

LA FASE DE CIERRE COMO FUENTE DE APRENDIZAJE DE LAS ORGANIZACIONES PROMOTORAS DE VIVIENDA: UNA METODOLOGÍA PARA SU ABORDAJE

Eugenia M. Villalobos G.

Sector Tecnología, Escuela de Arquitectura Carlos Raúl Villanueva,
Facultad de Arquitectura y Urbanismo, Universidad Central de Venezuela
eugivillalobos@gmail.com

Esta ponencia es un extracto del trabajo para optar al grado académico de magíster en Gerencia de Proyectos, UCAB, 2013, y proyecto de investigación CDCH-UCV No. PI-02-8008-2011/1

RESUMEN

La fase de cierre del proyecto es muy importante porque en ella se realiza la evaluación formal del proyecto y sus lecciones aprendidas, insumo básico para la mejora continua de las organizaciones promotoras de vivienda y su consolidación, por lo que se requiere optimizar los procesos de cierre. En ese sentido, se presenta una metodología para su abordaje, que vincula:

- Aspectos teórico-prácticos del Project Management Institute (PMI) para el cierre de proyectos de construcción.
- Elementos relevantes sobre la visión y el manejo que de esta fase tienen los promotores privados de vivienda (PPV).

Se diseña a partir del análisis de información suministrada por los PPV, donde se observa que sus organizaciones aprenden haciendo y que utilizan sus experiencias en proyectos futuros, pero confiando en la memoria de los participantes, desprendiéndose de aspectos que deben reforzarse en el manejo del cierre a partir de:

- Fortalezas y debilidades.
- Coincidencias entre los procesos de cierre de las áreas de conocimiento de la Gerencia de Proyectos de Construcción y el manejo por parte de los promotores.
- Elementos a incorporar, desarrollar y sistematizar.

Esta integración de las buenas prácticas del PMI, el aprendizaje organizacional y la experiencia de los PPV permite sistematizar la evaluación de cierre del proyecto, potenciando aspectos positivos y minimizando negativos. Así, se logra una importante misión del equipo de proyectos: adecuar las buenas prácticas del PMI al cierre del proyecto, conforme a su naturaleza, contexto y los recursos disponibles.

Palabras clave: gerencia de proyectos de construcción, fase de cierre del proyecto, vivienda, promoción privada de vivienda.

861

INTRODUCCIÓN

Se presenta una metodología diseñada para el abordaje de la fase de cierre del proyecto, desde su perspectiva evaluativa y la mejora continua, que vincula los aspectos teórico-prácticos referentes a la fase de cierre de la Gerencia de Proyectos de Construcción con los aspectos más relevantes que se identificaron sobre la forma en que los promotores privados de vivienda manejan esta fase.

Los aspectos teórico-prácticos provienen de la revisión bibliográfica de la fase de cierre de la Gerencia de Proyectos de Construcción, según el PMI, en el marco más amplio de los programas y portafolios, que es el que corresponde a la visión más global de la organización, explorando asimismo el aprendizaje organizacional y la importancia de la evaluación de cierre del proyecto en los procesos de mejora continua.

Desde esa perspectiva, la fase de cierre juega un papel muy importante en cuanto a la evaluación formal del proyecto y de las lecciones aprendidas de cada uno de ellos, e implica dos vertientes:

- Hacia lo externo, referente al producto del proyecto: relativa a garantizar que las unidades habitacionales estén totalmente culminadas para su entrega.
- Hacia lo interno, referente a la organización y al diseño de la metodología: concerniente a la evaluación formal del proyecto con la finalidad de lograr el aprendizaje a través de las propias experiencias de los miembros de la organización.

Por otra parte, la visión que tienen los promotores privados de vivienda de esta fase y la forma como la manejan, proviene del análisis cualitativo de la información suministrada en las entrevistas semiestructuradas a profundidad que se les realizaron. Dada la riqueza de la información y con la finalidad de identificar los aspectos más relevantes el análisis, se aborda desde tres perspectivas (ver cuadro 1):

862

Cuadro 1. Perspectivas de análisis: temas emergentes, ejes transversales y comparación de resultados

