

LA FASE DE CIERRE DEL PROYECTO: VISIÓN DEL PROMOTOR DE VIVIENDAS EN VENEZUELA

Eugenia M. Villalobos G.

Sector Tecnología, Escuela de Arquitectura Carlos Raúl Villanueva, Facultad de Arquitectura y Urbanismo, Universidad Central de Venezuela, e-mail: *eugivillalobos@yahoo.com*

RESUMEN

Se presentan los resultados de un diagnóstico sobre la forma como los promotores privados de vivienda en Venezuela abordan la Fase de Cierre del Proyecto, cotejando su visión pragmática con modelos teórico-prácticos del Project Management Institute (PMI) y referentes sobre aprendizaje organizacional. Se utiliza el enfoque cualitativo como método de investigación con el cual, a partir de la información suministrada en las entrevistas por los promotores, emergen elementos con significado que permiten conocer desde sus vivencias, aspectos intrínsecos y extrínsecos a la organización que afectan su quehacer diario y la forma como cierran el proyecto. Para identificar los aspectos relevantes de la visión de los promotores sobre esta fase como fuente de aprendizaje organizacional y los elementos coincidentes con el PMI, el análisis se aborda desde tres perspectivas: (1) temas emergentes, (2) ejes transversales entre ellos y, (3) comparación de resultados con los procesos de cierre de las áreas de conocimiento del PMI. Los temas emergentes más resaltantes son el económico y el técnico-constructivo; el eje transversal de mayor presencia es el económico/técnico-constructivo. Al comparar la visión de los promotores con los procesos de cierre se observaron elementos coincidentes y muchas debilidades, que deben ser reforzados para potenciar la mejora continua.

Palabras clave: gerencia de proyectos, vivienda, fase de cierre del proyecto, aprendizaje organizacional, promotores privados.

INTRODUCCIÓN

El proyecto es una forma de dar respuesta a una necesidad y la gerencia de proyectos una disciplina que ofrece conocimientos, herramientas y técnicas que, complementadas con otras experticias (área de aplicación, entorno, gerencia general y relaciones interpersonales) puede optimizar el desempeño en proyectos de desarrollos habitacionales ya que sus fundamentos o buenas prácticas son aplicables a proyectos de cualquier naturaleza. Quizá la mayor riqueza de esta disciplina es la flexibilidad para su aplicación, que se traduce en una gran responsabilidad para el equipo encargado porque se requiere de un verdadero reconocimiento del proyecto, su naturaleza y contexto así como los recursos disponibles (humanos y materiales) para su prosecución.

Con el fin de manejar la complejidad del proyecto y de facilitar los mecanismos de toma de decisiones y control, su prosecución se divide en fases denominadas ciclo de vida, que

según Peter Morris (Project Management Institute, 2000)²⁴ en el caso de los proyectos de construcción, son (ver figura 1):

- Conceptual o inicial (factibilidad)
- Planificación y diseño
- Construcción
- Cierre (entrega y arranque)

