

2.1 LA GERENCIA DE PROYECTOS

2.1.1 Definiciones

Para comenzar, se destacan las definiciones de la *gerencia de proyectos* según los marcos normativos colombianos y los estándares internacionales, con el fin de lograr un mayor entendimiento acerca de sus campos de acción y estado del arte.

2.1.1.1 PMI – Project Management Institute – PMBOK 3. Un proyecto, según la tercera edición del PMBOK del PMI, se define como: “un esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único”.¹

Es importante hacer énfasis en el carácter temporal de un proyecto debido a que siempre debe tener un inicio y un final. Los esfuerzos de un proyecto tienen unos tiempos determinados, no necesariamente cortos pero si temporales. No se debe confundir un proyecto con una operación, que por lo general suelen ser más prolongadas y con esfuerzos y actividades más repetitivas.

Otra característica importante, es el hecho que el producto, servicio o resultado deben ser únicos. No existen dos proyectos iguales ni con resultados iguales. Las condiciones pueden ser similares; sin embargo, su desarrollo jamás será exactamente igual al de cualquier otro, independientemente de que las estructuras de organización si lo sean.

El PMI define la dirección de proyectos como:

La dirección de proyectos es la aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas a las actividades de un proyecto para satisfacer los requisitos del proyecto. La dirección de proyectos se logra mediante la aplicación e integración de los procesos de dirección de proyectos de inicio, planificación, ejecución, seguimiento y control, y cierre. El director del proyecto es la persona responsable de alcanzar los objetivos del proyecto.²

Es interesante analizar cómo el PMI define la dirección de proyectos en lo referente a: “la aplicación de conocimientos, herramientas y técnicas”, lo que lleva a pensar inmediatamente que la dirección de proyectos no es un proceso de improvisación ni de

¹ PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. Guía de los fundamentos de la dirección de proyectos: Guía del PMBOK. 3ª Ed. Four Campus Boulevard, Newton Square, PA, 2004.

² Ibid.

carácter informal, sino todo lo contrario; son técnicas preestablecidas, herramientas prediseñadas y seleccionadas y conocimiento previamente adquiridos.

La definición continúa con la: “integración de procesos de dirección, inicio, planificación, ejecución, seguimiento y control y cierre”, lo que lleva a concluir que existen algunos tipos de procesos que varían de acuerdo a la etapa en la que se encuentra el proyecto. Sin embargo, será el director del proyecto quien esté a cargo de integrar los diferentes procesos que se den. Ésta reflexión permite establecer una analogía del director de proyectos como el *punte* entre los diferentes procesos que se llevan a cabo en el desarrollo de un proyecto.

Finalmente la definición del PMI establece que: “El director del proyecto es la persona responsable de alcanzar los objetivos del proyecto”. Con esto se entra a definir entonces la responsabilidad del gerente o director de proyectos, el alcance de los objetivos. Toda su gestión, sus técnicas, herramientas y conocimientos deben encaminarse a integrar procesos que finalmente lleven al cumplimiento de los objetivos del proyecto mismo.

El mismo PMBOK 3 establece además que:

La dirección de un proyecto incluye:

- Identificar los requisitos
- Establecer unos objetivos claros y posibles de realizar
- Equilibrar las demandas concurrentes de calidad, alcance, tiempo y costes
- Adaptar las especificaciones, los planes y el enfoque a las diversas inquietudes y expectativas de los diferentes interesados.³

Se puede establecer que la dirección de proyectos se encarga de “gestionar el alcance de los objetivos”, y que su desempeño se podrá evaluar bajo el parámetro de cumplimiento o no de los mismos.

2.1.1.2 Decreto 2090 de 1989. Este se encamina a la aprobación del reglamento de honorarios para los trabajos de arquitectura. El decreto en su numeral 9, donde se busca establecer los honorarios para la gerencia de proyectos de construcción, inicia su presentación con una introducción que dice:

“En vista de que con alguna frecuencia el arquitecto desarrolla una serie de labores relacionadas con la promoción y con la administración de proyectos los cuales no

³ PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. Guía de los fundamentos de la dirección de proyectos: Guía del PMBOK. 3ª Ed. Four Campus Boulevard, Newton Square, PA, 2004.

están considerados en este reglamento pero que sí son complementarias a las labores propias de esta profesión, la SCA ha resuelto, para este fin, acoger los conceptos y tarifas que para tal efecto tiene la federación de lonjas de propiedad raíz.”⁴

Vale la pena desatacar el hecho que el decreto 2090 adjudica la gerencia de proyectos de construcción al arquitecto, y que además, a falta de una definición clara y precisa acerca del alcance que debe tener, se limita a nombrar unas actividades relacionadas con la promoción y administración de proyectos, adoptando la definición de las lonjas de propiedad raíz. Se ve como desde su concepción el decreto 2090 ya presenta una serie de vacíos conceptuales al no tener claro cuál es el verdadero rol de un gerente de proyectos y el alcance de su gestión.