TEMAS EMERGENTES	Objetivos de la organización	
	Mercado	
	Técnico-constructivo	
	Económico	
	Legal	
	Lecciones aprendidas	
EJES TRANSVERSALES ENTRE TEMAS EMERGENTES	Objetivos de la organización	Mercado
		Económico
	Mercado	Técnico-constructivo
		Económico
		Lecciones aprendidas
	Técnico-constructivo	Económico
		Lecciones aprendidas
COMPARACIÓN DE RESULTADOS ENTRE PROCESOS DE CIERRE DE LAS ÁREAS DE CONOCIMIENTO DEL PMI Y LOS TEMAS EMERGENTES	Gerencia de Integración: cierre del proyecto	Técnico-constructivo
		Económico
		Legal
		Lecciones aprendidas
	Gerencia de Recursos Humanos: cierre del equipo	Objetivos de la organización
		Técnico-constructivo
	Gerencia de Comunicaciones: cierre administrativo	Mercado
	Gerencia de la Procura: cierre de la procura	Técnico-constructivo
	Gerencia Financiera: administración y reporte	Técnico-constructivo
	Gerencia de Reclamos: resolución de reclamos	Mercado

863

Dentro de este contexto, la metodología que se desarrolla integra las buenas prácticas del PMI, el aprendizaje organizacional y la experiencia de los promotores de vivienda entrevistados, permitiendo de esta manera sistematizar la evaluación de cierre del proyecto, que potencian los aspectos positivos y minimizan los negativos.

LOS HALLAZGOS

A partir del análisis de la información se identificaron las principales fortalezas y debilidades en cuanto al manejo de la fase de cierre y, además, se establecieron los vínculos posibles entre los procesos de cierre de la Gerencia de Proyectos de Construcción y los elementos emergentes de las vivencias de los promotores.

Fortalezas y debilidades

Fortalezas:

- Capacidad de cambio como respuesta a situaciones de diversas índoles, incluyendo la adecuación de sus formas de asociación y participación.

- La versatilidad para insertarse en diferentes tipologías y estratos de mercado aprovechando incentivos.
- La participación de constructores y/o personal de la obra en las revisiones del proyecto y control exhaustivo del día a día de la obra.
- La ejecución financiera, en términos monetarios, es controlada y cotejada a profundidad con lo planificado.
- El proyecto se va evaluando durante su prosecución, realizando los ajustes necesarios y, en el mejor de los casos, se va tomando nota de necesidades que van surgiendo.

Debilidades:

- Se hace poco énfasis en la selección de los proyectos y su articulación de acuerdo con programas y/o portafolios.
- La baja incorporación a los procesos de evaluación de la fuerza de venta.
- La excesiva confianza en el déficit habitacional.
- Se da poca prioridad a mantener informados a los clientes sobre la prosecución del proyecto.
- La selección de los sistemas constructivos y materiales se basa en la estimación a priori de los costos de construcción, sin considerar otros elementos de carácter técnico.
- El control sobre la ejecución financiera debe profundizar en la revisión de las causas de esos resultados económicos y sus consecuencias para la organización.
- Se confía en la memoria de quienes participaron en el proyecto, por lo que no se realiza una evaluación formal de cierre que quede asentada en algún documento, es decir, no se construye memoria documental.

864

Vínculos requeridos entre los procesos de cierre del PMI y los elementos emergentes

Al realizar el análisis de la información brindada por los promotores entrevistados, se identificaron elementos emergentes que fueron clasificados en temas, subtemas y categorías, confrontándolos para determinar los que son más resaltantes para los participantes. Se destacan los siguientes temas:

- Objetivos de la organización: Verifica la pertinencia de cada proyecto con la visión global de la organización y su contribución para su crecimiento, permanencia y consolidación en la promoción de viviendas.
- Mercado: Constata si el desarrollo habitacional se corresponde con el mercado existente en la zona.
- Técnico-constructivo: Verifica si las decisiones referentes a los aspectos técnico-constructivos del proyecto fueron apropiadas.
- Económico: Coteja los resultados financieros con respecto a los esperados.
- Legal: Monitoreo de leyes y regulaciones que enmarcan las actividades vinculadas al desarrollo de proyectos habitacionales.
- Lecciones aprendidas: Síntesis y registro de los aspectos aprendidos durante el desarrollo del proyecto.

Esos temas fueron comparados con los procesos de cierre de las áreas de conocimiento de la Gerencia de Proyectos de Construcción y se establecieron los vínculos que deben ser

desarrollados y sistematizados por la organización, con la finalidad de potenciar en la mayor medida los procesos del aprendizaje organizacional (véase cuadro 2):

Cuadro 2. Vínculos requeridos entre los procesos de cierre de las áreas de conocimiento del PMI y los emergentes

PROCESOS DE CIERRE DE LAS ÁREAS DE CONOCIMIENTO DE PROYECTOS DE CONSTRUCCIÓN	Objetivos de la organización	Mercado	Técnico-constructivo	Económico	Legal	Lecciones aprendidas
Gerencia de Integración: cierre del proyecto						
(*) Gerencia de Recursos Humanos: cierre del equipo						
Gerencia de Comunicaciones: cierre administrativo						
Gerencia de la Procura: cierre de la procura						
(*) Gerencia de Seguridad: administración y reporte						
(*) Gerencia Financiera: administración y reporte						
(*) Gerencia de Reclamos: resolución de reclamos						

(*) Exclusivas de los proyectos de construcción.

