

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
VICERRECTORADO ACADÉMICO
DIRECCIÓN GENERAL DE LOS ESTUDIOS DE POSTGRADO
ÁREA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y DE GESTIÓN
POSTGRADO EN GERENCIA DE PROYECTOS

TRABAJO ESPECIAL DE GRADO

PROPUESTA DE MODELO DE GESTIÓN PARA
PROYECTOS DE
CONCURSOS DE IDEAS DE ARQUITECTURA

Presentado por:

Arq. Tomás Antonio Pérez Calderón

Para optar al título de

Especialista en Gerencia de Proyectos

Asesor

Ing. Estrella Bascarán

Caracas, Abril 2007

A Dios...

Por todo

RECONOCIMIENTOS

Especialmente agradezco, y dedico este Trabajo Especial de Grado a mis padres, a mi mamá por su incondicional apoyo y comprensión, y a papá por el impulso a seguir.

Agradezco a mi tutora de tesis, Estrella Bascarán, por su colaboración.

A todos aquellos que permitieron el desarrollo del contenido de este proyecto, colegas y relacionados, en proyectos actuales y pasados.

A los diferentes profesores de la Especialización, quienes de varias formas mostraron diversas perspectivas.

A los compañeros de curso, pues ninguna experiencia profesional o académica está completa sin el intercambio y la participación de un conglomerado de distintos puntos de vista.

INDICE

LISTADO DE GRÁFICOS	7
LISTADO DE CUADROS.....	8
RESUMEN.....	9
INTRODUCCIÓN.....	10
CAPÍTULO I	12
PROPUESTA DE PROYECTO.....	12
PLANTEAMIENTO Y DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA	12
<i>El problema</i>	13
JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO	14
OBJETIVOS DEL PROYECTO	15
<i>Objetivo General:</i>	15
<i>Objetivos específicos:</i>	16
MARCO METODOLÓGICO	16
<i>Método</i>	16
RESULTADOS ESPERADOS	19
<i>Modelo de gestión para el manejo de Concursos de Ideas</i>	19
<i>Instrumento para consulta y documentación de mejores prácticas</i>	19
<i>Herramienta de verificación de calidad de cada proyecto</i>	19
IMPLICACIONES DEL PROYECTO	19
<i>Implicaciones a Mediano Plazo</i>	19
<i>Implicaciones a Largo Plazo</i>	20
CONSIDERACIONES ÉTICAS Y LEGALES	20
<i>Consideraciones éticas:</i>	22
CAPÍTULO II.....	23
MARCO TEÓRICO - CONCEPTUAL	23
DEFINICIONES Y CONCEPTOS	23
<i>Definición de Concurso</i>	23
<i>Concursos de Ideas de Arquitectura</i>	24
<i>Concurso por invitación</i>	24
<i>Concurso Público</i>	24
<i>Servicios Profesionales</i>	25
<i>Participante</i>	25
<i>Oferente</i>	26
<i>Contrato</i>	26
<i>Contratista</i>	29
ÁREAS DE LA GERENCIA DE PROYECTOS RELACIONADAS	29
<i>Modelo de Gestión o Plan Estratégico</i>	29
<i>Gestión del Alcance de Concursos de Arquitectura</i>	30
<i>Project Charter</i>	30
<i>Gestión del Tiempo en Concursos de Ideas</i>	31
<i>Gestión de la Calidad para Concursos de Ideas de Arquitectura</i>	32
<i>Elaboración de Presupuestos</i>	33
<i>Gestión de Integración del Proyecto</i>	34
<i>Mapas mentales</i>	35
<i>Mejores prácticas – Lecciones aprendidas</i>	36
CAPÍTULO III	38

