

La técnica de gestión integrada de proyectos. Oportunidades para antiguas profesiones.

Ernesto A. Rodríguez. Arquitecto
Profesor de la ETSAM

El Proyecto.

En castellano presenta tradicionalmente la acepción propia de un proceso eminentemente técnico, prescriptivo. Suele hacer alusión, casi exclusivamente, al conjunto de documentos, coherentes entre sí, por el que el proyectista establece las características del objeto a construir que tal proyecto define.

Así las cosas y mirando hacia entornos profesionales provenientes de otras culturas cada vez más cercanas e influyentes, nos encontramos que el término proyecto, tal y como se entiende para estos, parece hacer alusión a la totalidad del proceso por el que se materializa finalmente una iniciativa. Además del "cómo es"; entendiendo como tal la definición técnica del edificio, de ese objeto complejo constructivo según las condiciones planteadas, está el "cómo se hace", la definición exhaustiva de los procedimientos y acciones, entre estos la propia redacción del proyecto, que posibilitarán la materialización de tal objeto complejo.

A los arquitectos, estimo, habitualmente nos ha parecido consustancial a nuestra identidad la formulación de las características geométricas, constructivas y la definición de los sistemas especializados necesarios, apoyándonos en la normativa técnica, que configuraran el edificio a construir, o sea, la redacción del proyecto así entendido en España, para, posteriormente, desempeñar una Dirección de Obra en, la que perfeccionar y apurar las posibilidades que se nos ofrezcan durante la ejecución, tendiendo a apartarnos de manera voluntaria de esos "otros procesos", que inevitablemente influyen antes, durante y después del proyecto y en mayor medida, durante la ejecución de la obra, tales como la gestión económica de los recursos financieros destinados por la propiedad al proyecto, la evolución de los precios de los productos, la viabilidad en tiempo referida a la inversión disponible, etc..., considerándolos posteriores al proyecto o simplemente ajenos al mismo y su dirección en obra y, por tanto, actividad profesional y responsabilidad de otros especialistas.

Los precedentes.

Tal concepción tuvo su razón en los procedimientos tradicionales de promoción y construcción, conocidos por todos y todavía hoy en uso, cuando los actores intervinientes en el proyecto eran muy pocos, con un marco normativo escaso, a veces casi intuitivo, y basado, poco más o menos, en las normas de la buena construcción que debían ser, y así solían serlo, conocidas sobradamente por los intervinientes, desde el arquitecto a los oficios especializados que dirigidos en obra con el concurso del aparejador o arquitecto técnico, materializarían de manera coordinada, y en muchos casos magistral, ese deseado objeto: el edificio.

La situación actual. El marco normativo y las posibilidades técnicas.

Actualmente, la normativa ha pasado a jugar un papel predominante en la redacción del proyecto, alcanzándose un grado de sectorialidad y especialización en las definiciones técnicas de los sistemas casi enciclopédicas, que pueden llevar a la práctica imposibilidad de control general de las condiciones de compatibilidad entre sistemas. Tal complejidad necesita, por tanto, no sólo del conocimiento suficiente de la normativa, sino, sobre todo, de la experiencia de la puesta en práctica de la misma, desde el proyecto a la materialización de estas directivas en la ejecución. Todos los profesionales que han tenido experiencia proyecto y ejecución, tienen su particular repertorio de recuerdos de situaciones divertidas originadas por la aplicación de normativas a distintos sistemas que, por imposibles de compatibilizar entre sí, generaban cuando no imposibilidad en su puesta en práctica, al menos, desconcierto.

Además la complejidad técnica se amplía por las posibilidades de sistemas y productos de la construcción que la industria viene ofreciendo a los prescriptores,

pasando de los materiales y formatos tradicionales a una creciente complejidad y diversidad.

La definición del programa. El trabajo previo más rentable.