 Vínculos existentes detectados en el análisis

 Vínculos requeridos

865

Los procesos son las actividades que deben realizarse durante el proyecto, las cuales están asociadas a las diferentes áreas de conocimiento y a cada una de las fases del ciclo de vida del proyecto. En este caso, se hace referencia específicamente a los procesos de cierre de las áreas de conocimiento de la Gerencia de Proyectos de Construcción; algunas de ellas también son aplicables a todo tipo de proyectos y otras que le son exclusivas.

METODOLOGÍA PROPUESTA PARA LA FASE DE CIERRE

El éxito de un proyecto está dado por las características del producto y el proceso para su producción. Entonces, todos los esfuerzos que realice la organización para hacer perfectibles sus procesos incidirán en el logro de los objetivos de cada uno de los proyectos que realice y, en consecuencia, en los de la organización.

En ese sentido, la evaluación de cierre del proyecto o *post-project review*, que “es la revisión que se hace al final del proyecto, para recapitular lo sucedido, una vez ocurrido, y tomar acciones en futuros proyectos” (Palacios, 2007, pág. 674), debe mirar de forma retrospectiva la totalidad del ciclo de vida, cotejando el desarrollo y los resultados con lo establecido en las fases iniciales. La información que arroje esta revisión debe ser sistematizada para mantener registros que puedan ser utilizados para retroalimentar a la organización e introducir los correctivos necesarios en desarrollos habitacionales futuros.

En este sentido, la propuesta metodológica para la fase de cierre del proyecto de vivienda, se construye a partir de tres pilares:

- Contexto de aplicación: se corresponde con la utilización de la visión organizacional más amplia que brinda la Gerencia de Portafolios, Programas y Proyectos. Esto implica enfocarse en los objetivos de la organización, seleccionar los proyectos que le sean más adecuados y optimizar el manejo de los recursos.
- Participantes: se refiere a la incorporación de los diferentes interesados o afectados (*stakeholders*) del proyecto, cada uno de ellos con diferentes formas de participación de acuerdo con los grados de responsabilidad, autoridad y/o impacto sobre él.
- Sistematización de la evaluación del proyecto: se dirige a la estructuración de los conocimientos aprendidos en los proyectos realizados, con la finalidad de mejorar el desempeño de la organización y de sus miembros. Esa sistematización comprende dos vertientes diferentes pero complementarias:
 - Los vínculos entre los procesos de cierre de las áreas de conocimiento de proyectos de construcción del PMI y los elementos emergentes.
 - Los eventos que puedan haber ocurrido en el proyecto, haciendo énfasis en las experiencias que no generaron documentos escritos.

Contexto de aplicación: las lecciones aprendidas en el marco de los proyectos, programas y portafolios

La Gerencia de Portafolios, Programas y Proyectos se enfoca en la organización y sus objetivos en el corto, mediano y largo plazo, así como en un mayor aprovechamiento de sus recursos. Esta nueva visión compromete a la organización no solo con la forma de hacer el trabajo, sino también con la contribución que se haga a la organización.

En ese sentido, la evaluación realizada en la fase de cierre de proyecto se debe concretar en una base de datos confiable para los proyectos futuros y, además, contribuir a revisar y, de ser necesario, redefinir la organización en tres ámbitos de acción (véase figura 1):