MARCO ORGANIZACIONAL.....	38
HISTORIA DE LA ORGANIZACIÓN.....	38
PLANES DE LA ORGANIZACIÓN	39
ESTRUCTURA ORGANIZATIVA	39
CAPÍTULO IV	41
DESARROLLO DEL PROYECTO	41
MODELO DE GESTIÓN.....	41
PROCESO DE MANEJO DE CONCURSOS DE IDEAS DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN.....	41
<i>Negociación Cliente-Diseñador.....</i>	41
<i>Consultoría.....</i>	42
<i>Presentación de ofertas de servicio.....</i>	43
<i>Concursos de ideas.....</i>	45
TÉCNICAS PARA EL MANEJO DE CONCURSOS DE IDEAS	47
<i>Planteamiento de un concurso dentro de la organización.....</i>	48
<i>Tormenta de ideas – Mapas Mentales</i>	49
<i>Discusión productiva entre los interesados</i>	49
<i>Estrategia de diseño</i>	51
PROPUESTA DE TÉCNICAS Y FUNDAMENTOS DE LA GERENCIA DE PROYECTOS	52
<i>Alcance para los concursos de ideas</i>	52
<i>Manejo del tiempo para concursos.....</i>	53
<i>Gestión de la calidad para los concursos de ideas</i>	54
<i>Matriz QFD para modelo de gestión</i>	55
<i>Documentación y registro – Contratos.....</i>	58
<i>Elaboración de presupuestos</i>	59
DISPOSICIÓN DE LAS MEJORES PRÁCTICAS Y LECCIONES APRENDIDAS	60
<i>Mejores Prácticas.....</i>	61
<i>Lecciones Aprendidas</i>	61
CONFIGURACIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN	61
<i>Fases del instrumento</i>	62
CAPÍTULO V.....	66
ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS.....	66
PROPÓSITO DE LA INVESTIGACIÓN	66
ANÁLISIS ESTRATÉGICO	67
APROXIMACIÓN A LOS OBJETIVOS DEL PROYECTO	67
EL MODELO DE GESTIÓN COMO RESULTADO	68
<i>Utilidades del modelo.....</i>	71
<i>Limitaciones del instrumento</i>	72
<i>Proyección de escenarios posibles</i>	73
CAPÍTULO VI	74
EVALUACIÓN DEL PROYECTO	74
CONSIDERACIÓN DE LOS OBJETIVOS GENERALES Y ESPECÍFICOS TRAZADOS.	74
<i>Objetivo específico 1:.....</i>	74
<i>Objetivo específico 2:.....</i>	75
<i>Objetivo específico 3:.....</i>	75
<i>Objetivo específico 4:.....</i>	76
<i>Objetivo específico 5:.....</i>	76
<i>Objetivo General:.....</i>	77
CONSIDERACIONES FINALES ACERCA DEL TEG.....	78
CAPÍTULO VII.....	80
CONCLUSIONES	80

RECOMENDACIONES	82
<i>Para la implantación de la propuesta elaborada</i>	82
<i>Para desarrollo de proyectos similares al realizado</i>	83
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	84
ANEXO A	86
ANEXO B	90
ANEXO C	105
ANEXO D	112

LISTADO DE GRÁFICOS

Figura 1. Estructura desagregada de trabajo del proyecto (EDT).....	18
Figura 2. Esbozo de la negociación cliente – diseñador.....	42
Figura 3. Esquema Consultoría actual.....	43
Figura 4. Proceso de presentación de oferta de servicio antes del modelo de gestión.....	44
Figura 5. Procedimiento para Concursos antes de configuración del modelo de gestión....	45
Figura 6. Propuesta de inicio para modelo de concursos de ideas.....	50
Figura 7. Mecanismo de incorporación de conceptos para el alcance del proyecto.....	53
Figura 8. Casa de la calidad propuesta para los concursos de ideas.....	55
Figura 9. Modelo para gestión de costes y presupuestos en un concurso de ideas.....	60
Figura 10. Modelo de Gestión para los concursos de ideas.....	65

LISTADO DE CUADROS

Cuadro 1. Matriz DOFA de la organización	46
Cuadro 2. Tabla resumen “fase inicio” del Modelo de Gestión	69
Cuadro 3. Tabla explicativa de “fase Configuración de propuesta” del Modelo	70
Cuadro 4. Tabla resumen de la “fase culminación” de Modelo de Gestión.....	71
Cuadro 5. Tabla con evaluación del TEG.....	78

Propuesta de Modelo de Gestión para Proyectos de Concursos de Ideas de Arquitectura

Autor: Arq. Tomás A. Pérez C.

Tutor: Ing. Estrella Bascarán

Correo-electrónico: tomasperezcalderon@gmail.com , arqtapc@cantv.net

La Firma de arquitectura ha determinado que el manejo de proyectos tipo concurso de ideas debe mejorarse; por tanto, se plantea obtener una herramienta que sintetice los diferentes requerimientos para estos proyectos. Crear este instrumento es un proyecto muy importante para la organización, porque permite estructurar el trabajo, obtener metas de calidad y rentabilidad esperadas, aumentar la capacidad de respuesta ante clientes y mejorar el desempeño del equipo de trabajo. De no llevarse a cabo este proyecto se comprometería el crecimiento de la organización. El objetivo de este trabajo es diseñar un modelo de gestión del alcance, calidad, tiempo y costo para concursos de ideas de arquitectura. La investigación que se realiza es del tipo Investigación y Desarrollo, y comprende tres fases principales: (a) documentación de proyectos similares (dentro de la organización o referencias), (b) integración y desarrollo de los procesos de la gerencia necesarios para la configuración del instrumento, a saber: alcance, tiempo, costo y calidad; y (c) el diseño del instrumento requerido, con la unificación de los procesos en un solo documento y la combinación de criterios para la documentación de las mejores prácticas. Se especificarán los criterios necesarios para desarrollar un concurso de arquitectura de forma mucho más efectiva; permitiendo así atender un mayor número de proyectos y por consiguiente, el aumento de clientela para beneficio de la organización. Asimismo, preparará a la firma en su crecimiento y/o alianzas con organizaciones afines para el manejo de proyectos de mayor envergadura. Del mismo modo, permitirá la documentación ordenada de experiencias y lecciones aprendidas, para la gestión de proyectos diversos en el futuro.