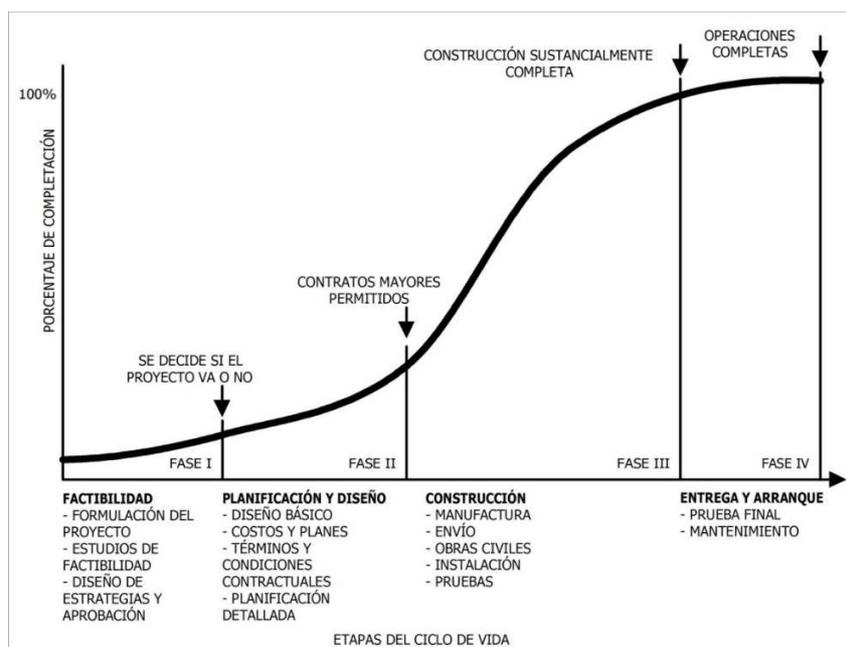


Figura 1: Representación del ciclo de vida del proyecto de construcción, de Peter Morris. Fuente: traducido por la autora, original en inglés. (Project Management Institute, 2000, pág. 15)

Siendo la fase de cierre el objeto de este reporte, es primordial mencionar que ella contempla dos vertientes:

En cuanto al proyecto: se culmina cualquier detalle faltante y se verifica que todas las actividades se hayan completado. También se procede a realizar los trámites necesarios ante los organismos competentes que autorizan la habitabilidad del inmueble para poder hacer la entrega de la edificación.

En lo que respecta a la organización: se realiza una evaluación formal de cierre del proyecto con el fin de nutrir a la organización con las lecciones aprendidas y poder introducir mejoras en el desempeño de los proyectos futuros.

²⁴ Si bien el *PMBOK guide* posee versiones posteriores a la del 2000, se toma el Ciclo de Vida del Proyecto de Construcción allí citado porque es al que nos remite la extensión correspondiente a los Proyectos de Construcción: *Construction Extension to A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide) – 2000 Edition*

Por otra parte, la utilización del enfoque cualitativo para el análisis de la información recabada a través de entrevistas semiestructuradas a profundidad, las cuales fueron realizadas directamente por el investigador y de forma individual a cada uno a los promotores, permite conocer desde su propia perspectiva aspectos intrínsecos y extrínsecos a la organización que afectan su quehacer diario y condicionan la forma de llevar adelante el cierre del proyecto. Las conversaciones con cada uno de ellos, cargada de vivencias, expectativas, temores y hasta recelo, transmiten lo que actualmente están viviendo en el ambiente de la promoción privada de vivienda y la manera en la que buscan alternativas para seguir en esta actividad o mantenerse quizá en el área de la construcción.

En virtud de la riqueza de la información suministrada por los promotores participantes y, con la finalidad de identificar los aspectos más relevantes sobre la fase de cierre del proyecto como fuente de aprendizaje de la organización, y los elementos coincidentes entre esta visión y el *Project Management Institute (PMI)*²⁵, el análisis se aborda desde tres perspectivas (ver tabla 1):

Tabla 1: Perspectivas de análisis

Temas emergentes	Objetivos de la organización (14,78%)	
	Mercado (9,28%)	
	Técnico-constructivo (16,23%)	
	Económico (29,57%)	
	Legal (10,72%)	
	Lecciones aprendidas (13,62%)	
	Misceláneas (5,80%)	
Ejes transversales entre temas emergentes	Objetivos de la organización	Mercado
		Económico
	Mercado	Técnico-constructivo
		Económico

²⁵ Fundado en 1969 bajo la premisa de que existían muchas prácticas gerenciales comunes a proyectos en diversas áreas de aplicación. Sus objetivos primordiales se enfocan en la formulación de estándares profesionales, generación de conocimientos mediante la investigación y promoción de la gerencia de proyectos como profesión a través de sus programas de certificación. El *PMI* es considerado la asociación profesional sin fines de lucro más grande del mundo para la gerencia de proyectos, con más de 260.000 miembros en 171 países, los cuales se agrupan en capítulos. El capítulo Venezuela fue creado en 1994

		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	

1. TEMAS EMERGENTES

A partir de la segmentación, categorización e integración llevada a cabo durante el análisis de la información, emergen temas y subtemas relacionados con la visión que tienen los promotores de vivienda respecto al cierre del proyecto y sus aspectos más resaltantes.