866

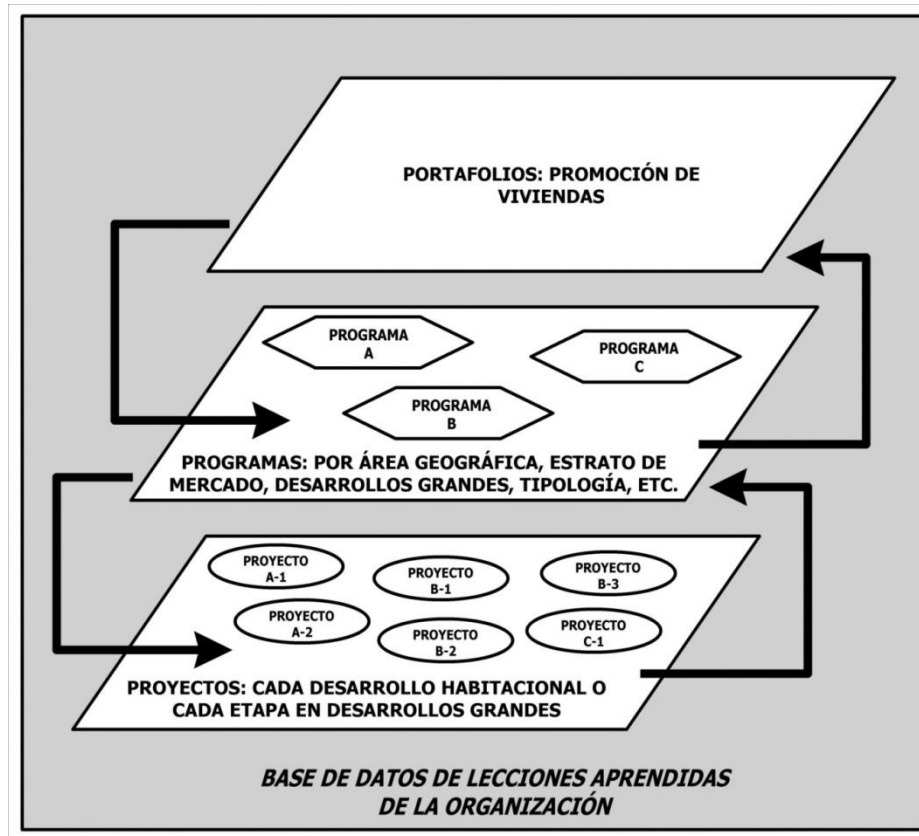


Figura 1. Contexto de aplicación

867

- El portafolio: alineado con los objetivos de la organización, que en el caso de este estudio es la promoción de viviendas. A partir de él se establecen las directrices para la selección de programas y proyectos.
- Los programas: permiten una gestión coordinada de los recursos para su mejor aprovechamiento. Podría definirse en función de ciertas características, tales como la ubicación geográfica, el estrato de mercado atendido, la tipología o los desarrollos de envergadura.
- Los proyectos: son esfuerzos temporales para responder a una necesidad, en este caso cada uno de los desarrollos habitacionales que se realiza o, de ser complejos o muy grandes, cada etapa de ellos.

De esta manera, el cierre de cada proyecto brindará información a programas y portafolios para redefinir o reforzar los aspectos organizacionales que sean convenientes, que se convertirán luego en variables para incorporar en programas y proyectos (véase figura 2).

Con el fin de hacer lo más sencillo posible su construcción y utilización, la base de datos de las lecciones aprendidas debe ser diseñada por la organización de acuerdo con la forma en que se lleva a cabo el trabajo, su estructura organizacional y ajustado a los aspectos o indicadores que sean utilizados para planificar y controlar el proyecto.

Es importante hacer énfasis en que el aprendizaje organizacional proviene, por igual, de éxitos y fracasos, y de cada uno de los interesados del proyecto. En ese sentido, promover la participación

del recurso humano en la construcción, alimentación y utilización de la base de datos de lecciones aprendidas es vital para convertir el aprendizaje tácito (individual) en explícito (colectivo), y además lograr que cada miembro lo interiorice e incorpore a su cotidianidad. Así, las lecciones aprendidas se constituyen como contexto natural de actuación de la organización para mantenerse alineada con sus objetivos y consolidarse en la actividad de promoción de viviendas.