Palabras clave: *Concursos de arquitectura, Gestión, desempeño, mejores prácticas*

INTRODUCCIÓN

El presente es el reporte de investigación para crear un Modelo de Gestión aplicable a concursos de ideas de arquitectura; a modo de documento contentivo de los lineamientos necesarios para llevar a cabo esta clase de proyectos de forma satisfactoria. Esta investigación se orienta bajo el esquema del Trabajo Especial de Grado (TEG) para la Especialización en Gerencia de Proyectos y persigue aplicar los fundamentos de la gerencia para los concursos de ideas, desde el punto de vista del consultor o participante en los mismos.

Los concursos de ideas de arquitectura permiten una diversa variedad de propuestas para la solución de algún problema de diseño en particular. La participación dentro de este tipo de proyectos supone una carga especial para los profesionales y organizaciones implicados. Los procesos de presentación de propuestas (que puede incluir a otros proyectos similares, como llamado a licitaciones), suponen oportunidades para los participantes de materializar contratos exitosos. Esta investigación se realiza fundamentalmente por la necesidad de la Firma de Arquitectura donde se desenvuelve este proyecto para ampliar su mercado y concretar un mayor número de contratos e incrementar su rentabilidad. Principalmente se intenta demostrar que un buen Modelo de Gestión permitiría a la Firma consolidar su crecimiento mediante un mayor número de contratos, proyectos más exitosos, mejor llevados por el equipo de trabajo y adecuadamente complementados. De la misma forma, al incrementar los niveles de eficiencia, preparar la Firma para asociaciones estratégicas en un futuro próximo.

El ámbito de este proyecto esta conformado desde la necesidad de satisfacer los requerimientos de un concurso existente (licitación o proyecto) hasta la entrega de la propuesta, en espera del otorgamiento de la buena pro. El objetivo que persigue es hacer lo más eficientemente posible el proceso de elaboración del proyecto tipo concurso para aumentar las probabilidades de aceptación de la oferta.

La investigación que se desarrolla es del tipo Investigación y desarrollo y la metodología empleada se fundamenta principalmente en la investigación e implementación de diferentes metodologías (PMI, AIA), con el fin de configurar un modelo enfocado hacia la Gerencia de Proyectos. Este reporte fue estructurado con el fin de organizar un Modelo de Gestión y se compone de:

- Planteamiento del problema, enfocado hacia la creación de un modelo estratégico, señalando los objetivos e importancia de esta investigación y el enfoque general del tema a desarrollar (Capítulo I).
- Descripción y tipo de organización, donde se desenvuelve el proyecto, sus características y entorno (Capítulo III).
- Se estructura el Marco Teórico, Capítulo II, mediante una investigación documental con el enfoque del Project Management Institute (PMI) y de diversas técnicas, herramientas y regulaciones pertinentes. El desarrollo de los objetivos se lleva a cabo en el Capítulo IV donde se desglosa el procedimiento actual de la Firma hacia el manejo de los Concursos de Ideas. Se reúnen las diversas condiciones para armar el modelo estratégico de gestión, mediante análisis y esquemas gráficos. La propuesta se compagina como esquema conceptual para su implantación a todo tipo de Concursos que la organización maneje.
- El análisis de resultados ocupa el Capítulo V y se recalca que por razones logísticas la implantación práctica del modelo no puede realizarse, el análisis se concentra en la Gerencia Estratégica.
- La evaluación del proyecto (Capítulo VI) y las conclusiones y recomendaciones (Capítulo VII) complementan este reporte de investigación.

CAPÍTULO I

PROPUESTA DE PROYECTO

PLANTEAMIENTO Y DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA

Los proyectos de arquitectura abarcan una amplia variedad de conceptos, formas, tipos, esquemas y funciones. El diseño es el elemento fundamental de cualquier proyecto arquitectónico, el cual determinará las características del futuro edificio, que si las condiciones son acertadas, oportunas, pertinentes y afortunadas, logrará concretarse en una obra terminada.

Existe una variedad de opciones para ganar a un cliente que necesite y/o quiera realizar un proyecto arquitectónico. Múltiples factores inciden en la obtención de un contrato de obra, desde el interés por el diseño (de parte del cliente) hasta los más bajos costos (de parte del contratista).