El documento define la gerencia de proyectos como:

“Es la gestión de dirección, administración y control de los intereses de una persona o grupo de personas para la iniciación y el desarrollo de un proyecto inmobiliario. Actividades a desarrollar: La labor de gerencia de un proyecto inmobiliario involucra aspectos de índole administrativo, legal, ética comercial y económica-financiera, de conformidad con las políticas, acuerdos y decisiones de los propietarios.”⁵

Se ve cómo la definición establece una serie de gestiones de “dirección, administración y control de los intereses de una persona o grupo de personas”. En esta frase se hace referencia directa a los requisitos de un cliente, los cuales serán los requisitos del propio proyecto. El gerente entonces es el encargado de gestionar esos requisitos a lo largo del inicio y desarrollo del proyecto. Más adelante, el documento busca establecer una serie de gestiones en diferentes áreas de conocimiento, atribuyendo a la gerencia o al arquitecto la función de gestionar los trabajos requeridos por otras disciplinas.

El documento establece a posteriori las diferentes acciones que debe realizar un gerente de proyectos, y se hace énfasis en “o arquitecto” en las diferentes gestiones relacionadas con otras disciplinas complementarias para la actividad de la construcción. A la hora de determinar el alcance de las responsabilidades de la gerencia de proyectos este decreto establece:

⁴ CONGRESO DE LA REPUBLICA. Decreto 2090 de 1989. "Por el cual se aprueba el reglamento de honorarios para los trabajos de arquitectura”.

⁵ Ibid.

“Estará determinado por el cabal cumplimiento de todas las actividades y gestiones contempladas en el numeral anterior, entendiéndose que la labor de la gerencia está enfocada a proveer los medios y no es responsabilidad de ésta garantizar los resultados.”⁶

Es de vital importancia destacar el siguiente fragmento: “no es responsabilidad de ésta garantizar los resultados.”, que si se compara con la definición del PMI o incluso la definición del propio decreto, permite identificar una contradicción enorme en cuanto al enfoque que se le da a la gerencia de proyectos. Por un lado, la gerencia según el PMI busca como finalidad “el cumplimiento de los objetivos”. Por otro lado la definición del decreto establece que: “busca gestionar los intereses de una persona o grupos de personas”, los cuales se deben traducir en requisitos. Es entonces contradictorio que el propio documento exima de toda responsabilidad sobre los resultados al gerente del proyecto. Éste es un gran vacío que presenta la visión de la gerencia de proyecto que se encuentra vigente en el marco normativo y legal.

2.1.1.3 Definición de Miguel Ángel Bautista Baquero. Este el autor, especialista en el tema, docente e investigador, plantea un análisis exhaustivo a los alcances expuestos en el decreto 2090 de 1989. Destaca la necesidad de replantear el alcance la gerencia de proyectos de acuerdo las nuevas necesidades del entorno. Para ello argumenta:

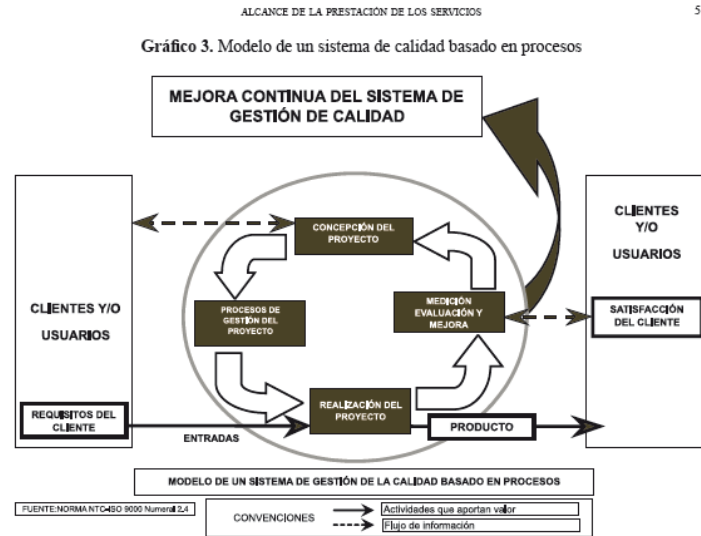
“Para satisfacer las necesidades del medio ambiente, reducir su deterioro, crear una conciencia ambiental y, a su vez, dar respuesta al llamado mundial sobre su protección, tanto la gerencia de proyectos como los proyectos mismos tuvieron que generar nuevas gestiones de tipo ambiental, que evidenciaran su respuesta hacia la mitigación de los impactos ocasionados. Del mismo modo, la evolución en la cultura organizacional y la inclusión de otros factores de análisis para el desarrollo del proyecto tales como: el factor humano y su interacción con los procesos de realización, la creación de estructuras operacionales y organizacionales, la constante búsqueda en la satisfacción del usuario, llevaron a la gerencia de proyectos a buscar mecanismos y sistemas que hicieran su labor más eficiente y sus proyectos más efectivos. En el proceso de dichas búsquedas, se incursionó en nuevas gestiones que les brindaran la garantía suficiente en el cumplimiento de los requisitos mismos del proyecto del proyecto, de la organización y del cliente: gestiones de calidad.”⁷

⁶ CONGRESO DE LA REPUBLICA. Decreto 2090 de 1989. "Por el cual se aprueba el reglamento de honorarios para los trabajos de arquitectura

⁷ BAUTISTA BAQUERO, Miguel Ángel. Gerencia de proyectos de construcción inmobiliaria: Fundamentos para la gestión de la calidad. 1ª Ed. Bogotá: Editorial Pontificia Universidad Javeriana, 2007.

Se puede afirmar que la intención del autor es lograr la aplicación de los procesos de calidad y de gestión ambiental a las gestiones que debe desarrollar el gerente de proyectos de construcción inmobiliaria. En síntesis, el autor busca generar un nuevo modelo de gestión gerencial a partir de la calidad para proyectos inmobiliarios que se puede definir en la siguiente gráfica:

Gráfica 2.



A partir del modelo de la norma NTC-ISO 9000:2000. Numeral 2.4 Enfoque basado en procesos.
M. Bautista B. 2005

Fuente: BAUTISTA BAQUERO, Miguel Ángel. Gerencia de proyectos de construcción inmobiliaria: Fundamentos para la gestión de la calidad. 1ª Ed. Bogotá: Editorial Pontificia Universidad Javeriana, 2007.

Es evidente entonces, que la gerencia de proyectos actual debe considerar y enfocar sus procesos hacia la gestión de las necesidades del cliente con el fin de lograr el cumplimiento de los objetivos. Aplicando la teoría del “Ciclo de Demming” que consta de cuatro pasos: Planear, Hacer, Verificar y Actuar, se propone un modelo de gerencia de proyectos que busque siempre medir y evaluar el desempeño de sus gestiones y procesos para lograr así la realización del proyecto y producto según los objetivos. Planteados. Éste marco conceptual será el punto de partida del proyecto, que como se ha señalado, busca desarrollar una nueva propuesta de gerenciamiento de proyectos que involucre, bajo el mismo esquema de conceptualización e implementación, la sostenibilidad y sustentabilidad como objetivos de la gerencia.

Observando los contenidos desarrollados en este punto sobre definiciones, las ideas fundamentales expuestas son:

- Los proyectos son productos o servicios de carácter únicos y temporales.
- La dirección de proyectos es la encargada y responsable de que los objetivos se cumplan.
- El decreto 2090 de 1989, presenta grandes vacíos y contradicciones con respecto a la definición de la gerencia de proyectos y su alcance.
- La aplicación de los procesos de calidad a un modelo de gestión gerencial permite orientar todos los procesos gerenciales hacia la satisfacción del cliente y el mejoramiento continuo del desempeño.

2.1.2 Relación entre la gerencia de proyectos y la construcción

En esta parte, a través de un análisis del funcionamiento del sector de la construcción, se busca identificar la razón por la cual las estructuras organizacionales proyectizadas se ajustan más a las necesidades de éste sector. Igualmente se busca justificar como la aplicación de la gerencia de proyectos satisface los requisitos funcionales para la dirección de proyectos de construcción.