En cuanto a la denominada función o programa del edificio, se ha venido convirtiendo en muchos casos en el factor más cambiante. La división tradicional de los programas de los edificios concretados en forma de de su uso inicial o principal, definido normalmente por el planeamiento urbanístico, pueden resultar falsamente claros en una primera aproximación, especialmente en usos terciarios, falsedad que suele aumentar por falta de coordinación entre el proyectista y propiedad, generalmente derivada de un inadecuado protocolo de relación, lo que da lugar durante el proceso de proyecto en un inalcanzable.

En ocasiones, se producen continuas transformaciones y modificaciones en el programa, con los consiguientes costes materiales para el proyectista y aplazamientos sine die para la propiedad, especialmente cuando no se estudian las repercusiones técnicas y económicas que representan las decisiones tomadas lo que permitiría desechar las menos viables antes de que se conviertan en un nuevo problema a resolver. Si el producto a materializar ha de presentar unas condiciones de amortización en virtud de su explotación inmobiliaria directa por el promotor, el peso de la decisiones por su repercusión económica, necesita resolver las adaptaciones, dentro de un mismo uso global, para implantaciones de diversos sistemas de trabajo y sus distribuciones e instalaciones especializadas. El problema se multiplica si el uso global puede, previsiblemente, sufrir transformaciones en un futuro cercano o, incluso, transformarse en otro.

El producto objeto de la promoción y construcción ha cambiado, puesto que ha evolucionado la normativa, se ha producido una mayor complejidad en la definición del programa del edificio, un número creciente de materiales, formatos y sistemas, desde la elección compatible del tipo de estructura y cerramientos de la edificación, hasta los materiales más efímeros, distribuciones de los espacios privativos y los sistemas de instalaciones especializadas que cada vez presentan una vida útil menor.

El promotor

No sólo se han producido cambios de carácter tecnológico, sino que, además, las estructuras productivas, su organización y los agentes que tradicionalmente se identificaban con las mismas, esto es, el promotor, ya no se presenta en el "formato" tradicional; ha sido sustituido por empresas especializadas con experiencia de años en productos inmobiliarios concretos, en muchos casos definidores de su propia identidad empresarial (la vivienda protegida, la libre, los parques de naves industriales, los centros comerciales, etc...).

En el caso de los promotores se ha producido una diversidad de su procedencia empresarial, puesto que el producto inmobiliario, por su rápida revalorización, se ha convertido en un valor refugio de capitales generados como beneficios de otras actividades económicas.

Tal situación deriva, inevitablemente, en la incorporación de profesionales que teniendo la posibilidad material de operar en el mercado, no presentan cualificación suficiente para ello por lo que encuentran dificultades para coordinar o coordinarse con los profesionales del proyecto y la dirección de obra y mas aún con las empresas constructoras.

Las empresas constructoras. Un panorama complejo

Han sufrido en los últimos años una reconversión de sus estructuras organizativas que han devenido, nos guste o no, en empresas más cercanas al sector financiero



al resto del sector industrial o productivo. Tal situación, unida al aumento de la competencia, supone la entrada en un proceso de precariedad económica en la definición de la oferta, teniendo en cuenta el escaso margen porcentual de beneficio de las empresas constructoras. La gestión de obra se presenta, en la mayoría de los casos como una pugna entre intereses, legítimos pero contrarios, lo que implica en el mejor de los casos la puesta en práctica de una cultura del acuerdo, o del enfrentamiento, y las consiguientes pérdidas para todos, en el peor.

La formación. Los técnicos del futuro

Es preocupante, el descenso continuo del nivel de formación de los estudiantes que acceden a las Escuelas Técnicas y la adaptación de éstas a las nuevas tendencias sociales que parecen reclamar una reducción acelerada de los tiempos de formación a costa, inevitablemente, de la necesaria capacitación en su formación.

La capacitación profesional

El panorama es más desalentador si hablamos de la formación profesional sin la que, el sector de la construcción, y cualquier otro sector productivo difícilmente puede alcanzar la excelencia de lo ejecutado, signo irrenunciable e insustituible de la calidad entendida como tal.

