchando y discutiendo con los/as postulantes.
- Seleccionar al/a la postulante que consideren más adecuado/a para proveer los servicios profesionales necesarios para el desarrollo de su proyecto.

Generalmente invitan a varios/as arquitectos/as sobre la base de contactos, relaciones personales y recomendaciones de conocidos para quienes los/as arquitectos/as han desarrollado con éxito proyectos similares. Menos frecuentemente, publicitan la convocatoria y casi siempre siguen el procedimiento de solicitar y evaluar antecedentes y realizar entrevistas con un reducido grupo de preseleccionados. Igual que en otros casos, la selección se basa en los parámetros de reputación, experiencia y creatividad, siempre ponderados en los términos estrictamente personales de quien es responsable de la selección.

El procedimiento seguido habitualmente tanto por el/la cliente/a individual como por el cliente corporativo puede incluir los siguientes pasos:

- Revisión y evaluación de la presentación efectuada por el/la arquitecto/a, en la que resume los trabajos realizados, experiencia y distinciones obtenidas.
- Entrevista con el objeto de establecer el mutuo conocimiento, aquilatar las condiciones y personalidad del/de la postulante, sus actitudes y aptitudes y apreciar sus ideas con respecto al proyecto y la forma de encararlo.
- Confirmación de las condiciones y capacidades del/de la postulante mediante la consulta con clientes/as anteriores y/o la visita a edificios terminados u obras en ejecución.

Pero, además, gravitan fuertemente los honorarios propuestos y, en menor medida, otros factores como la comprensión y adhesión manifestadas por los/as postulantes respecto de los objetivos e intenciones del proyecto y, eventualmente, la metodología para su desarrollo.

Por las razones expuestas se reiteran las recomendaciones realizadas en el documento C.02 Honorarios para el ejercicio profesional ([C-02](#)) **ver punto 2** con respecto a la formulación del honorario y a la conveniencia de manejar con habilidad las técnicas propias de una negociación ([C-05](#)) **ver punto 6**.

Una estadística practicada por el American Institute of Architects (AIA) entre sus miembros indica que solo un 12% de los encargos resultan de una oposición por antecedentes.

### 2.3 LICITACIONES DE PROYECTO Y PRECIO

Otra modalidad bastante difundida corresponde a las licitaciones de proyecto y precio, las cuales, sobre la base de un programa de requerimientos o a unas bases de licitación, solicitan propuestas que incluyan un proyecto y la cotización de la obra, de acuerdo con el diseño y las especificaciones de dicho proyecto. El procedimiento es usual para obras de arquitectura de cierta importancia y para obras de arquitectura e ingeniería en el sector público.

En ciertos casos pueden establecerse precios tope y plazos de ejecución. A las convocatorias, que pueden ser abiertas o cerradas por invitación, suelen concurrir profesionales asociados/as con empresas o empresas que cuentan con profesionales en su plantel o los/as contratan especialmente para el caso.

Las obras públicas que se adjudican según este procedimiento siguen usualmente las formalidades de las licitaciones públicas, ajustadas, según los casos, a modalidades o requerimientos propios del organismo que realiza la convocatoria, como puede ser la asignación de calificaciones al proyecto, que luego permiten ajustes en el ordenamiento de los precios. En ambos casos, la calidad del proyecto tiene una importancia relevante aunque no excluyente, ya sea por la calidad del diseño en sí como por su gravitación como factor de ajuste del precio cotizado.

Los arquitectos y las arquitectas que participan en estos concursos o licitaciones, ya sea quienes lo hacen asociados/as con empresas como los/as que son contratados/as por estas, deben adoptar precauciones para preservar sus derechos de propiedad intelectual y la equidad de sus honorarios. Es imprescindible el acuerdo previo de los honorarios como requerimiento básico, tanto para el caso de ganar la licitación como para el caso contrario, porque el trabajo realizado debe tener su compensación.