El interés por la calidad en el diseño lleva cada vez más a impulsar la competencia entre arquitectos, que en países como Venezuela en muchos casos, puede ser feroz. La desafortunada situación política y económica de nuestro país ha reducido las opciones de contratos y cada vez más se impone la necesidad de trabajar para el Estado, que en gran medida, hoy en día, no aclara su postura acerca de los lineamientos de diseño de los proyectos arquitectónicos. Esto es debido a que Venezuela (dentro del sector público) en estos momentos se ha separado de la vanguardia con respecto al mundo actual y el peso político adquiere más importancia que la calidad de los proyectos, en general, en todas las áreas. En circunstancias como éstas, demostrar la capacidad o potencialidades de diseño, es vital para sobrevivir en el mercado.

Pero, a nivel internacional, cada vez son más frecuentes los llamados a concursos de ideas, debido a que permiten el contraste de diversas opiniones y/o formas de resolver situaciones espaciales que, es posible que todas las opciones competidoras estén bien solucionadas, pero cada una puede connotar un sinfín de sensaciones diversas.

Se trate de un concurso de Ideas Internacional o una oferta de servicio para una pequeña intervención dentro de un barrio rural, la sintonía con el cliente es fundamental para el éxito del proyecto. La organización donde se enfoca este TEG, una firma de arquitectura en crecimiento, se ha destacado por la calidad de sus diseños y capacidades de respuesta ante nuevos desafíos. Pero la calidad de diseño no lo es todo al momento de concretar un proyecto de construcción.

A medida que la competencia crece y las posibilidades de expandirse hacia nuevos mercados se incrementan, y mejoradas las condiciones económicas en el mercado interno para la ejecución de proyectos (a nivel público y privado), el aumentar las destrezas gerenciales para el manejo de los concursos de arquitectura se hace indispensable para la organización.

El problema

Por ello, la necesidad de la Firma de Arquitectura es ampliar su efectividad de respuesta en los concursos de arquitectura, en los aspectos de gestión, eficiencia y satisfacción del cliente.

Se enfatiza el principio para esta investigación, que la necesidad y el mercado de los proyectos de arquitectura (donde se incluye participar en concursos) es real y persistente; pero que dentro de la organización se requiere materializar un mayor número de contratos. La gerencia de la Firma ha determinado que deben mejorarse el manejo de recursos durante los proyectos, en especial de los concursos. En líneas generales, no hay herramientas gerenciales para la planificación y seguimiento de la calidad de los proyectos, clasificación de las mejores prácticas y manejo de los eventos críticos en el tiempo. Por ello, se requiere un Modelo de Gestión para los concursos de arquitectura, que por ser proyectos críticos, deben manejarse de forma mucho más eficiente. Por extensión, los lineamientos de este Modelo de Gestión, podrán ser útiles a la organización para cualquier otro proyecto de diseño arquitectónico que la firma maneje.

JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO

Un proyecto de arquitectura siempre trae consigo múltiples vicisitudes, pero los concursos de ideas suelen ser proyectos con múltiples variables a considerar. Estos proyectos suelen crear desgaste dentro de la organización por los niveles de exigencia que generan. Esto es debido a que: (a) suelen ser proyectos fuera de lo común, por lo que hay que definir múltiples variables; (b) generalmente implican restricciones de tiempo, recursos e información; (c) exigen un nivel de desempeño superior al ordinario, se compite, no sólo se entregan planos y especificaciones; y (d) no se recibe anticipo por el encargo, por lo general, se paga por participar (desde a los organizadores hasta personal y recursos utilizados).

Pero por otra parte, si se comparan los concursos con proyectos ordinarios se tiene que: (a) Son proyectos que permiten expresar, profesional y personalmente, niveles de arquitectura y diseño no usuales con el desempeño diario; (b) constituyen una oportunidad invaluable de medirse con respecto a la competencia, y contrastar la vigencia de criterios y conceptos; (c) representan una oportunidad de obtener un buen ingreso económico, por medio de la adjudicación de contratos de obra extraordinarios; y (d) todo concurso bien ejecutado puede posteriormente presentarse en bienales, donde la oportunidad de reconocimiento y difusión de los proyectos realizados abren oportunidades de reconocimiento público que pueden traducirse de muchas formas (económicas, estratégicas y profesionales).

Por todo esto, la gestión efectiva de esta clase de proyectos es necesaria para esta organización. La importancia de un Modelo de Gestión para Concursos de Ideas es por extensión aplicable a la licitación de contratos de obras, que reúnen algunas de las características que hacen a un proyecto con múltiples variables a manejar. El manejo de proyectos de mayor envergadura puede favorecer a la organización, si se ejecutan con la eficiencia y criterio de calidad, rentabilidad y satisfacción para el cliente. Por todo esto, el

proyecto de Modelo de Gestión para Concursos de Ideas es muy importante para la organización porque permite a la misma expandir y diversificar la cartera actual de clientes.