De nada sirve disponer una pléyade de magníficos proyectistas, ni utilizar las mejores técnicas de gestión, ni los mejores materiales y sistemas constructivos, ni las máximas posibilidades financieras y la conciencia de ponerlas a disposición "para mayor gloria de la arquitectura", sino se puede materializar gracias a la habilidad y buen hacer del especialista. No conozco a ningún buen proyectista o director facultativo que no reconozca haber aprendido y afirmado sus conocimientos técnicos en su relación de trabajo con los maestros de los oficios en obra.

Esta pérdida de capacitación profesional, unida al fenómeno de descentralización empresarial producido por la pérdida consciente o, inducida de capacidad productiva directa de las empresas constructoras, que ha obligado a convertir, casi forzosamente, a los trabajadores en empresarios, esta dificultando la organización logística de los medios de producción y, sobre todo, ha derivado en el deterioro de las condiciones de aseguramiento de la calidad en la construcción.

El futuro incierto. Los nuevos agentes.

La convergencia educativa en el seno de la Unión Europea no parece ayudar a clarificar el panorama, esto es, la más que posible modificación de los programas de las carreras técnicas de dos ciclos, en algunos casos haciendo desaparecer la formación y con ella el perfil y atribuciones de los proyectistas actuales, junto con la aparición de nuevos especialistas con competencias sectoriales exclusivas, tales como los ingenieros civiles de la construcción con diversas especialidades, crean más dudas acerca de un adecuado nivel de coordinación en el sector de la edificación que asegure los objetivos buscados.

Es evidente que el panorama establecido para la promoción privada de viviendas según la Ley de Ordenación de la Edificación muestra parte de esta complejidad con la actuación de los Organismos de Control Técnico y las propias Compañías de Seguros que extienden la póliza obligatoria de responsabilidad decenal al Promotor. El ejemplo a mi juicio, aseguran la elección de la solución técnica más idónea, primando aquellas que estadísticamente se entiende que presentan menor riesgo de siniestralidad son en general, soluciones de media o baja calidad, en contra de la aplicación de nuevas técnicas constructivas de probada efectividad. Cuidado con las prescripciones técnicas que puedan fundamentarse

en validación inercial de las soluciones "de siempre" que en muchos casos resultan altamente inconvenientes.

De esta manera, la tendencia llevará a la imposibilidad de renovación tecnológica de las soluciones de mayores prestaciones frente a las inerciales o convencionales, entendidas como las implantadas por el mercado, que se rige, casi exclusivamente, por el coste inicial directo. No hace falta recordar que tales riesgos vuelven a poner en peligro el concepto de calidad y excelencia que deseablemente debería regir especialmente si pensamos en los costes de mantenimiento.

Concluyendo. La figura del Gestor de Proyecto como técnico.

Para hacer compatible esta disparidad con un escenario tan cambiante, en mi opinión, nunca como ahora se ha hecho tan necesario el desempeño de una labor de arbitro, o en otras palabras GESTION DE PROYECTO.

La necesidad de encontrar una figura que, sin vaciar de contenido a las existentes o a las que ya se vienen gestando en los planes de las carreras técnicas del futuro, establezca las condiciones de coordinación, entendiendo este término como sinónimo de gestión, sobre el que recaiga la responsabilidad de hacer cumplir desde un principio las condiciones técnicas, sean de carácter constructivo o económico, o mejor, ambas.

No se pretende dar un curso acelerado sobre las técnicas e instrumentos de aplicación en la Gestión Integrada de Proyectos, "project management" en el término original en inglés, o, simplemente, Gestión de Proyectos. Existen ya en el mercado las ofertas de formación suficientes, impartándose en algunos casos en las Escuelas Politécnicas, un adecuado marco de formación del futuro Gestor de Proyectos, pues este necesitará, a mi juicio, la continua relación con los centros de formación técnica por antonomasia, pero si señalar algunas de las funciones, perfil profesional y requisitos de formación del Gestor de Proyecto:

- Las técnicas de Gestión de Proyectos han de ser aplicadas en virtud de la complejidad real del proyecto. Abordar algunos de ellos que por su complejidad técnica y sus condiciones de ejecución en tiempo, calidad y costes requeridas no sólo precisarán de la aplicación de estas técnicas, simplemente no se puede concebir la posibilidad de alcanzar el objetivo por otros caminos.