El sector de la construcción como cualquier otra actividad económica está compuesto por elementos básicos. Al respecto, los clientes o inversionistas son aquellos gestores que disponen de los recursos necesarios para emprender una construcción. A través de un proceso de producción, que en éste caso se llama construcción u obra, se realiza un producto o edificio que luego será vendido con el fin de obtener unas utilidades.

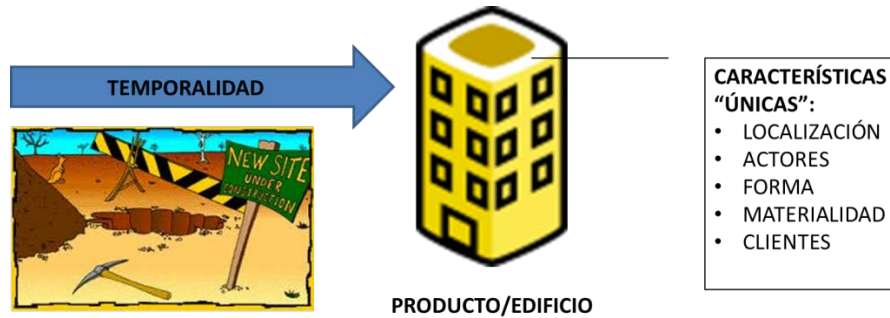
Gráfica 3.



Fuente:

Un ejercicio importante es realizar un análisis sobre cómo se puede comparar un edificio con las características de un proyecto según su definición, la cual se describe en la siguiente gráfica.

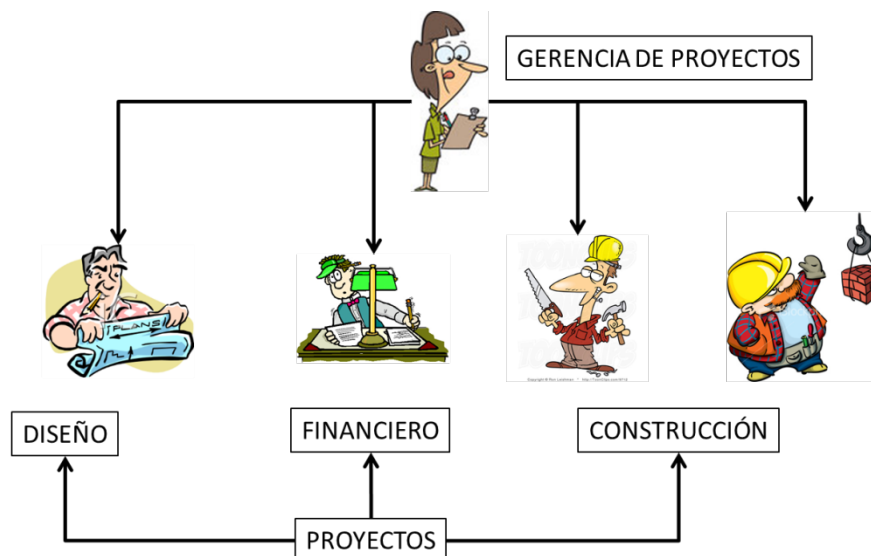
Gráfica 4.



Fuente:

Se ve cómo el edificio posee características únicas, convirtiéndolo así en un proyecto. De igual manera se presenta el factor temporalidad, donde se inicia con un lote vacío, se lleva a cabo un proceso de construcción y resulta en una edificación que luego será habitada por unos compradores. El proceso productivo tiene un fin determinado, dándole un grado de temporalidad. Teniendo en cuenta estas características es fácil concluir que el sector de la construcción se maneja en forma de proyectos individuales y no existe una producción masiva, estandarizada y repetitiva de los productos. Esto lleva a concluir que la gerencia de proyectos es ideal para el manejo del sector y de la industria.

Gráfica



Fuente:

Como se puede ver, en un proyecto de construcción existen varios tipos de proyectos o subproyectos. Uno de estos puede ser el proyecto de diseño, otro el proyecto financiero y otro el proyecto de construcción. Esto justifica la necesidad de que haya una gerencia que los dirija y los integre hacia el cumplimiento del objetivo final.