1.1. Objetivos de la organización

Toda empresa debe buscar su permanencia y consolidación en una determinada área o actividad. En ese contexto, la toma de decisiones va más allá del proyecto individual y sus posibilidades de éxito, siendo necesario establecer lineamientos para la selección y priorización de los proyectos, así como la optimización del uso de los recursos. Sobre esto los subtemas y categorías emergentes son (ver tabla 2):

Tabla 2: Objetivos de la organización. Subtemas y categorías emergentes

TEMA	SUBTEMAS	CATEGORÍAS	I (%)
Objetivos de la organización	Visión integral:	Factores externos: cambio de ramo	16,67
		Factores externos: reestructuración	16,67
		Credibilidad	13,33
		Diversificación de las actividades	13,33
		Factores externos: paralización	13,33
		Selección y engranaje de los proyectos	13,33
		Especificidad en la actividad de la organización	6,67
		Apropiación del mercado local	6,67
	Recursos humanos	Participantes en la evaluación: constructores	33,33
		Participantes en la evaluación: socios	33,33
		Participantes en la evaluación: administrativo	14,29
		Rotación del personal: baja	14,29
		Participantes en la evaluación: vendedores	4,76

Visión integral de la organización: define la forma en que se abordan los proyectos para lograr los objetivos de la organización. Suele estar asociado no solo a aspectos de carácter económico sino incluso a la percepción que puedan tener los clientes (de hecho y potenciales) sobre la organización y los productos que ofrece.

Recursos humanos: indudablemente el más importante porque maneja los otros recursos, por lo que la información que puedan aportar los diferentes involucrados en el arrojará insumos importantes para próximos desarrollos.

1.2. Mercado

Verifica si el desarrollo se corresponde con el mercado existente en la zona en cuanto a las características de las unidades habitacionales, la oferta y demanda, precios de venta, formas de comercialización y el trato dado a los compradores hasta la entrega de la vivienda. Los subtemas y categorías emergentes son (ver tabla 3):

Tabla 3: Mercado. Subtemas y categorías emergentes

TEMA	SUBTEMAS	CATEGORÍAS	I (%)
Mercado	Comercialización	Formas de comercialización	80,00
		Estímulos y facilidades a compradores	20,00
	Producto	Ajustado a la zona	80,00
		Mayor atractivo	20,00
	Trato al cliente	Satisfacción del cliente	71,43
		Resolución de reclamos	14,29
		Comunicación fluida con el cliente	14,29

Comercialización: todos los aspectos que hacen posible que se dé la operación de compra-venta (formas de comercialización, publicidad, atención en obra, plazos para el pago, etc.). Otro elemento importante son los estímulos y facilidades para los compradores, que generalmente son políticas establecidas por el Estado, sobre todo para los que cuentan con menos recursos (subsidios y tasas preferenciales).

Producto: conocer las características predominantes de la zona en cuanto a su uso, estrato económico y tipología permite definir las particulares del desarrollo habitacional. Si bien esa es una decisión de la fase inicial, en muchas ocasiones los promotores no realizan con suficiente profundidad los estudios de mercado y especulan sobre las características que podrían tener las unidades habitacionales.

Trato al cliente: una condición importante para consolidarse como empresa es tener credibilidad y generar confianza en los posibles compradores. En ese sentido, la relación comercial debe ser vista como un proceso que inicia en el primer contacto y culmina con la

entrega de la unidad habitacional a su entera satisfacción y mantenerlo informado de cualquier eventualidad.