La firma de arquitectura ha participado en diversos concursos exitosamente; es flexible ante nuevos desafíos y está dispuesta a abordar efectivamente diversos proyectos. Ampliar la efectividad de respuesta de la organización ante proyectos para concursos de arquitectura es una necesidad presente, que pretende satisfacerse con el diseño de una herramienta de gestión que permita la planificación, desarrollo y gestión de proyectos tipo concurso de ideas. Incorporar las mejores prácticas al proceso de trabajo, desde la conceptualización arquitectónica hasta la ejecución de proyectos, incrementará el desempeño del equipo de trabajo para el futuro.

Este Modelo de Gestión permitirá el manejo efectivo de un mayor número de proyectos y consecuentemente, aumento de clientela. Si la firma no considerara este proyecto, no estará preparada adecuadamente para crecer e incrementar sus ganancias. De igual forma, tampoco estaría en capacidad de autoevaluarse efectivamente, al no existir una forma de verificar las mejores prácticas y las lecciones aprendidas de proyectos anteriores.

OBJETIVOS DEL PROYECTO

La investigación planteada, del tipo *investigación y desarrollo*, plantea el siguiente objetivo general y los subsiguientes objetivos específicos:

Objetivo General:

“Configurar un Modelo de Gestión para la participación en concursos de ideas de arquitectura desde el punto de vista del consultor y/o participante en los mismos, que incluya el manejo de los aspectos mayormente críticos en esta clase de proyectos”.

Objetivos específicos:

Analizar el proceso de manejo de concursos de ideas utilizados dentro de la organización.

Evaluar, obtener y organizar diversas técnicas acerca del manejo de Concursos de Ideas o proyectos similares, que estén disponibles.

Proponer un conjunto de técnicas, combinadas con los fundamentos del PMI, para el manejo sistemático de las secuencias lógicas dentro de los Concursos de Ideas de Arquitectura; con respecto a la definición del alcance, sucesión cronológica de actividades, plan de elaboración de presupuestos, desempeño y calidad dentro de los concursos.

Plantear el tratamiento de la información para la recopilación de mejores prácticas y lecciones aprendidas para futura consulta dentro de la organización.

Formular el Plan o Modelo de gestión que incorpore los criterios de elaboración de presupuestos, manejo del tiempo, desempeño y calidad para concursos

MARCO METODOLÓGICO

Método

El método que se describe a continuación está diseñado en función de organizar las tareas y procesos necesarios para configurar el Modelo de Gestión bajo los objetivos trazados en un lapso de aproximadamente tres (03) meses, y consiste en tres grandes fases:

- Fase 1: Documentación de desempeño e investigación sobre metodologías existentes aplicables

Paso 1: Proyectos similares.

Paso 2: Proyectos en asociaciones

Paso 3: Metodologías generales (PMI, AIA, Manejo de calidad)

Paso 4: Instrumentación de Modelo de Gestión

Hito: *Investigación de referencias y metodologías aplicables*

- Fase 2: Integración de Procesos

Paso 1: Definición del alcance para concursos

Paso 2: Precedencia y secuencia lógica de actividades dentro de los Concursos de Ideas

Paso 3: Formulación de presupuestos y ofertas de servicio.

Paso 4: Definición y establecimiento de criterios de calidad

Paso 5: Definición de mejores prácticas y documentación de las mismas.

Hito: *Integración de Procesos de Gerencia*

- Fase 3: Elaboración de Plan de Gestión

Paso 1: Configuración del Modelo de Gestión.

Paso 2: Clasificación de información y áreas de conocimiento

Paso 3: Verificación de Instrumento

Hito: *Culminación del instrumento – Entrega Final Reporte.*

La disposición de las fases del proyecto y los objetivos, se aprecian en la Figura 1, donde se encuentra la Estructura desagregada de trabajo (EDT o WBS) de este TEG.

