

Déficit

en Infraestructura Física en América Latina Llega a 40%



Guillermo Molina
DBA | Colombia, candidato PhD.



El entorno de desempeño de las naciones ha cambiado desde finales del siglo XX: el enfriamiento de las tensiones oriente-occidente, la calma entre India y Pakistán, las nuevas relaciones entre Cuba y Estados Unidos, la relativa democracia en países latinoamericanos, muestran cómo de manera sostenida y transversal la aldea de las naciones viene compartiendo una nueva visión y una nueva utopía: la conquista del mercado. Esos cambios se ven potenciados por el auge tecnológico que conecta en tiempo real el planeta y ha sofisticado los gustos y pareceres de las personas que, al contrario de homogeneizarlos, fomenta la dinámica y promueve el caos en el entorno de las compañías, y las naciones no escapan a ello pues su ámbito de desempeño es también el mercado.

Bertola y Ocampo (2012) analizaron el impacto del desarrollo de Latinoamérica basado en los commodities, y como puede llegar a ser una condena para otros sectores de valor agregado si no se aprovecha la coyuntura de precios para realizar una reingeniería y actualización tanto a nivel de las entidades de gobierno como del aparato productivo de sus empresas. Hoy esos pronósticos podrían considerarse como una premonición cumplida con el desplome de los precios de los combustibles fósiles, y de algunos productos básicos que viene impactando las finanzas de la región. América Latina tiene dos referentes en términos de mercado: los países de Asia del Este y los industrializados con grandes recursos naturales como Australia, Canadá y Noruega. En ambos existe una brecha en términos de competitividad y desarrollo.

Uno de los componentes que contribuye a este rezago es el déficit de la infraestructura física por tener un efecto transversal en la sociedad e incidir directamente en la competitividad del aparato productivo y la calidad de vida de la población en términos de equidad, sostenibilidad y calidad de vida. Latinoamérica viene invirtiendo en la infraestructura física un promedio de 2% del PBI. Para que actualice solo en sus necesidades internas, requeriría inversiones de manera sostenida hasta el 2020, por lo menos el 5% del PBI, y si desea competir con Asia del Este deberá invertir cerca del 8% del PBI (Perrotti & Sanchez, 2011).

Si estos datos derivados de la producción académica y de los investigadores fueran integrados a las decisiones de los gobernantes, no habrían debates desgastantes e inútiles para la toma de decisiones o promoviendo slogans donde prevalece lo humano, cuando no hay

condiciones más inhumanas que someter a la población a la inclemencia de los sistemas de transporte que vemos en Lima, Bogotá o Sao Pablo, sumado a la deficitaria infraestructura hospitalaria, escolar, vías, recreación, etc., que se constituyen en una afrenta a los ciudadanos: impacta el consciente colectivo con la desesperanza que genera el desgobierno, afecta las condiciones de vida y el desempeño de sus actividades productivas como efecto colateral.

Si el desarrollo de la infraestructura física está determinado por las ciencias exactas a partir de normas y prácticas aceptadas en términos de procedimientos, especificaciones, etc., un observador se preguntará: ¿por qué el atraso en infraestructura física del 40% que sufren nuestras naciones? Cuando se observan otras dimensiones del desempeño de las organizaciones, los ingenieros, arquitectos y otras profesiones del gremio, hay la tendencia a creer que lo relevante es pegar ladrillo, aplicar concreto, etc., sin reflexionar sobre los conceptos básicos de la gestión de proyectos, impulsados por funcionarios acosados por “gastar” los presupuestos vigentes. Es una cadena ininterrumpida de atropellos a las mejores prácticas de la gestión de proyectos que no se compadece con el compromiso social que esas profesiones ostentan. En estas condiciones, el futuro de nuestros países está comprometido por la ausencia de la aplicación juiciosa de prácticas ya inventadas pero no implementadas y que en el mundo del conocimiento estarían determinadas por la ausencia de las habilidades blandas de los directores.

Esta apreciación nos lleva a mirar la educación. Varias corrientes indican que la calidad de la educación depende en gran medida del profesor, de las habilidades

Los países latinoamericanos están saturados de normas técnicas regionales que impiden la estandarización y mejora de procesos.

que tenga para mejorar los procesos educativos, la comunicación y el sincronismo con sus alumnos, no importa si tiene una gran edificación o cuatro postes y una teja que proteja de la lluvia y el sol.

La hipótesis planteada se fundamenta en que la orquestación de los recursos y las capacidades de la infraestructura física depende de su director. La ausencia de habilidades blandas nos mantiene rezagados frente a países de competencia directa como Corea del Sur, Malasia, Vietnam, entre otros, que hace cincuenta años eran más pobres que algunos de nuestros países.