- Las técnicas de Gestión de Proyectos implican la asunción del concepto empresarial por parte de los proyectistas del trabajo técnico en el proyecto y en el control de la obra, para así compatibilizarse y no entrar en contradicción con las de la propiedad para la que se realiza el servicio. El proyectista como empresario que trabaja con y para otros empresarios.

- Requieren del conocimiento de las técnicas constructivas y su repercusión en el control económico y financiero del proyecto.

- La suma de especializaciones a ultranza en el equipo de redacción no arroja necesariamente un valor absoluto, muy al contrario, requiere de una coordinación continuada para evitar desviaciones e incompatibilidades que se puedan producir en la ejecución de la obra por muy bien que se haya definido el proyecto técnico, más aún si surgen órdenes de cambio o ajustes del programa y sus correspondientes modificaciones arquitectónicas.

- Permiten un seguimiento continuado y acotado de las condiciones de contratación, ejecución y control de costes y plazos casi en tiempo real, siempre que el planteamiento técnico y la definición de los sistemas se haya realizado desde el momento inicial de la gestión. El momento de la incorporación de las técnicas de gestión de proyecto determina su éxito. No es lo mismo aplicarlas

cuando ya se encuentra redactado el proyecto que caminar en paralelo a los proyectistas con la propiedad desde el inicio.

- Finalmente, y seguramente lo más importante, la necesidad de comunicación a un alto nivel de definición técnica de todos los participantes, posibilitando la unificación posible de criterios y su puesta en práctica planificada y valorada.

Se entiende que un Gestor de proyecto es aquel a quien se exige independencia, en la elección del proyectista, al informar sobre las implicaciones de la solución arquitectónica, en la capacidad de valorar la viabilidad administrativa, económica y financiera de la misma, en la coordinación entre el arquitecto o ingeniero y el resto de los especialistas, en la asesoría a la contratación general o parcial de los sistemas constructivos y de instalaciones, y el criterio para ello, en la elección y comunicación con la OCT, etc..., se exige independencia en general, en el arbitrio de los procedimientos de decisión por que se materializará el proyecto que gestiona.

Parece muy difícil pensar, que no presente una formación de base académica y una experiencia profesional que le haya permitido vivir todas, o muchas, de las situaciones posibles en la redacción de proyecto y en la ejecución de las obras y que, por supuesto, no haya recibido la formación precisa en las técnicas de Gestión de Proyecto. Parece razonable plantear que éste GESTOR de PROYECTO sea un TÉCNICO con capacidad para construir o, al menos, que conozca los mecanismos del proyecto y su redacción, aunque no se le exija expresamente para el desempeño de su función específica, y así poder dirigir los procesos técnicos y de ejecución desde un punto de vista empresarial. Algo así como haber sido "cocinero antes que fraile". En este caso tiene un sentido casi literal.

El buen Gestor de proyecto debe tener la experiencia y conocimiento de las soluciones probadas que suponen un avance sobre las convencionales que representan menores prestaciones. La elección de sistemas con un conocimiento profundo de la construcción en muchos casos puede suponer una mejora y un ahorro sobre las soluciones tradicionales.

En definitiva, el Gestor de proyecto lo será en virtud de la formación de base previa sumada a la continuada y la experiencia profesional. Los arquitectos o ingenieros serán gestores de sus propias estructuras de producción de proyecto, o sea, empresarios, o no serán.

Hemos hablado de alcanzar los niveles de prestaciones, de fiabilidad, durabilidad mediante los procedimientos y sistemas que mejor avalen y permitan los niveles de desarrollo tecnológico, o sea, una reformulación de la conocida triada vitruviana: firmitas, utilitas, venustas.