## 2.4 LICITACIONES PARA LA ADJUDICACIÓN DE CONSULTORÍAS

Este procedimiento es habitual para la adjudicación de trabajos que requieren la participación de equipos multidisciplinarios para proyectos en relación con el territorio y el ambiente o para grandes emprendimientos de arquitectura e ingeniería. Por su naturaleza, casi siempre responden a requerimientos de organismos públicos o empresas del Estado, y las convocatorias suelen estar dirigidas principalmente a:

- Firmas o empresas consultoras con planteles técnico-profesionales estables, a los que pueden sumarse, según los casos, consultores/as expertos/as en determinada especialidad.
- Equipos profesionales integrados en modalidad empresarial, en los cuales los/as profesionales consultores/as se asocian expresamente para cotizar y ejecutar el encargo, constituyendo algún tipo de sociedad como, por ejemplo, una Unión Transitoria de Empresas (UTE).

En estos casos el aporte del/de la arquitecto/a en relación con su propuesta metodológica tiene una valoración en el proceso licitatorio, igual que sus antecedentes profesionales y experiencia, los cuales pasan a gravitar para la calificación técnica de la consultora o empresa. Por este y otros motivos siempre es aconsejable, tanto para el/la profesional como para la consultora o empresa, suscribir un compromiso de participación para dejar claramente establecidos el alcance de la participación, las funciones y tareas a cumplir dentro del equipo de trabajo y las remuneraciones acordadas en función de las obligaciones a contraer, los tiempos a dedicar y las responsabilidades a compartir.

## 2.5 PRESENTACIONES, CURRÍCULUMS Y ENTREVISTAS

Los términos del título responden a acciones o diligencias que suelen formar parte del procedimiento que puede resultar en una adjudicación de servicios profesionales. Todos tienen dos aspectos que les son comunes: son valiosos medios a disposición del/de la arquitecto/a para promover su trabajo y deben ser utilizados manteniendo los debidos comportamientos éticos. Ver documentos Aspectos éticos y promocionales del ejercicio profesional ([C-27](#)) **ver punto 2**, roles y créditos del arquitecto dentro de un equipo de proyecto y dirección([A-104](#)).

### *Presentaciones*

Cuando el/la arquitecto/a efectúa una presentación de servicios profesionales debe tener en cuenta que esto representa una inmejorable oportunidad para demostrar a su interlocutor/a que interpreta sus necesidades y expectativas, y que reúne las mejores condiciones para llevar a cabo su proyecto. La forma de encarar una presentación depende de varios factores que deben ser tenidos en cuenta: si ha sido solicitada o si responde a una iniciativa del/de la arquitecto/a, la índole del/de la destinatario/a y si este/a ya tiene conocimiento del estudio o si ya dispone de un currículum actualizado. Una presentación muy esquemática ante un/a cliente/a que espera del/de la arquitecto/a mayor información puede ser tan perjudicial como otra muy exhaustiva ante un/a cliente/a que lo único que desea es conocer si su proyecto es viable, el monto de los honorarios y cuándo podrá comenzar el trabajo.

### *Currículum y dossier*

La presentación de los antecedentes de un/a arquitecto/a o de un estudio profesional puede adoptar diversas formas, desde un escueto currículum con los datos personales y una reseña de la actividad desarrollada hasta elaborados dossiers. Entre ambos extremos, es amplia la variedad de posibilidades, pero lo importante es tener en cuenta que, cualquiera sea su denominación, formato y volumen: currículums o dossiers y páginas web constituyen la tarjeta de presentación del/de la arquitecto/a y de su estudio.

Si bien existen recomendaciones acerca de las técnicas para el armado de estas presentaciones, estas se refieren a las formas y no a los contenidos. El servicio a brindar, las características del proyecto o la índole del/de la potencial cliente/a pueden sugerir al/a la arquitecto/a el tipo de presentación. En el documento Aspectos éticos y profesionales del ejercicio profesional ([C-27](#)) **ver punto 2.5** se tratan estos temas.

Teniendo en cuenta la gran variedad de situaciones que definen la actuación del/de la profesional en encargos de proyecto y dirección y, por extensión, en otras especialidades del ejercicio de la profesión, el Consejo advierte a su matrícula la necesidad de precisar, en cada caso, los alcances de su participación utilizando términos y expresiones ajustados a la realidad, y emplearlos con propiedad para evitar equívocos, malas interpretaciones y la posibilidad de incurrir en falta ética. A tales efectos se recomienda la consulta del documento Ética y rol profesional dentro de un equipo de proyecto y dirección ([A-104](#)).