1.3. Técnico-constructivo

Verifica si las decisiones referentes a los aspectos técnico-constructivos (tipologías, sistemas, materiales, costos de construcción, tiempos de ejecución, etc.) fueron apropiadas o hubo necesidad de realizar cambios significativos. Referente a los aspectos técnico-constructivos, emergieron los siguientes subtemas y categorías (ver tabla 4):

Tabla 4: Técnico-constructivo. Subtemas y categorías emergentes

TEMA	SUBTEMAS	CATEGORÍAS	I (%)
Técnico-constructivo	Control	Control de la obra	44,44
		Control posterior	33,33
		Actualización en aspectos técnicos	16,67
		Modificaciones en obra	5,56
	Procura y contratación	Materiales: disponibilidad	33,33
		Mano de obra: rendimiento	14,29
		Mano de obra: capacitación	14,29
		Administración	9,52
		Materiales: rendimiento	9,52
		Equipos: actualización	9,52
		Materiales: costos	4,76
		Equipos: costos	4,76
	Sistemas constructivos	Selección	100,00

Control de obra: contrasta lo planificado con lo ejecutado, monitoreando posibles variaciones y tomando las medidas correctivas que sean necesarias.

Procura y contratación: garantizar que la obra cuente en el momento preciso con los materiales necesarios y la mano de obra capacitada para la ejecución, esto implica el

engranaje del avance de la construcción con la disponibilidad de materiales, equipos y mano de obra, así como contar con un flujo de caja eficiente.

Sistemas constructivos: su selección es considerada crucial por los promotores entrevistados, ya que de ello puede depender la eficiencia que se tenga en la obra y por consiguiente cumplir con los tiempos establecidos y los estándares de calidad previstos, manteniéndose dentro del presupuesto estimado. La selección dependerá de aspectos como tipología, estrato de mercado atendido, disponibilidad de materiales y mano de obra en la zona.

1.4. Económico

Verifica los aspectos de índole económico financiero, cotejando la información de la ejecución con el presupuesto estimado. Sobre este tema, los subtemas y categorías emergentes son (ver tabla 5):

Tabla 5: Económico. Subtemas y categorías emergentes

TEMA	SUBTEMAS	CATEGORÍAS	I (%)
Económico	Ingresos	Preventa	45,45
		Venta	36,36
		Aportes promotores	9,09
		Préstamo bancario	9,09
	Egresos	Costos: materiales	25,00
		Costos: mano de obra	20,00
		Costos: construcción	15,00
		Costos: equipos	10,00
		Costos: financiamiento	10,00
		Costos: administrativos	5,00
		Costos: modificaciones	5,00
		Costos: ventas	5,00
		Inversión inicial	5,00
	Rentabilidad	Actualización por IPC	27,78
Utilidad		27,78	

		Inflación	22,22
		Flujo de caja	11,11
		Tiempo de retorno de la inversión	11,11
	Financiamiento y subsidios	Fuentes de financiamiento: banca	41,18
		Fuentes de financiamiento: promotores	29,41
		Fuentes de financiamiento: preventa	23,53
		Estímulos a promotores	5,88

Ingresos: contempla todas las vías por las cuales ingresa dinero para el proyecto (aportes del promotor, venta, preventa, financiamiento, subsidios, etc.), cada una de ellas tiene costos asociados, tales como rentabilidad esperada, descuentos por preventa y tasas de financiamiento.

Egresos: son las erogaciones necesarias para llevar adelante un proyecto. Se dividen en costos directos que son plenamente identificables y atribuibles a un proyecto específico, e indirectos que corresponden a diversas actividades de la organización.

