



Eduardo Penón Molins
Director de Operaciones
de Integral

En la actual situación en que la contratación de nuestros servicios ha sufrido un notable descenso, puede ser un buen momento para reflexionar sobre las experiencias que hemos ido adquiriendo al trabajar con un cliente que ha apostado decididamente por incluir nuestros servicios de PM en la gestión de los proyectos como son los organismos de la administración pública y las empresas de capital público.

Entendemos que las peculiaridades asociadas a un cliente público, obligan a disponer desde el inicio del proyecto de una planificación asociada a los riesgos que nos van a aparecer en todo el ciclo de vida del mismo y que han de ser objeto de un seguimiento muy preciso.

No es nuestra intención explicar aquí cómo se deben gestionar los riesgos, tema sobre el que existe ya suficiente literatura, sino poner de manifiesto aquellos que de forma más específica han de ser objeto de nuestra atención en este caso.

En primer lugar, y en relación a la forma de contratación, se ha de tener en cuenta la sujeción a la regulación que viene fijada por la vigente ley 30/2007 de contratos del sector público. Por tanto, en aquellos aspectos asociados a los plazos de publicidad, licitación y resolución del expediente, el riesgo que hemos de controlar en este caso es el correspondiente al plazo total del proyecto. Otro aspecto a considerar en esta



Residencia para personas con discapacidad psíquica en Barcelona. Año 2010.

fase es el económico, que derivará de una adecuada auditoría del proyecto o proyectos que han de ser objeto de licitación, ya que nuestro objetivo es limitar o anular cualquier desviación presupuestaria.

Asociados a ambos aspectos, existe un riesgo consecuencia de la forma de licitar el proyecto que ha de aclararse antes de iniciar la licitación correspondiente a la ejecución de las obras. No valoraremos aquí la conveniencia de la contratación por lotes o con contratista único aunque será necesario poner en conocimiento de nuestro cliente el riesgo que conlleva la decisión que tome.

En el caso de una contratación por lotes, nos podemos encontrar que por la publicidad de la licitación, ocurra que participen en ésta tanto empresas especializadas en alguna de las partes en que se dividió el proyecto, como empresas constructoras de carácter generalista que utilicen a las anteriores como subcontratistas y a un precio más bajo.

El edificio objeto de nuestra intervención tendrá un usuario que no necesariamente ha de ser el organismo contratante de todos los agen-

Nuestra experiencia
y capacidad de
asesoramiento no sólo
es útil para atravesar una
situación de coyuntura



Edificio terciario El Rengle en Mataró, entregado en 2010.

tes. Es necesario pues, hacerle participe del desarrollo del proyecto desde su inicio para que, sabiendo que cualquier decisión ha de tomarse antes de licitar las obras, no se puedan deducir proyectos complementarios que siempre ocasionarán desviaciones.

Los riesgos asociados al plazo total del proyecto o al coste de la inversión no son diferentes de los que encontramos para cualquier tipo de cliente y su tratamiento ha de ser el mismo que ya empleamos en los contratos de PM, actuando siempre por delegación de la propiedad y sin sustituir las responsabilidades intransferibles que son inherentes a la Dirección Facultativa.

Sin embargo, otro rasgo diferencial es el asociado al coste social y/o político que se pueda deducir del resultado final del proyecto. Como hemos apuntado anteriormente, el usuario final de un edificio promovido por la administración no siempre es la entidad que gestiona los contratos, a modo de ejemplo estaríamos hablando de vivienda social, edificación escolar y hospitalaria, en general de edificación dotacional, en el que las expectativas de las personas que han

de hacer uso del mismo pueden no verse satisfechas en el producto final, con el consiguiente desgaste político de los responsables del órgano encargado de llevar adelante el proyecto y que en definitiva es quien ha confiado en nosotros para la gestión del mismo.

No hemos de olvidar también que los costes de mantenimiento a lo largo de la vida útil del edificio serán consecuencia de las decisiones que se hayan tomado desde el diseño del mismo y aunque aparentemente no supongan desviaciones en el coste final del mismo, sí van a suponer un coste anual que cargará sobre las espaldas del usuario.

Así pues, se hace necesario incorporar en el equipo de gestión de los contratos de este tipo la figura del Risk Manager que debe actuar desde el inicio (fase de prediseño y viabilidad), y que ha de tener como misión principal el advertir con la suficiente antelación de los riesgos, tanto de los habituales en cualquier tipo de proyecto como de los específicos para un cliente como la administración pública.)