P.D. Después de tanta reflexión se concluye en pensar que precisamente lo que hicieron los clásicos fue eso, la puesta en práctica paciente y ordenada, por ello eficiente, de los valores expresados por Vitruvio en esos tres valores. Él mismo y otros posteriores como Palladio y Borromini que, además, contrataba y construía como empresario lo que proyectaba su connacional Guarini, hacía lo mismo, sin olvidar a Nervi, o a Candela en nuestro tiempo y son, sin duda, los mejores ejemplos entre otros de conocido prestigio, habiendo dado probadas muestras de ser magníficos gestores de proyecto.

APRENDIZAJE

Todavía recuerdo casi literalmente aquel anuncio en la prensa de color salmón del diario El PAIS, publicado en otoño de 1990, en el que se abría paso ante mis ojos un rutilante "SE SOLICITAN ARQUITECTOS", algo no demasiado habitual entonces. Constituyó una agradable sorpresa para mí, pues estaba buscando lo que ingenuamente se denomina, el primer empleo, siendo yo entonces un recién titulado en la Escuela de Arquitectura de Madrid.

No menos atractivo resultaba el contenido y las actividades para las que se requería y en las que se prometía formación. Se hablaba de procedimientos de project management, elaboración de layouts y la posibilidad de integración y desarrollo profesional formando parte de un equipo multidisciplinar en una empresa de reconocido prestigio, del sector de las denominadas genéricamente "ingenierías", especializada en el proyecto de los denominados, un tanto pomposamente, edificios inteligentes, tales como laboratorios, centros de proceso de datos, hospitales, edificios en altura para Corporaciones, etc.. Para completar la oferta, no se podía pedir más, se trataba de una empresa multinacional norteamericana con una antigüedad de más de cien años, fundada por un carpintero de probada honradez personal y profesional que fue capaz de unir la actividad empresarial de la construcción y el proceso de proyecto en un todo coherente.

Coincidió la implantación de esta empresa aquí en los años cincuenta, con la de las bases militares norteamericanas en la España de entonces. Consulté y comprobé que era una compañía decana de las empresas de ingeniería y arquitectura y que en su país de procedencia tenía como una de sus principales actividades, entre otras muchas, el desarrollo de tecnología militar de última generación, tecnología aeroespacial, desarrollo de armamento y grandes obras civiles para el ejército, como aeropuertos, naves de grandes luces, centros de comunicaciones, silos para almacenamiento y lanzamiento de misiles, etc.

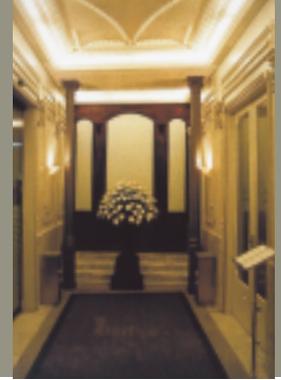
Siendo este mercado origen muy específico, con el paso del tiempo se había enfocado hacia los edificios civiles de mayor complejidad técnica.

Encontrándome interesado, además de en conseguir trabajo, en los aspectos tecnológicos de la edificación y con la promesa de formarme durante los primeros años de ejercicio profesional en lo que yo entendía como "actividades y formación complementarias" a las del arquitecto en la empresa, me faltó tiempo para enviar mi currículo profesional que se resumía en las colaboraciones en estudios de arquitectura y urbanismo, alguno de reconocido prestigio, en los que había desarrollado trabajos de delineación o dibujo especializado y, en algunos casos, trabajos de campo y hasta investigación documental técnica. También señalaba que tenía una mínima experiencia con ordenadores en programas de proceso de texto y hojas de cálculo.

Como la mayoría de los alumnos de la Escuela, pensaba que el ejercicio profesional era poco menos que una puesta en práctica de los conocimientos adquiridos en la carrera y, especialmente, los de carácter técnico desarrollados en el marco de las asignaturas denominadas "de proyectos".