Rentabilidad: toda organización invierte recursos esperando percibir beneficios en el menor tiempo posible, esto quiere decir que los ingresos sean mayores que los egresos. Como esas entradas y salidas de dinero se dan en tiempos diferentes se ven afectados por la inflación.

Financiamiento y subsidios: son las fuentes de recursos monetarios para la realización de un proyecto, en muchos casos están asociadas a ciertas regulaciones o estímulos para determinadas tipologías de vivienda, lo que se traduce en tasas preferenciales, subsidios, etc.

1.5. Legal

Se refiere a leyes y regulaciones que enmarcan las actividades vinculadas al desarrollo de proyectos habitacionales. Los subtemas y categorías emergentes son (ver tabla 6):

Tabla 6: Legal. Subtemas y categorías emergentes

TEMAS	SUBTEMAS	CATEGORÍAS	I (%)
-------	----------	------------	-------

Legal	Ordenamiento jurídico	Cambios en el marco legal	100,00
	Actuaciones políticas	Intromisión por parte del Estado	43,75
		Inconsistencia en las actuaciones de órganos del Edo.	37,50
		Intromisión por parte de otros	18,75

Ordenamiento jurídico: son leyes, decretos, reglamentos, convenciones u otros (nacionales o locales) que regulan la construcción y aspectos conexos como financiamiento, venta, o cualquier otro vinculado a los proyectos habitacionales.

Actuaciones políticas: si bien el Estado establece políticas para incentivar la construcción de desarrollos habitacionales, ocurre muchas veces que organismos involucrados en el área no están alineados entre ellos o con esas políticas y entorpecen la dinámica. En otras situaciones, entes que no tienen competencia en el área se arrogan atribuciones y generan situaciones irregulares.

1.6. Lecciones aprendidas

Se sintetizan y registran los aspectos aprendidos durante el desarrollo del proyecto. El aprendizaje organizacional se da en cualquier momento del proyecto, por lo que es importante realizar revisiones periódicas y al cierre registrar apropiadamente la información. Al respecto, los subtemas y categorías emergentes son (ver tabla 7):

Tabla 7: Lecciones aprendidas. Subtemas y categorías emergentes

TEMAS	SUBTEMAS	CATEGORÍAS	I (%)
Lecciones aprendidas	Formas de evaluación	Durante la prosecución del proyecto	60,00
		Evaluación propia	20,00
		Por expertos	10,00
		Ninguna	10,00
	Fuentes de aprendizaje	Cursos, seminarios, etc.	37,50
		Experiencia de otros promotores	25,00
		Fuentes internacionales	25,00

		Experiencia propia	12,50
Registro		Apuntes durante la prosecución del proyecto	38,46
		Ningún registro	30,77
		Expediente del proyecto	15,38
		Memoria de cierre	15,38
Información registrada		Desaciertos	30,00
		Dificultades en el proyecto	20,00
		Aciertos	10,00
		Cambios en el marco legal	10,00
		Posibles mejoras	10,00
		Variaciones económicas	10,00
		Variaciones en obra	10,00
Usos		Insumo de proyectos posteriores	100,00

Formas de evaluación: las evaluaciones realizadas durante el proyecto tienen diferentes objetivos, las revisiones previas son para evitar repetir errores de proyectos anteriores, las realizadas durante la prosecución para tomar medidas correctivas y las de cierre para recapitular lo ocurrido y tomar previsiones a futuro.

Fuentes de aprendizaje: se refiere a las diferentes formas en que la organización puede aprender, formal o informalmente.

Registro: la información sobre la evaluación del proyecto debe ser registrada sistemáticamente para que pueda ser utilizada en el futuro de forma confiable. Atribuir esa responsabilidad a la memoria de los participantes puede ocasionar exageraciones o minimizaciones por parte de los involucrados o que se pierda la información con la salida de algún miembro de la organización.

Información registrada: son los aspectos que se considera importante registrar para un mejor control del proyecto y para el registro histórico de la organización. Generalmente se centra en los aspectos negativos, perdiéndose la oportunidad de repetir en proyectos futuros los aciertos logrados.