Para finalizar, se puede señalar que las ideas fundamentales expuestas en esta parte son las siguientes:

- El tipo de productos que genera la construcción puede asociarse al término proyecto por sus características de “único” y “temporal”.
- El modelo de estructuras organizacionales proyectadas aplica perfectamente para el sector de la construcción.
- La gerencia de proyectos es una práctica gerencial que satisface las necesidades del sector y sus requisitos funcionales.

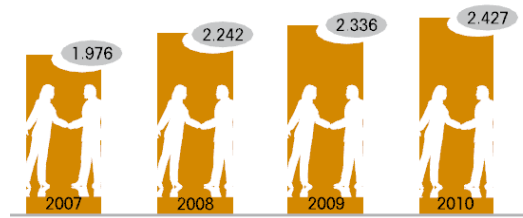
2.1.3 La gerencia de proyectos en Colombia

En esta parte se busca determinar cuál es el estado actual de las empresas colombianas en términos de competitividad y niveles de organización a través de un análisis de las empresas que se encuentran afiliadas a ICONTEC, que es el ente que regula la normatividad empresarial y la certificación en temas de calidad, gestión ambiental, gestión de responsabilidad social empresarial, entre otras.

La gerencia de proyectos en Colombia es una disciplina que, a pesar de presentar grandes avances en la última década, sigue presentando atrasos en cuanto al desarrollo conceptual y práctico en las organizaciones nacionales. Vale la pena destacar el trabajo y la diferenciación que genera su aplicación en las grandes empresas y multinacionales que hoy en día son capaces de exportar productos, servicios y conocimientos a otras regiones de Latinoamérica y el mundo. Según las memorias ICONTEC, para el 2010 se encontraban 2.427 empresas afiliadas, lo que demuestra un crecimiento en el interés por mantenerse actualizados en términos de calidad y otro tipo de procesos normativos para el desempeño empresarial. De estas 2.427 el 46 % correspondían a PYMES lo que permite identificar que su aplicación se busca en empresas que buscan aumentar sus niveles de competitividad en un sector específico.⁸

Gráfica

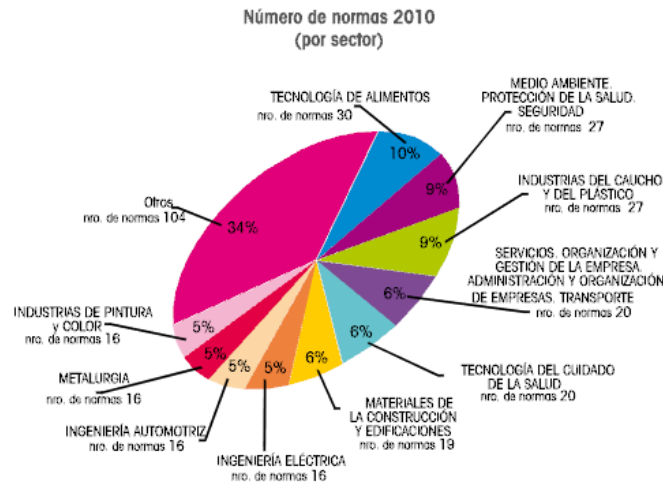
⁸ ICONTEC, Memorias ICONTEC, 2010



Fuente:

La estandarización de los procesos de gerencia de proyectos, gestión de la calidad, gestión ambiental, y por último de la responsabilidad social empresarial, entre otras gestiones, han llevado a los procesos de certificación de las organizaciones según estándares internacionales, impulsando el desarrollo de marco normativos de mayor exigencia para las empresas y generando resultados positivos en su desempeño a nivel nacional e internacional. También se aumenta así su capacidad competitiva dentro de un mercado globalizado. Según las memorias de ICONTEC, el sector de la construcción cuenta aproximadamente con 13 normativas diferentes, sin contar las otras aplicables en términos de calidad, responsabilidad social empresarial, seguridad ocupacional, entre otras.⁹

Gráfica



Fuente: ICONTEC, Memorias ICONTEC, 2010

De lo anterior, se puede concluir lo siguiente:

⁹ Ibid.

- Existe un creciente interés en temas de gestión empresarial especialmente por parte del PYMES que equivalen a un 47% de las empresas afiliadas. Esto nos permite establecer la demanda por nuevos modelos de desarrollo empresarial que existe en el mercado que contemplen las nuevas gestiones que exigen los mercados más globalizados.