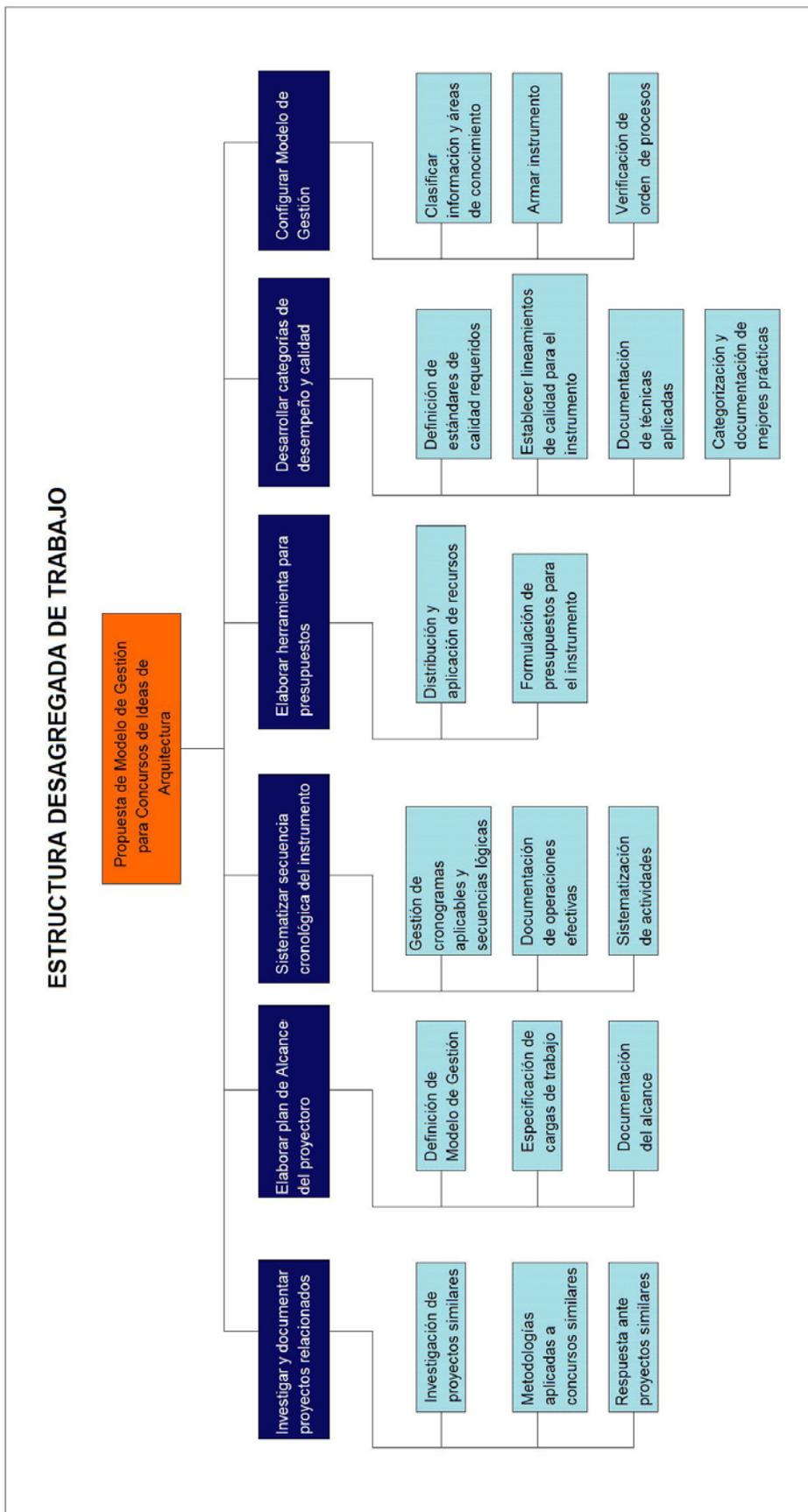


Figura 1. Estructura desagregada de trabajo del proyecto (EDT)
Fuente: Autor

Resultados esperados

Modelo de gestión para el manejo de Concursos de Ideas

El instrumento o Modelo de Gestión servirá para la planificación, verificación, seguimiento y archivo de los concursos que la firma desarrolle. Este instrumento expondrá diversas estrategias y campos de acción que deberían considerarse al momento de abordar alguno de estos proyectos.

Instrumento para consulta y documentación de mejores prácticas

El Modelo resultante de este trabajo de investigación estructurará una forma de almacenar las diferentes experiencias y mejores prácticas desarrolladas durante cada concurso, así como diversa documentación asociada y/o base de datos (modelos, biblioteca de contratos, disposiciones regulatorias, productos y tecnologías empleadas, catálogos de productos, proveedores, etc.).

Herramienta de verificación de calidad de cada proyecto

Una vez dictados los lineamientos de calidad para cada proyecto, según su naturaleza y por medio del instrumento diseñado, se prevé que dentro del plan habrá lineamientos de calidad aplicables a cada proyecto, para así validar los criterios de eficiencia solicitados y requeridos para cada concurso.

Implicaciones del proyecto

Implicaciones a Mediano Plazo

Se espera que el instrumento permita abordar los proyectos con mayor eficiencia, por lo tanto habrá clientes más satisfechos y se podrá atender a nuevas solicitudes. Se

beneficiará la organización al incrementar el número de proyectos trabajados. También se manejarán, de mejor manera, detalles y criterios que deben seguirse para desarrollar el proyecto en todas sus fases más satisfactoriamente. El instrumento permitirá una estructuración del trabajo para reconocer rápidamente el estado específico, en algún momento de corte, del concurso en particular del que se trate.