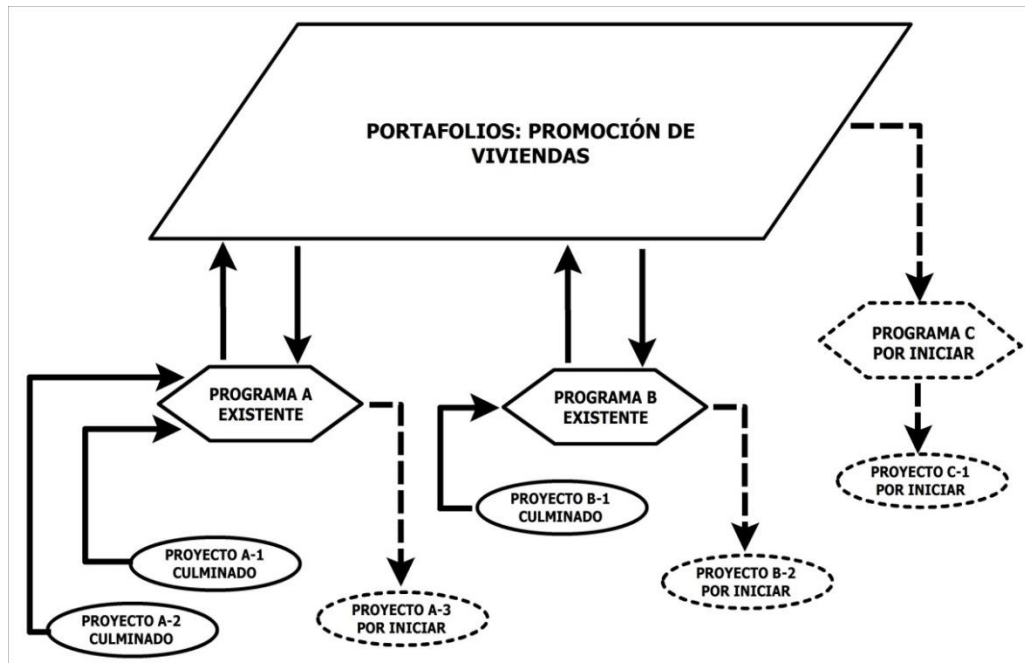


Figura 2. Procesos de realimentación y alimentación de proyectos, programas y portafolios a partir de las lecciones aprendidas

Participantes: los interesados (*stakeholders*)

Los interesados o *stakeholders* “son personas u organizaciones (tales como clientes, patrocinadores, la organización ejecutante o público) que participan activamente en el proyecto, o cuyos intereses pueden ser afectados positiva o negativamente por la realización o culminación del proyecto”¹ (Project Management Institute, 2008, pág. 23). Identificarlos con sus necesidades, expectativas, grados de responsabilidad y capacidad de influencia sobre el proyecto, es una importante labor para la Gerencia de Proyectos porque permite establecer prioridades en cuanto a los requerimientos y la satisfacción de sus expectativas. Además, cada uno de ellos tiene puntos de vista diferentes sobre el proyecto y pueden brindar información que, incorporada a la evaluación de cierre, podría nutrir a la organización y sus miembros.

Si bien el equipo de proyecto debe identificar a los interesados, en términos generales para los proyectos de construcción de viviendas podemos mencionar los siguientes (véase cuadro 3):

¹Original en inglés: *Stakeholders* are persons or organizations (e.g., customers, sponsors, the performing organization, or the public), who are actively involved in the project or whose interests may be positively or negatively affected by the performance or completion of the project.

Cuadro 3. Los interesados y su participación

INTERESADOS (STAKEHOLDERS)	CAPACIDAD DE INFLUENCIA	FORMAS Y MECANISMOS DE PARTICIPACIÓN
Promotor	Alta	Directa con reuniones o documentos
Equipo de proyecto	Alta	Directa con reuniones o documentos
Organismos gubernamentales	Alta	Directa y/o indirecta con reuniones, documentos o manifestaciones propias
Proyectistas	Entre alta y media-alta	Directa y/o indirecta con reuniones, documentos, encuestas o manifestaciones propias
Constructores	Entre alta y media-alta	Directa y/o indirecta con reuniones, documentos, encuestas o manifestaciones propias
Proveedores	Media	Directa y/o indirecta con reuniones, encuestas o manifestaciones propias
Usuarios	Media-baja	Directa y/o indirecta con reuniones, encuestas o manifestaciones propias
Entes financieros	Media-baja	Indirecta con reuniones o manifestaciones propias
Público en general	Baja	Indirecta con reuniones o manifestaciones propias

La forma de participación de los diferentes interesados se puede definir a partir de la responsabilidad y grado de influencia que pueda tener; esta puede ser directa (con la más amplia visión de la totalidad del proyecto) o indirecta (donde los aspectos que puedan surgir son básicamente sugerencias que serán estudiadas en niveles más altos de decisión), variando también sus mecanismos de participación.

869

Sistematización de la evaluación de cierre del proyecto

Para que una organización se consolide y crezca en su actividad económica debe mantenerse conectada consigo misma y con la realidad, así como estar dispuesta a fortalecerse a través de un aprendizaje sostenido y reflexivo que fluya por todos los canales de la organización, con la finalidad de ser utilizado en proyectos futuros. Este aprendizaje, a través de las experiencias y su uso en el futuro, es natural en las organizaciones promotoras de vivienda, sin embargo, existe falta de estructuración y documentación de la información, confiándose en la memoria de los que han participado en los proyectos.

En ese sentido, la evaluación sistemática del proyecto, vista en el contexto amplio de la organización y con la participación de los interesados, debe conducir a la construcción de una base de datos de lecciones aprendidas por la organización y cada uno de sus miembros, que será alimentada a partir de los vínculos entre los procesos de cierre de las áreas de conocimiento de la Gerencia de Proyectos y los elementos emergentes, así como también de los eventos ocurridos durante la prosecución del proyecto.