Usos: la información de los proyectos, sea registrada o solo permanezca en la memoria, es utilizada a futuro como insumo de nuevos proyectos. Lo que genera cierto aprendizaje en la organización. Ahora bien, en la medida en que este aprendizaje sea más explícito (se registre, sistematice y difunda) es más efectivo.

2. EJES TRANSVERSALES ENTRE TEMAS EMERGENTES

Al relacionar los temas y subtemas emergentes, se pueden notar aspectos que se complementan y/o inciden unos en otros, y que manejados desde la globalidad, puede permitir mejorar las condiciones en las que se lleva adelante el cierre del proyecto para potenciar el impacto positivo que puedan tener sobre la organización y su aprendizaje. Los ejes transversales presentes son los siguientes (ver tabla 8):

Tabla 8: Ejes transversales entre los temas.

Objetivos de la organización	Mercado	<ul style="list-style-type: none"> Las estrategias de comercialización se redefinen para lograr cumplir los objetivos de la organización. Adecuar el producto al nicho de mercado de la zona es importante para el éxito del proyecto y además fortalece y da credibilidad a la organización.
	Económico	<ul style="list-style-type: none"> La obtención de beneficios económicos permitirá que la organización pueda reinvertir en nuevos proyectos. Han existido a lo largo del tiempo diferentes políticas de Estado cuyo fin es incentivar la construcción y adquisición de viviendas, las cuales deben ser aprovechados por la organización.
Mercado	Técnico constructivo	<ul style="list-style-type: none"> La ubicación del proyecto en una zona con servicios básicos y posibilidades de trabajo y esparcimiento, hacen más atractivas las viviendas para los potenciales compradores. El proyecto debe estar pensado desde sus inicios en función del potencial cliente y en la satisfacción de sus necesidades. No se debe olvidar que quien adquiere una vivienda va a pasar allí una parte importante de su vida y, en el momento de venderla espera que sea un trampolín para mejorar.
	Económico	<ul style="list-style-type: none"> La forma de comercialización utilizada determina el momento, dentro del ciclo de vida del proyecto, en el que se generarán los ingresos por la venta de las unidades habitacionales. Esta información es muy importante para poder planificar otras formas de ingreso.

		<ul style="list-style-type: none"> • De acuerdo a variables económico-legales, los promotores asumen diferentes formas de comercialización buscando mayor rentabilidad y el menor riesgo posible en su inversión. • Las formas de comercialización se adecuan a los estímulos que promueva el Estado, favoreciendo a los compradores para la obtención de tasas preferenciales o subsidios. • El trato al cliente incide en la credibilidad de la organización promotora y es además la mejor forma de mercadear la empresa y sus productos, incidiendo a mediano y largo plazo en la rentabilidad.
	Lecciones aprendidas	<ul style="list-style-type: none"> • El registro de las ventas de las tipologías desarrolladas en una determinada zona permite conocer el comportamiento del mercado y hacer los ajustes cuando sea necesario.
Técnico constructivo	Económico	<ul style="list-style-type: none"> • El control de la obra monitorea especialmente el avance de la ejecución y sus costos asociados, comparándolo con lo planificado. • Las dificultades para disponer de materiales para la construcción ocasionan retrasos en la obra y mayores egresos de los previstos por tener que recurrir a mercados paralelos. • Manejar adecuadamente la procura y contratación, de acuerdo al sistema constructivo seleccionado, es indispensable para lograr la rentabilidad esperada. La baja disponibilidad de materiales y equipos, y la falta de mano de obra calificada disminuyen la rentabilidad. • La selección de la tipología de vivienda y en consecuencia del sistema constructivo lleva asociados unos egresos vinculados a materiales, equipos y mano de obra necesarios para su construcción. • La inversión de recursos en un proyecto busca lograr cierta utilidad en el menor tiempo posible.
	Lecciones aprendidas	<ul style="list-style-type: none"> • El control del proyecto, por más minucioso que sea, si no queda registrado adecuadamente poco puede aportar a la mejora continua de la organización. • El monitoreo constante del proyecto debe ser registrado formalmente para que exista una fuente de consulta confiable para futuros proyectos.