Implicaciones a Largo Plazo

Este proyecto permitirá aumentar el desempeño de la organización durante el manejo de concursos de ideas de arquitectura. Al manejarlos con mayor eficiencia la organización tendrá facilidades para:

- a) Afrontar con seguridad la expansión y crecimiento de la firma.
- b) Permitir la documentación de experiencias y lecciones aprendidas con la consiguiente base de datos y conocimiento para la gestión de proyectos de diversa índole en el futuro.
- c) Aumentar la solidez de la organización ante alianzas estratégicas.
- d) Consolidar el historial de trabajo y alcance de capacidades de la Firma de Arquitectura.

Consideraciones Éticas y Legales

El desarrollo de concursos de arquitectura supone vinculaciones con propiedad intelectual, ejercicio profesional y ética laboral. El diseño del Modelo de Gestión es afectado principalmente por las siguientes:

Leyes Nacionales e Internacionales: Una serie de leyes inciden directamente en el proyecto, aparte del ordenamiento jurídico regular, entre las que destacan:

1. Ley de Ejercicio de la Ingeniería, la Arquitectura y profesiones afines: Establece los lineamientos de pertinencia profesional en las áreas de arquitectura, ingeniería y carreras afines. Según el Art. 9 “Constituye ejercicio profesional “(...)cualquiera de las actividades que requieran la capacitación proporcionada por la educación superior y sean propias de las profesiones a que se contrae (...) [dicha Ley]” (p.3)

Del mismo modo, esta Ley en su Art. 10 contempla protección para los profesionales con respecto a sus derechos de autor y propiedad sobre sus obras: *“Los documentos técnicos tales como proyectos, planos, mapas, cálculos, croquis, minutas, dibujos, informes o escritos, son propiedad del profesional autor de ellos; (...), ninguna persona natural o jurídica podrá hacer uso de ellos sin consentimiento del autor, salvo estipulación en contrario.”*(p. 3)

2. Ley de Propiedad Intelectual, Derechos de Autor y convenios relacionados: La propiedad intelectual es relevante dentro del diseño y la arquitectura. En el ámbito legal venezolano, existen convenios para la protección intelectual, que deben ser considerados para la participación en concursos.
3. Ley de Licitaciones de Venezuela: Reformada según Gaceta Oficial Extraordinaria N°: 5.556 del 13-11-01 es la ley que en nuestro país rige las condiciones para contrataciones entre el Estado y los entes privados(Art. 2 al 4). Además incluye el comportamiento que deben mantener los funcionarios públicos y los oferentes (Título I, Capítulo II). También regula lo relacionado con el Registro Nacional de Contratistas (RNC) (Título II, Capítulo I) y los procedimientos de selección y adjudicación de los contratos (Título III). Esta Ley es referencia obligada en concursos para el sector público.
4. Ordenanzas Municipales y afectación de Patrimonio: Las ordenanzas municipales rigen lo relacionado con disposiciones de obligatorio cumplimiento en materia urbana. Los sectores y/o edificaciones declarados patrimoniales reciben un

tratamiento especial. Se debe disponer de atención durante el desarrollo de Concursos de Ideas para lograr el éxito de cada proyecto.

5. Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo L.O.P.C.Y.M.A.T.: Esta Ley establece regulaciones para la preservación de las condiciones de trabajo que afectan al equipo de trabajo al momento de planificar los recursos que cualquier proyecto necesita. Debe considerarse al momento de la planificación de los recursos.

Consideraciones éticas:

1. Normativa de Project Management Institute (PMI) (2004): En el campo de la gerencia, se distingue la metodología del PMI, donde se establecen fundamentos para la dirección de proyectos.
2. Código de Ética de los profesionales inscritos en el Colegio de Ingenieros de Venezuela : Dentro de este código se encuentran los lineamientos éticos que dicta el CIV para sus agremiados, que por ley (Ley de Ejercicio de la Ingeniería, la Arquitectura y profesiones afines, Art. 18) son los únicos capacitados para el ejercicio profesional. Este código debe considerarse durante el diseño del instrumento.
3. Proceso de estructuración de trabajos de investigación: El planteamiento y realización de un proyecto de grado debe seguir una estructuración ética y sistemática para mantener el rigor académico de la investigación. Para este Trabajo Especial de grado se siguen los fundamentos establecidos en la Guía Práctica para la Elaboración del Trabajo Especial de Grado (TEG) especialización Gerencia de Proyectos (UCAB, 2006)

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO - CONCEPTUAL

Definiciones y Conceptos

Para el desarrollo de este TEG se requiere el manejo de los conceptos necesarios que soporten las diferentes bases teóricas del proyecto. Es importante tener claro la relevancia y uso de las diferentes definiciones al momento de ser empleadas en el desarrollo del Modelo de Gestión.