Estas dos vertientes de evaluación no son excluyentes entre sí, porque cada una de ellas tiene objetivos diferentes: a partir de los vínculos entre las buenas prácticas del PMI y los emergentes se hace una revisión de todos los aspectos del proyecto, mientras que la exploración de los eventos se centra en acontecimientos puntuales que puedan haber ocurrido durante el ciclo de vida del proyecto.

Vínculos entre los procesos de cierre de las áreas de conocimiento de la Gerencia de Proyectos y los elementos emergentes

A partir de la comparación entre los elementos emergentes del análisis de la información suministrada por los promotores de vivienda entrevistados y los procesos de cierre de las áreas de conocimiento de la Gerencia de Proyectos de Construcción del PMI, se establecieron los vínculos que deben ser desarrollados y sistematizados por la organización. Es importante señalar que las áreas de conocimiento se refieren a habilidades y capacidades que se van aplicando a lo largo del proyecto en función de los procesos y no requieren necesariamente de una estructura organizativa para cada una de ellas.

Gerencia de Integración, cierre del proyecto: “Cerrar el proyecto o la fase es un proceso que consiste en finalizar todas las actividades en todos los grupos de procesos de la Gerencia de Proyectos para completar formalmente el proyecto o una de sus fases”² (Project Management Institute, 2008, pág. 99). Esta es el área de conocimiento unificadora y de visión integral del proyecto; su evaluación debe cotejar el resultado y la prosecución con lo planificado, de cara a su aplicación futura.

Gerencia de Recursos Humanos, cierre del equipo: “Incluye los procesos de organización, administración y dirección del equipo del proyecto”³ (Project Management Institute, 2008, pág. 215). Dada la naturaleza de los proyectos de construcción, el cierre del equipo es un proceso exclusivo de este tipo de proyectos que responde a las dos distintas condiciones del recurso humano: los relacionados con la Gerencia de Proyectos, que generalmente están más ligados a la organización y forman parte integrante de ella, y la mano de obra, donde suelen registrarse mayores cambios por estar asociados a la zona geográfica donde se ubica el desarrollo y a aspectos técnicos como el proceso constructivo.

Gerencia de Comunicaciones, cierre administrativo: “Incluye los procesos requeridos para asegurar de forma oportuna y apropiada la generación, recopilación, distribución, almacenamiento, recuperación y disposición final de la información de proyecto”⁴ (Project Management Institute, 2008, pág. 243). Su cierre es un proceso exclusivo de la Gerencia de Proyectos de Construcción y “Quizá ningún proceso es más importante en el diseño y la construcción de un proyecto debido a la cantidad y diversidad de sus involucrados, y porque es vital para el éxito que la comunicación sea oportuna y exacta”⁵ (Project Management Institute,

² Original en inglés: Close project or phase is the process of finalizing all activities across all of the Project Management Process Groups to formally complete project or phase.

³ Original en inglés: Includes the processes that organize, manage, and lead the project team.

⁴ Original en inglés: Includes the processes required to ensure timely and appropriate generation, collection, distribution, storage, retrieval, and ultimate disposition of project information.

⁵ Original en inglés: Perhaps no process is more important in the design and construction of a project because of the number and diversity of the key players, and because it is vital to the success of the project that the communication of information be timely and accurate.

2003, p. 65). Sin embargo, debido al poco valor que da la cultura latina a la información, es de los más abandonados; en ese sentido, es necesario que las organizaciones y cada uno de sus miembros tomen conciencia del potencial que se pierde por este abandono y se establezcan los correctivos pertinentes para su sistematización.

Gerencia de Procura: cierre de procura: “Incluye los procesos necesarios para comprar o adquirir productos, servicios o resultados que es necesario obtener fuera del equipo de proyecto. La organización puede ser compradora o vendedora de productos, servicios o resultados de un proyecto”⁶ (Project Management Institute, 2008, pág. 313). El cierre de la procura implica revisar cada uno de los contratos y negociaciones realizadas durante la prosecución del proyecto, si se cumplieron las condiciones acordadas y el impacto que puede haber tenido para la organización cualquier incumplimiento o conflicto contractual.

Gerencia de Seguridad: administración y reporte: “Es un área exclusiva para la construcción y “Comprende los procesos que garantizan que el proyecto de construcción se ejecuta atendiendo adecuadamente la prevención de accidentes que puedan causar lesiones a personas o daños a la propiedad”⁷ (Project Management Institute, 2003, p. 101). En el caso venezolano, los seguros para el personal están vinculados a cada trabajador mientras laboren en la organización, independientemente del proyecto donde se desempeñen. En ese sentido, las distintas condiciones laborales (trabajo de oficina o en obra) generan diferentes condiciones en cuanto a seguros y suministros de equipos de seguridad, los cuales deben ser previstos por la organización.