### Entrevistas

Usualmente el/la potencial cliente/a invita a entrevistas a aquellos/as postulantes que a su criterio reúnen las mejores condiciones y capacidades para el encargo; entre ellas:

- Las de quienes acreditan experiencia en trabajos de características o escala similares a las de su proyecto.
- Las de quienes han concretado trabajos que considera valiosos o que así son conceptuados por el público o la crítica.
- Las de quienes han demostrado verdadero interés en el proyecto.
- Las de quienes han sido recomendados/as por otros/as clientes/as o exhiben una buena reputación profesional.

Si el tema honorarios está en la agenda de la reunión o si aparece durante su transcurso, el/la arquitecto/a debe plantearlo sin vacilaciones ni improvisaciones, considerando todos los factores a ser tenidos en cuenta, y elegir el método para la formulación del honorario que considere más práctico y apropiado de acuerdo con el tipo de proyecto y la idiosincrasia del/de la cliente/a (C-02) **ver punto 2.2.** Asimismo, poner de relieve las tareas y servicios incluidos en la propuesta y destacar la necesaria y directa relación que debe prevalecer entre los honorarios y la calidad de la prestación.

Generalmente se llega al acuerdo luego de una negociación, para lo cual al/a la arquitecto/a le puede resultar útil el conocimiento de algunas elementales técnicas de negociación (C-05) **ver punto 6.** Mejorar las habilidades como negociador/a le permitirá estar en mejores condiciones para encarar estas cuestiones, ya que su formación le otorga condiciones apropiadas, como son la habilidad para analizar problemas, para idear alternativas y proponer soluciones que concilien necesidades e intereses en pugna.

---

### 3 CONCURSOS DE DISEÑO

Los concursos de diseño constituyen una forma del ejercicio profesional con un/a comitente que es el/la promotor/a, un contrato que son las bases del concurso y los profesionales que presentan sus trabajos. En un concurso de diseño no se selecciona un/a arquitecto/a, sino el trabajo que propone la mejor solución como respuesta al programa de requerimientos establecido en las bases, y queda reservada la decisión al criterio de un jurado.

El objeto de un concurso puede ser un diseño urbano, un mueble, un edificio o conjunto de edificios, pero históricamente han predominado estos últimos. El Palacio del Congreso, el Estadio Monumental del Club Atlético River Plate, la Biblioteca Nacional o el Hospital Nacional de Pediatría son el resultado de concursos que produjeron proyectos y obras de la más alta calidad y relevantes hitos arquitectónicos en la Ciudad de Buenos Aires.

Tanto la organización de concursos como la participación en ellos requieren de la observancia de reglas para asegurar el correcto desarrollo de la competencia y establecer relaciones equitativas entre el/la comitente y los/as participantes y, en especial, con el/la ganador/a del concurso.

Cumpléndose estas condiciones y otras que se comentan en los apartados que siguen, los concursos de diseño constituyen el más apropiado y efectivo procedimiento para seleccionar, entre las presentadas, la mejor propuesta para un proyecto determinado.

#### 3.1 COSTOS Y BENEFICIOS DE LOS CONCURSOS

Los concursos implican para el/la comitente o promotor/a una inversión en tiempo y dinero superior a la que demandan los procedimientos tratados en el título 2. No obstante, los concursos representan para sus promotores/as el medio más apropiado para asegurar la concurrencia de numerosas propuestas que permitan al jurado la selección de la que reúna las mejores condiciones.

Para los y las participantes, la presentación a un concurso tiene un costo, que debería ser considerado una inversión, que varía de acuerdo con los requerimientos de las bases y depende de la importancia y complejidad del concurso y de las formalidades requeridas para la presentación.

Pero el costo mayor para el o la participante en un concurso es la dedicación de tiempo y energía, generalmente de varios/as profesionales y colaboradores/as, durante un proceso que usualmente demanda varias semanas y que puede superar con creces al necesario para cumplir similar servicio profesional, encomendado directamente por un/a comitente.

Para muchos/as profesionales, y especialmente para los arquitectos y las arquitectas noveles, los concursos suelen ser el único medio para acceder a proyectos y obras de importancia. En todos los casos, además de la retribución que implica la obtención de premios, 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, la práctica proyectual y el enriquecimiento profesional que aporta la autocrítica y la observación crítica de los trabajos oponentes.