3. COMPARACIÓN DE RESULTADOS ENTRE PROCESOS DE CIERRE DE LAS ÁREAS DE CONOCIMIENTO DEL PMI Y LOS TEMAS EMERGENTES

Como se mencionó anteriormente, la fase de cierre del proyecto comprende la entrega apropiada del producto y la evaluación del desempeño por parte de la organización con su consecuente aprendizaje, siendo este último aspecto el eje central de este reporte de investigación.

En el caso específico de los proyectos de construcción, el *Project Management Institute*, presenta los procesos de cierre correspondientes a siete áreas de conocimiento, los cuales se entrelazan con los temas emergentes, tal como se indica a continuación (ver tabla 9):

Tabla 9: Comparación de resultados con los procesos de cierre de las áreas de conocimiento del PMI

		Temas emergentes					
		Objetivos de la organización	Mercado	Técnico-construtivo	Económico	Legal	Lecciones aprendidas
Procesos de cierre de las áreas de conocimiento de proyectos de construcción	Gerencia de la integración: cierre del proyecto						
	Gerencia de recursos humanos: cierre del equipo						
	Gerencia de comunicaciones: cierre administrativo						
	Gerencia de procura: cierre de la procura						
	Gerencia de seguridad: administración y reporte						
	Gerencia financiera: administración y reporte						
	Gerencia de reclamos: resolución de reclamos						

3.1. 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” ²⁶ (Project Management Institute, 2008, pág. 99).

Técnico-constructivo: el monitoreo periódico y constante permite reportar al cierre del proyecto su prosecución y resultados. Dada la complejidad de la contratación y la procura, es vital hacer énfasis en la disponibilidad de materiales y equipos en la zona donde se construirá el desarrollo.

Económico: las políticas de Estado referentes a estímulos para la construcción y adquisición de viviendas impacta la totalidad del proyecto desde su concepción. Para poder potenciar los efectos positivos de estas políticas, es importante verificar el impacto que han tenido en el proyecto, registrarlo y visualizar su manejo futuro.

Legal: el ordenamiento jurídico y las condiciones políticas son variables que intervienen y afectan la prosecución de un proyecto. Si bien en muchos casos no son previsible, se debe mantener un seguimiento constante del ordenamiento jurídico nacional, estatal y municipal.

Lecciones aprendidas: el fin último de la evaluación de cierre de un proyecto es el aprendizaje organizacional, en la medida en que sea más explícito y fluya por toda la organización va a ser más efectivo. Además, se deben generar por escrito informes que serán consultados en proyectos futuros, la existencia de esa información garantiza el acceso por parte de los miembros de la organización que lo requieran, hayan o no participado en proyectos anteriores y además evita que con el transcurrir del tiempo se distorsione.

3.2. Gerencia de recursos humanos: cierre del equipo

*Generalmente el equipo no se mantiene durante todo el proyecto. Cuando van finalizando las responsabilidades los miembros son liberados (a) vuelven a su departamento de origen, (b) son asignados a otro proyecto o (c) se abren nuevamente al mercado laboral. Esto debe ser abordado por todos los miembros del equipo.*²⁷ (Project Management Institute, 2003a, pág. 62)

²⁶ 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.

²⁷ Original en inglés: Usually the entire team will not stay together to the end of the project. As certain responsibilities are completed, those team members are released to (a) return to their source department, (b) be assigned to another (construction) project, or (c) be returned to their point of hire and the open job market. When the project is completed, all of the remaining team members.