Conseguí una entrevista, que duró unos cinco minutos, en la que el director de la división leyó el breve currículo y sólo me preguntó si tenía alguna experiencia con ordenadores. La respuesta fue afirmativa. Me llamaron pasados dos días y me incorporé inmediatamente.

Hasta ahí, era un flamante joven arquitecto "fichado" por una empresa Americana de reconocido prestigio y entraba a formar parte de su Departamento de Arquitectura. De ahí a elaborar magistrales layouts y proyectar singulares y



complejos edificios inteligentes sólo era cuestión de tiempo. Respecto al término project management, ni siquiera recordaba en ese momento haber leído en el periódico nada parecido.

Una vez incorporado, tome contacto con lo que iba a ser mi trabajo en un futuro. Se trataba, según de un trabajo típico de project management.

Se trataba de gestionar y coordinar técnicamente a los agentes intervinientes en la implantación y adaptación de la totalidad de las oficinas de un importante banco de ámbito nacional, desde las denominadas Oficinas Principales (O.P.s) u oficinas centrales de zona y capitales de provincia, normalmente de grandes dimensiones, hasta las más modestas sucursales en pequeños pueblos.

Me fue proporcionada una cantidad ingente de documentación sobre los sistemas constructivos homologados, así se denominaban aquellos aceptados por la propiedad como definidores de las condiciones de diseño de la imagen corporativa, que permitían mediante su aplicación un control técnico objetivo del resultado. Se aspiraba a que todo estuviera definido según el diseño así prescrito. Desde las carpinterías exteriores y logotipos corporativos en fachada, según el grado de protección del edificio, hasta el resto de tratamientos y revestimientos superficiales en el exterior e interior y sus dimensiones, marcas comerciales y modelos en todos los materiales y componentes, según la denominada, Homologación, de aplicación a todos los proyectos y obras en desarrollo.

Por supuesto, tanto los sistemas eléctricos y mecánicos debían presentar unas condiciones homogéneas en las prestaciones, y un diseño lógico unificado, desde las disposiciones y tipos de mecanismos interiores hasta los elementos que influían en la imagen interior de las oficinas, tales como difusores, detectores, sondas, etc., armonizados con la arquitectura. Todo ello bajo un criterio de compatibilidad con una nueva, y totalmente diferente a la anterior, imagen corporativa y con las nuevas instalaciones informáticas que en ese momento se estaban implantando de manera generalizada en todos los puestos de trabajo.

Definitivamente, me encontré inmerso en una vorágine de procedimientos que yo consideraba entonces, erróneamente, ajenos al trabajo de un arquitecto, es decir, las herramientas de planificación y control y la documentación en las que estas se materializaban. Entre otras muchas: informes de supervisión, diagramas de organización, órdenes de cambio de proyecto, órdenes de compra de las unidades autorizadas para su encargo o pago una vez ejecutadas, procedimientos de relación y actas de reunión con los agentes intervinientes, desde la propiedad hasta las empresas instaladoras contratadas directamente por esta y, por supuesto, con las empresas constructoras adjudicatarias de las obras, las contratadas principales, y en algunos casos las que finalmente las realizaban, las subcontratas, casi siempre generales, puesto que ejecutaban la totalidad de la obra, siendo en ocasiones la contrata principal una marca y poco más. En definitiva un mundo ajeno al que conocía de mi anterior contacto, con la realidad profesional.

Inicialmente, tal inmersión en la gestión y coordinación y su compleja mecánica, me desconcertó totalmente, puesto que pensaba en la clásica asignación de funciones y sus correspondientes agentes intervinientes. En el encargo, desarrollo de un proyecto y su posterior ejecución en obra se correspondía con, la propiedad, el arquitecto o el estudio de arquitectura, y finalmente la dirección facultativa y la empresa constructora. No entendía por qué, si cada uno de éstos "hacia su trabajo", era necesaria una empresa que coordinase.