Gerencia Financiera: administración y reporte: También es exclusiva de los proyectos de construcción, ya que los costos asociados a la ejecución son los más altos, por lo cual generalmente se requiere de distintas fuentes de financiamiento para cubrirlos. Entonces, “la Gerencia Financiera incluye los procesos de adquisición y administración de los recursos financieros, preocupándose más por las fuentes de ingresos y el flujo neto de efectivo del proyecto de construcción que la Gerencia de Costos”⁸ (Project Management Institute, 2003, p. 117). La evaluación de los aspectos financieros del proyecto debe ampliarse al análisis de las causas y consecuencias de los términos monetarios en los cuales se palpa. Asimismo, dado lo difícil que es lograr información confiable sobre estos aspectos, la misma organización puede construir su base de datos de acuerdo con lo que requiera.

Gerencia de Reclamos: resolución de reclamos: “Describe los procesos necesarios para eliminar o prevenir que surjan los reclamos en la construcción y cuando se produzcan manejarlos ágilmente”⁹ (Project Management Institute, 2003, p. 125). El manejo y resolución de reclamos estará definido en los contratos que establezca la organización con clientes y proveedores. Es importante señalar que es preferible su manejo a través de la negociación y evitar llegar a litigios que pudieran prolongarse en el tiempo. El cierre de la Gerencia de Reclamos debe constituirse

⁶ Original en inglés: Includes the processes necessary to purchase or acquire products, services, or results needed from outside the project team. The organization can be either the buyer or seller of products, services, or results of a project.

⁷ Original en inglés: Includes the processes required to assure that the construction project is executed with appropriate care to prevent accidents that cause or have the potential to cause personal injury or property damage.

⁸ Original en inglés: Financial management includes the processes to acquire and manage the financial resources for the project and is more concerned with revenue source and analyzing/updating net cash flows for the construction project than is cost management.

⁹ Original en inglés: Claim management describes the processes required to eliminate or prevent construction claims from arising and for the expeditious handling of claims when they do occur.

por mecanismos para evaluar el funcionamiento de las condiciones contractuales y establecer los correctivos que puedan ser necesarios en el futuro.

Los eventos

Se entiende por evento cualquier suceso importante, previsto o no, cuyo impacto sobre el proyecto puede ser positivo o negativo. Cada uno de ellos se constituye como una incalculable fuente de aprendizaje, siempre que sea evaluado de cara a determinar sus causas, consecuencias e impacto sobre el proyecto y la organización, con la finalidad de incorporar esa información a la base de datos de lecciones aprendidas y procesos de mejora continua (véase figura 3).