### 3.2 TIPOS DE CONCURSOS

Los concursos de diseño pueden ser de croquis preliminares o anteproyectos, a una o dos pruebas, abiertos o restringidos por invitación, y las combinaciones de las alternativas mencionadas. Tanto comitentes como promotores/as recurren con escasa frecuencia a los concursos de croquis preliminares o a los concursos a dos pruebas: la primera a nivel de croquis preliminares y la segunda de anteproyectos; esta última, reservada solo a los trabajos previamente seleccionados por el jurado.

Los concursos pueden ser promovidos por organismos públicos o por entes privados; son generalmente a una prueba, están abiertos solo a profesionales con título habilitante y pueden contar con la organización o patrocinio de sociedades profesionales.

### 3.3 LOS CONCURSOS Y LA OPINIÓN DEL CONSEJO

El Consejo opina que los concursos deberían reunir las siguientes condiciones:

#### *El/La comitente o promotor/a*

Debe ser una persona física o jurídica, pública o privada, con capacidad para contratar. Puede organizar el concurso por su cuenta o puede recurrir a la organización o patrocinio de entidades profesionales como la Sociedad Central de Arquitectos (SCA) o las restantes que integran la Federación Argentina de Entidades de Arquitectos (FADEA). Ya sea público o privado, debe contar con los recursos presupuestarios no solo para sufragar los gastos y honorarios de quien esté a cargo de la organización y/o de quien patrocine, de asesores/as y jurados y pago de los premios a adjudicar, sino también para la ejecución de la obra objeto del concurso.

#### *Organizador/a*

Designado/a por el/la comitente o promotor/a, debe arbitrar los medios para que el concurso ofrezca amplias garantías, designar al/a la asesor/a y jurados capacitados/as y ecuanímenes, aprobar las bases, editarlas y difundirlas públicamente con la suficiente anticipación, conducir por intermedio del/de la asesor/a el procedimiento de aclaraciones a las consultas de los y las participantes, facilitar al/a la asesor/a la recepción de los trabajos, convocar al jurado, publicitar el resultado del concurso y organizar la exhibición de los trabajos.

#### *El/La asesor/a o puede ser la asesoría*

Debe ser un/a profesional de la arquitectura con su matrícula activa con experiencia en la materia. Su actuación implica ejercicio profesional, debe estar matriculado/a y percibir honorarios, y su comportamiento debe ajustarse a las disposiciones del Código de Ética de la jurisdicción.

redactor/a del programa de necesidades y de las bases del concurso, es responsable de que estas sean completas, correctas, claras y concisas. Debe manejar con equilibrio las comunicaciones con los y las participantes, evaluar sus consultas, redactar las respuestas y extremar sus esfuerzos para evitar la introducción tardía de modificaciones significativas a las bases. Debe recibir los trabajos y examinarlos, y debería tener autoridad para rechazar directamente los que transgredan las bases y elevar al jurado solo aquellos con incumplimientos de menor cuantía, que puedan ser fácilmente subsanables sin afectar la propuesta; todo ello con el objeto de que el jurado actúe buscando la mejor solución arquitectónica con la certeza de que los trabajos que examina encuadran dentro de las bases.

### Las bases

Las bases de concursos organizados o patrocinados por entidades profesionales deberían estipular el acceso irrestricto para todos/as los/as profesionales habilitados/as con el único requisito de contar con la matrícula activa en sus respectivas jurisdicciones. Para preservar la institución de los concursos es imprescindible que todos/as los/as agentes participantes respeten y hagan respetar sus bases, las cuales constituyen un contrato entre el/la comitente o promotor/a y los/as participantes; deberían respetar la normativa sobre ejercicio profesional y las definiciones arancelarias en la jurisdicción del concurso, y cumplir las siguientes condiciones:

- Establecer el anonimato de los y las participantes.
- Describir con precisión el objeto del concurso, el cual debe ser nominado y establecido según las definiciones arancelarias: croquis preliminar, anteproyecto, proyecto, y los requerimientos de presentación guardar la debida concordancia, reduciéndolos al mínimo compatible con los objetivos del concurso y las definiciones arancelarias.
- Incluir el programa de necesidades, requerimientos funcionales y expectativas del/de la comitente y definir con claridad los requerimientos que son de cumplimiento obligatorio y los que son de cumplimiento recomendable.
- Proporcionar información sobre la ubicación y el entorno del terreno, clima.
- Incluir fotografías del terreno, planialtimetría y condiciones del subsuelo.
- Incluir restricciones al dominio, si las hay, y referencias a los códigos de planeamiento y de construcción de la jurisdicción correspondiente.
- Incluir superficies cubiertas máximas y/o monto máximo a invertir.
- Exponer con claridad el régimen de consultas y aclaraciones.
- Fijar la cantidad y retribución de premios y distinciones en relación con el tipo y los requerimientos de presentación del concurso, teniendo en cuenta los aranceles sugeridos en la respectiva jurisdicción.
- Establecer con claridad el concepto del primer premio, indicando si es vinculante o no vinculante, y las obligaciones y derechos del/de la promotor/a y del/de la ganador/a del concurso, para no dejar al arbitrio de eventuales negociaciones el acuerdo de prestaciones y honorarios profesionales.
- Establecer claramente las obligaciones del jurado.
- Respetar escrupulosamente la propiedad intelectual del primer premio y de todos los trabajos presentados.
- Informar un cronograma completo, que incluya los plazos para el fallo del jurado, la entrega de premios y la formalización del contrato con la persona que resulte ganadora.

### *Los y las participantes*

Deben ser profesionales habilitados/as y matriculados/as en sus respectivas jurisdicciones. La participación en concursos debería constituir una práctica frecuente tanto para el estudio consagrado como para los y las jóvenes arquitectos/as, y especialmente para estos/as últimos, quienes, durante esta primera etapa de su vida profesional, pueden poner a prueba su talento, adquirir experiencia y acreditar méritos mediante la obtención de premios y distinciones.

### *El jurado*

Usualmente constituido por una mayoría de arquitectos y arquitectas que representan al/a la comitente o promotor/a, a los y las participantes y, en su caso, a la SCA y/o a restantes entidades integrantes de FADEA. La mayoría de los miembros deben ser arquitectos/as matriculados/as y, por desempeñar una actividad profesional, deben percibir honorarios. El jurado debe respetar el reglamento de concursos de la entidad organizadora o patrocinadora, asegurarse de que los trabajos premiados cumplan las bases y evaluar las calidades proyectuales de los trabajos como respuesta a las bases del concurso, otorgar los premios, redactar las críticas y fundamentar en el fallo, por escrito, los premios que otorga.

### *El concepto del primer premio*

Puede ser vinculante o no vinculante. En el primer caso, el/la promotor/a, además del premio en dinero, debería asumir la obligación de encomendar el servicio profesional a quien resulte ganador/a del concurso con una importante compensación en caso de no concretarse. Con respecto a estas cuestiones, el Consejo opina:

- Que los concursos de croquis preliminares o de anteproyectos deberían ser vinculantes, excepto los casos en que por su especial naturaleza ello resulte imposible.
- Que los premios en dinero deberían guardar relación con la importancia y complejidad del trabajo, y que el primer premio debería consistir en el encargo del proyecto y dirección de obra.
- Junto con la definición del encargo profesional objeto del primer premio, las bases del concurso deberían establecer anticipadamente los honorarios, según la importancia y complejidad del trabajo y las responsabilidades que implica, y disponer la compensación a pagar en caso de no concretarse el encargo.
- En los concursos privados por invitación se debería reconocer a los y las participantes no premiados/as un monto fijo por concepto de reintegro de gastos

### *Los concursos a dos pruebas*

Deberían ser más frecuentes, especialmente para proyectos de cierta importancia, con lo que se racionalizaría el enorme esfuerzo que implica la participación de muchos/as profesionales desarrollando anteproyectos, cuando para la evaluación del partido podría bastar un croquis preliminar. El Consejo opina que en este tipo de concursos los y las participantes que acceden a la segunda prueba deberían ser retribuidos con honorarios que compensen su mérito y esfuerzo.

### *El Código de Ética*

Incluye disposiciones referentes a la participación en concursos, que deben ser respetadas por los y las participantes, asesores/as y jurados. El Consejo opina que sus disposiciones son de cumplimiento ineludible ([A-105](#)).

### *Los concursos objetables*

Las bases de los concursos que lleguen a conocimiento del Consejo, que a su juicio no reúnan las condiciones que otorgan suficientes garantías a los y las participantes y a quien resulte ganador/a del concurso, serán objetadas y, en su caso, el Consejo recomendará la abstención para participar en ellos.