Lo empecé a entender cuando al supervisar los proyectos redactados por un grupo muy diverso y heterogéneo de arquitectos o empresas de arquitectura e ingeniería (había de todo) constaté que, respecto de la citada Homologación,

que se actualizaba de manera continuada según la experiencia en la ejecución o el resultado en las obras ya finalizadas, se detectaban incompatibilidades con las directrices marcadas. Se hacía necesaria una coordinación centralizada de manera que los proyectos incorporasen las directrices definidas en la, Homologación, y las actualizaciones que se iban produciendo.

Tal situación parecería caótica si no se tuviera en cuenta el volumen inicial del proyecto (casi 2000 oficinas bancarias), la programación en el tiempo (cuatro años para la primera fase), y la compleja organización y relaciones de la propiedad que, naturalmente, trabajaba con muchos estudios de arquitectura y empresas locales con capacidad para redactar proyectos. La propiedad se había lanzado de una manera valiente y decidida a por todas en un mínimo plazo, intentando dotar de una nueva imagen, no sólo arquitectónica, sino de unas nuevas formas de relación con el cliente, más cercanas, sin barreras. El esfuerzo inicial fue enorme, se redactaron cientos de proyectos y se comenzaron a tramitar las correspondientes licencias mientras, paralelamente, se perfeccionaban los aspectos más detallados de los elementos constructivos que definirían y materializarían la imagen corporativa buscada.

Una vez pasado el tiempo suficiente, y realizado el esfuerzo correspondiente de adaptación a una nueva forma de pensar sobre el hecho constructivo, entendí que como experiencia profesional fue única, puesto que en un mínimo periodo supervisábamos e informábamos sobre los proyectos y los edificios a reformar o adaptar, asesorábamos a la propiedad en la contratación de la obra, coordinábamos con los autores del proyecto y las empresas constructoras las adaptaciones a la homologación, establecíamos el seguimiento técnico, económico y financiero y el cumplimiento de plazos de la ejecución de la obra, asesorábamos a los técnicos redactores en la adaptación de sus proyectos a las nuevas tecnologías y sistemas informáticos, etc. Y recibíamos formación continuada en el seno de nuestra empresa, mediante cursos monográficos sobre sistemas constructivos y de instalaciones novedosos y sobre gestión de proyectos.

En definitiva una experiencia multidisciplinar, tal y como prometía el anuncio, y la posibilidad poco común, de aprender de la experiencia de profesionales: arquitectos, aparejadores, ingenieros de sistemas, directivos de banca, técnicos de las administraciones locales, y un largo etcétera. La mayoría con años de ejercicio profesional y probada experiencia. En definitiva, entender el hecho constructivo en su dimensión real, como un objetivo a conseguir tras un complejo proceso de creatividad, organización, gestión y control de todas y cada una de las acciones en colaboración con todos los agentes intervinientes.

Desde entonces, en mi actuación profesional independiente, bien como Arquitecto al uso, bien como Gestor de proyecto, tanto en la edificación como en el planeamiento urbanístico, no he dejado de aplicar y reivindicar que los procedimientos aprendidos en su momento y posteriormente perfeccionados con la práctica forman parte intrínsecamente de la acción del proyecto técnico, asegurando unas condiciones de calidad y viabilidad en un menor tiempo de respuesta y produciendo unos resultados satisfactorios.

No en vano, en el año 1996 fuimos acreedores del Premio Calidad de Arquitectura y Vivienda de la Comunidad de Madrid en la categoría de OFICIOS, precisamente el que premia la obra de arquitectura como el satisfactorio resultado en la coordinación y colaboración entre todos los agentes, desde la propiedad, pasando por el arquitecto hasta el oficio que realiza los últimos remates de la obra. En cierta medida todos los agentes son los oficios de la obra. Así lo entiendo y así trato de transmitirlo a los alumnos de la ETSAM que amablemente me escuchan.