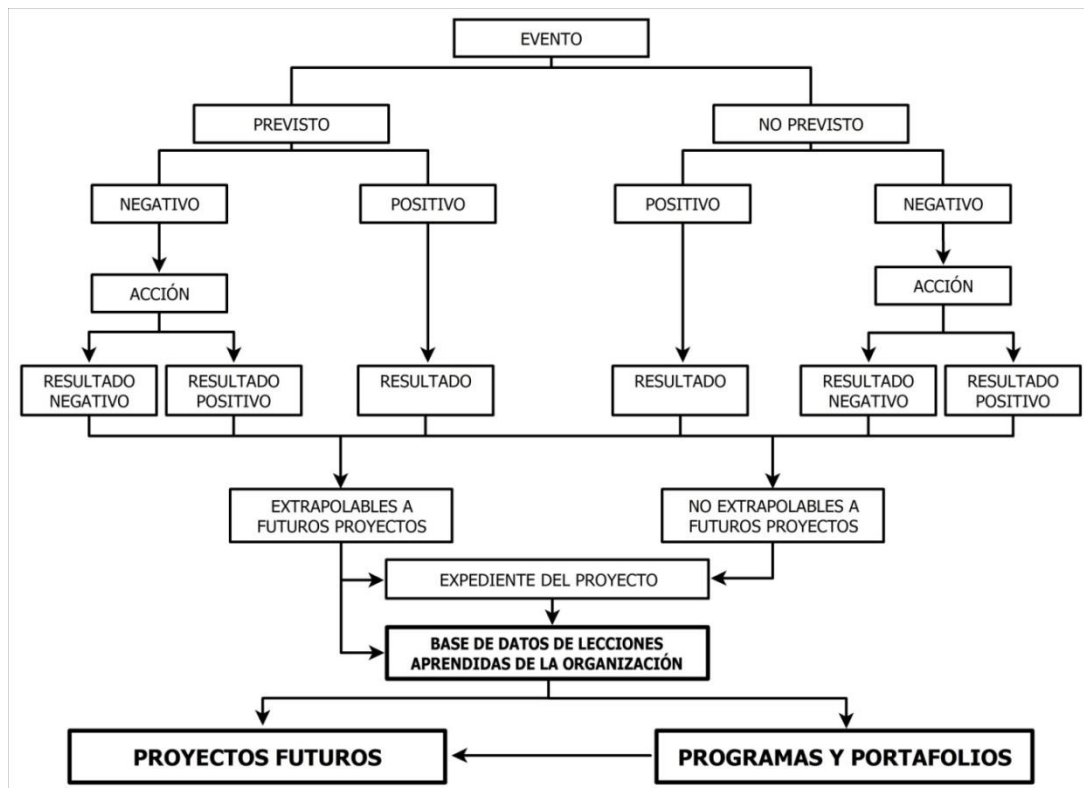


Figura 3. Procedimiento de evaluación de los eventos ocurridos en el proyecto

Cuando se define el proyecto y su alcance, suelen establecerse varios escenarios de lo que pudiera ocurrir durante su ciclo de vida. Si el evento ocurrido forma o no parte de alguno de esos escenarios, se considera previsto o imprevisto, respectivamente. Luego, se evalúa el impacto que pueda tener ese evento para el proyecto, el cual puede ser positivo o negativo. En el caso de los eventos negativos, suelen requerir alguna acción, cuyo resultado también tiene consecuencias sobre el proyecto.

Cada uno de los eventos, acciones y resultados debe ser evaluado por el equipo de proyecto y/o la organización promotora, extrayendo de allí la información pertinente para el aprendizaje. Si bien todos los eventos son importantes, es necesario discriminar si son exclusivos del proyecto, de la siguiente forma:

- No extrapolable a proyectos futuros, por ser de carácter muy específico y generalmente no repetible, caso en el cual su registro solo es necesario que quede plasmado en el expediente del proyecto.
- Extrapolables a proyectos futuros, donde su evaluación va a formar parte del expediente de proyecto y además debe incorporarse a una base de datos de lecciones aprendidas de la organización.

CONCLUSIONES

Existen tres aspectos fundamentales en la visión más globalizada de los nuevos enfoques de la Gerencia de Proyectos, que plasma el Project Management Institute (PMI):

- La orientación hacia los objetivos de la organización y la utilización efectiva de sus recursos.
- La profundización en áreas específicas de aplicación, como el caso de la construcción.
- La flexibilidad que ofrece la Gerencia de Proyectos en la aplicación de sus fundamentos y buenas prácticas.

En este sentido, se hace indispensable que el equipo de proyecto conozca su organización, el área de aplicación y la realidad donde se desenvuelve. Dado lo versátil del ambiente del proyecto, la constante evaluación y el aprender haciendo permitirán a la organización adaptarse a los cambios internos y externos que puedan presentarse, lo que solo es posible si tiene dentro de sus objetivos aprender y mejorar continuamente, donde aun cuando haya revisiones durante toda la prosecución del proyecto, la evaluación final da una perspectiva ampliada que debe recoger todas las anteriores.

873

La fase de cierre del proyecto con ese ahínco por aprender y mejorar el desempeño, debe recopilar y sistematizar toda la información relevante sobre el proyecto ejecutado, sin hacer diferencias entre éxitos y fracasos, ni aspectos documentados o no documentados. Justamente ese es el momento para visualizar el proyecto desde fuera y meterse dentro de cada uno de los participantes para extraer la información explícita e implícita que pueda existir, y generar mecanismos para que fluya por todos los canales de la organización y pueda ser utilizada de forma muy analítica en proyectos futuros.

Esta sistematización permitirá a las organizaciones promotoras de vivienda sacar mayor provecho de sus experiencias, con una visión a futuro que le permita adelantarse a los acontecimientos y consolidarse en la actividad, a través de la potenciación de sus fortalezas y minimización de sus debilidades. Todo esto en el marco más amplio que ofrece la Gerencia de Proyectos, Programas y Portafolios.

REFERENCIAS

- Palacios, L.E. (2007). *Gerencia de Proyectos. Un enfoque latino*. Caracas: Publicaciones UCAB.
- Project Management Institute. (2008). *A Guide to the Project Management Body of Knowledge: PMBOK Guide – Fourth Edition*. Pennsylvania.
- Project Management Institute. (2003). *Construction extension to a Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide) – 2000 Edition*. Pennsylvania.