He aquí algunas habilidades blandas y mejoras al mecanismo de ejecutorias que deberían integrarse en la ecuación de la infraestructura física de los países y que requerirían de análisis, promoción y fortalecimiento, y en las que estarían comprometidos el gobierno, los gremios y las empresas. Para ello es pertinente un frente común del tipo Triple Hélice (uno de los ejemplos de la Universidad de Stanford) para que la evolución de la infraestructura física esté soportada por las habilidades de sus directores, profesionales y técnicos inventadas por el mundo académico y solo resta adaptarlas y aplicarlas. Esto no implica consultorías. En el mundo académico existe el insumo conceptual y las comprobaciones empíricas y de experiencias como New Public Management -NPM (Pedersen&Hartley, 2008), en las que se identifica a gobiernos, funcionarios y empresarios serios que trabajan mancomunadamente y ven los proyectos de infraestructura de manera multidimensional, con servicio social, óptica del beneficio de los públicos relacionados, sin que vaya en detrimento de las finanzas del gobierno o de las firmas contratistas:

1. El éxito de los proyectos depende de las competencias blandas de los directores en términos de pensamiento crítico, inteligencia emocional y personalidad (D'Alessio, 2013). Las organizaciones estatales determinan como requisitos habilitantes múltiples requisitos, la experiencia de la firma, etc., y nunca las habilidades blandas (softskills) de los directores y profesionales de quienes depende el éxito o fracaso del proyecto. Por tanto, es pertinente incorporar la valoración de los softskills en los procesos de calificación de ofertas.
2. De acuerdo con el punto anterior, preguntamos: ¿dónde están los gremios de profesionales valorando estas habilidades de los directores? Los presidentes de compañías y de los estados, son en pocos casos grandes pega ladrillos, sus habilidades están vinculadas al fortalecimiento de equipos que promueven los procesos para crear valor, son ordenados, sistémicos, consideran la información y el conocimiento como insumo para tomar decisiones y tienen inteligencia emocional. Estas condiciones blandas no se imparte en las escuelas de ingeniería o arquitectura, y en contraste, son los atributos que hace que las ideas se conviertan en proyectos y que estos se hagan oportunamente, que se ajusten a los presupuestos y sean de buena calidad, cumpliendo las necesidades de los públicos relacionados. Para este caso, la propuesta concreta es que los gremios determinen y hagan la valoración de estos aspectos para calificar a los directores y no solo a partir de títulos que solo ponderan los conocimientos técnicos.
3. En términos de recursos humanos preocupa cómo se gradúan los técnicos y operarios: por la bendición de quien los contrata. Es común ver que un capataz se vuelve capataz utilizando la buena fe propia y del profesional a cargo sin la certificación por un organismo regulador del oficio. En su ecosistema de desempeño, la actuación de los técnicos y operadores determinan en gran medida el éxito o fracaso de los proyectos. Solo en sectores como



el petrolero exigen competencias certificadas. Nos preguntamos: ¿dónde están los gremios profesionales para dignificar esta tarea y que existan métricas para determinar las competencias técnicas y humanas del personal operativo?

4. Los países latinoamericanos están saturados de normas técnicas regionales que impiden la estandarización y mejora de procesos. En Colombia, las empresas de servicios públicos tienen normas particulares regionales que cambian camaleónicamente, que impiden la estandarización de procesos y la estimación de costos. Se requiere una transversalidad en ellas, que se podrían matizar para atender particularidades y no al revés. Nuevamente, se requiere el concurso gremial para fijar la estandarización de normas nacionales y por qué no, entre países de la región, para productos repetitivos y replicables.
5. El sistema de contratación en las regiones tiene tantas aristas como su distribución política, de manera que no hay términos de referencia estandarizados que limita la competencia e impulsa las malas prácticas y es un caldo de cultivo para la corrupción. Se debe propender a que las agencias de contratación promuevan la unificación de criterios técnicos y la generación de términos de referencia estandarizados. Esto permitiría generar un espectro de participación tanto a las grandes empresas como a las pequeñas y medianas. Estas últimas deben tener espacios adecuados de participación a las Mipymes por el impacto macro-económico que ostentan en la creación de empleo y riqueza.
6. Realizar los proyectos a partir de productos que se consolidan como hitos de entrega y control. Es increíble como las entidades continúan atomizando los proyectos, fundamentando los presupuestos en tareas desconectadas, imposibles de organizar y controlar. Ejemplo: una edificación escolar de 2,000 m² y de cuatro pisos se puede licitar a partir de diez productos. Esto implica estudios coordinados por un equipo interdisciplinario que hable el mismo idioma. Típicamente, las organizaciones de gobierno contratan igualmente los diseños sin lenguaje y propósitos comunes. Cuando algo inicia mal todo sale mal.
7. Unificar criterios de gestión, monitoreo y control utilizando mejores prácticas de proyectos



Foto: library.dbs.ie

haciéndose visible a través de la tecnología de la información. Los procesos de contratación convocan a las veedurías ciudadanas, en las que una vecina de la zona de influencia del proyecto carece de conocimientos para advertir las condiciones de desempeño del proyecto. Los gremios deben tutelar la evolución y ética de los directores, y explicar cómo evolucionan los proyectos.

8. El sistema de contratación no solo debe restringir su operación a la publicación de los términos de referencia. Los supervisores e interventores deben hacer visible a partir de la estandarización de reportes, en tiempo real, la evolución de los proyectos en cuanto al cronograma, presupuesto y calidad, que permita advertir las desviaciones tanto para la entidad como para los públicos relacionados. Esto hará que los correctivos se hagan ante condiciones críticas en las que el gobierno y las poblaciones son normalmente los damnificados.

No se requieren grandes inversiones para promover las iniciativas indicadas. Basta voluntad política, trabajo conjunto bajo el criterio triple hélice a partir del desarrollo de habilidades blandas de los directores de las organizaciones de gobierno, gremios y firmas, que permita mediante el trabajo conjunto saldar la deuda histórica del rezago de infraestructura física en América Latina, que agobia a la población y describe los índices bajos en términos de equidad. No más discursos: a trabajar juntos la academia, el gobierno y las firmas. ☘