Objetivos de la organización: el recurso humano como parte viva de la organización es el que aprende y mejora, por eso una baja rotación del personal hace que los procesos sean más fluidos.

Técnico-constructivo: uno de los aspectos más importantes es la capacitación que tenga la mano de obra en una determinada zona para escoger el sistema constructivo, la baja capacitación genera retrasos y costos por defectos constructivos.

3.3. Gerencia de comunicaciones: cierre administrativo

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 de la información sea oportuna y exacta.²⁸ (Project Management Institute, 2003a, pág. 65)

Mercado: la comunicación fluida con el cliente lo hace partícipe directo del proyecto y genera confianza en la organización promotora. Esta condición se hace más importante cuando hay tanta inestabilidad en la promoción y construcción de viviendas.

3.4. Gerencia financiera: administración y reporte

Consiste en “*diseñar y mantener una base de datos de almacenamiento/recuperación de información financiera para permitir un control financiero fluido*”²⁹ (Project Management Institute, 2003a, pág. 118).

Rentabilidad: los reportes del desempeño financiero permiten mantener una base de datos que puede ser actualizada con información presente o por fórmulas inflacionarias para proyecciones a futuro.

3.5. Gerencia de reclamos: resolución de reclamos

Los reclamos pueden surgir aun cuando se realicen esfuerzos concertados para evitarlos (...) el objetivo es resolver estas cuestiones lo más pronto posible y en las instancias más bajo de la organización. El proceso comienza con la negociación, tal vez en más de un nivel, antes de pasar a la mediación, arbitraje y litigio, dependiendo de los recursos que ofrezca el contrato.³⁰ (Project Management Institute, 2003a, pág. 130)

²⁸ 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.

²⁹ Original en inglés: Designing and maintaining a financial information storage/retrieval database to enable financial control to proceed in a smooth way.

³⁰ Original en inglés: Even with a concerted effort to prevent claims they still may arise (...) when this situation arises, there begins a step-by-step process to resolve these questions. It is axiomatic that the longer this process takes the more expensive and disruptive it is to both parties. Therefore, the goal is to

Mercado: la relación con el comprador no culmina al momento de la entrega de la vivienda, la organización, para lograr credibilidad y la recomendación boca a boca, debe dar un lapso razonable donde se reciban reclamos por problemas constructivos y darles respuesta oportuna.

CONCLUSIONES

Del análisis de la información suministrada por los promotores participantes, se pudieron identificar aspectos relevantes sobre la forma en que manejan la fase de cierre del proyecto desde la perspectiva evaluativa y la visión que tienen sobre ella, en términos del aprendizaje organizacional y la mejora continua.

Los temas emergentes más resaltantes son el económico (vinculado a la rentabilidad esperada) y el técnico-constructivo (correspondiente a la ejecución de la obra). En cuanto al eje transversal se presenta una coincidencia, ya que el de mayor presencia es el económico/técnico-constructivo. Al comparar la visión de los promotores con los procesos de cierre correspondientes a las áreas de conocimiento de los proyectos de construcción, se observaron elementos coincidentes, así como muchas debilidades.

AGRADECIMIENTOS

A cada uno de los promotores privados de vivienda que participaron en este estudio con su valiosa experiencia. A la Profesora y amiga Milena Sosa por su guía e impulso.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Project Management Institute. (2000). *A Guide to the Project Management Body of Knowledge PMBOK Guide, 2000 Edition*. Pennsylvania.
- Project Management Institute. (2008). *A Guide to the Project Management Body of Knowledge: PMBOK Guide – Fourth Edition*. Pennsylvania.
- Project Management Institute. (2003a). *Construction Extension to A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide) – 2000 Edition*. Pennsylvania.

settle these issues soon and at the lowest point in the organization as practicable. The process begins with negotiation, perhaps at more than one level, before moving on to mediation, arbitration, and litigation; depending on the remedies afforded by the contract.