Definición de Concurso

Para considerar un proyecto asociado a un modelo de gestión para Concursos de Arquitectura, debe considerarse la definición y alcance de los mismos. Una definición genérica de **concurso**, según Wikipedia ® (2006) se refiere a:

Un **concurso** está constituido por un conjunto de pruebas o una presentación de méritos en que varios candidatos compiten por (...) cargos fijados de antemano o por establecer una clasificación honorífica. Un concurso puede hacer competir tanto a individuos, como grupos o instituciones privadas o públicas.

Un concurso es, por extensión, cualquier solicitud de alguna oferta de servicio que algún contratante requiere para satisfacer alguna necesidad especificada. Los contratistas son aquellos quienes responderán a estos requerimientos para conseguir estipendios con la prestación de sus servicios profesionales. Es por esto que las especificaciones forman parte fundamental de cualquier concurso y según Goldbloom y White (cp. Merritt, 1992):

Estas comprenden dos grandes rubros: 1) las bases según las cuales un concursante prepara y presenta su oferta o proposición para ejecutar el trabajo, así como las condiciones del contrato bajo las cuales el concursante contratado (el contratista) debe realizar el trabajo y 2) las especificaciones detalladas necesarias para que se efectúe el trabajo.
(p.3-1)

Concursos de Ideas de Arquitectura

Los Concursos de Ideas son aquellos en los que se requiere contrastar diversas visiones acerca de algún problema determinado en que las posibles soluciones son muy amplias y/o no determinadas; pero cada una de estas soluciones deberá estar correctamente sustentada para ser factible. Cada una de las soluciones dependerá de la óptica del diseñador que la desarrolle. Un concurso de Ideas de Arquitectura pretende conseguir diversos puntos de vista sobre posibles soluciones, propuestas y esquema de alternativas ante algún problema específico de diseño arquitectónico.

Principalmente estos concursos pueden clasificarse en dos categorías, concursos por invitación y concursos públicos. Esta clasificación aplica tanto para los Concursos de Ideas de Arquitectura como para otros tipos de concursos de proyectos y obras:

Concurso por invitación

Un concurso por invitación es aquel en que invita “ (...) *a participar a un reducido número de empresas preseleccionadas de un registro (...), [en los casos en que] (...) se trate de un trabajo muy especializado, de cuya conclusión dependan resultados muy importantes para el ente contratante*”(C.I.V., 1977, P. 84).

Las empresas preseleccionadas para esta clase de concurso suelen estar registradas en diversas bases de datos, como el Registro Nacional de Contratistas (RNC), el Colegio de Ingenieros de Venezuela (CIV) o en bases de datos particulares de experiencias previas de las empresas contratantes o asociaciones de diversa índole (CONSECOMERCIO, FEDECAMARAS, Colegio de Arquitectos de Venezuela (CAV), Guías comerciales, etc.).

Concurso Público

Son aquellos concursos en los que la participación es abierta a todos los profesionales sin más limitaciones que las especificadas en los pliegos licitatorios y/o

dentro de los requerimientos del contratante. *“Este sistema se emplea cuando la entidad contratante utiliza los servicios de firmas Consultoras en forma ocasional y cuando el problema a estudiar reviste un carácter excepcional por su singularidad o importancia”* (C.I.V., 1977, P. 85).

Este tipo de concursos suele ser convocado mediante avisos en prensa de Circulación Nacional, páginas Web de los organismos contratantes y cualquier otro medio de difusión pertinente a la naturaleza del concurso.

La amplitud de participantes es necesaria *“cuando la entidad contratante no dispone de suficientes elementos de juicio para precisar el alcance de los trabajos y cuando es fundamental la cooperación de una firma calificada para definir la magnitud del servicio* (C.I.V., 1977, P. 85). En muchos, la convocatoria de esta clase de concursos suelen tener un carácter nacional para grandes obras de Ingeniería y construcción, e internacional para proyectos de Arquitectura y Diseño.

Servicios Profesionales

Los concursos de arquitectura deberán ser llevados por aquellos profesionales que estén capacitados para prestar estos servicios eficientemente, que según el Art. 5 numeral 3 de la Ley de Licitaciones, dice: *“Son los servicios prestados por personas naturales o jurídicas en virtud de actividades de carácter científico, profesional, técnico, artístico, intelectual, creativo o docente, realizados por ellas en nombre propio o por personal bajo su dependencia”*.(p.2). Según el marco legal vigente, estos servicios no se licitan, pero el producto que de ellos se obtiene (obra, proyecto, producto, etc.) puede ser obtenido por vía de concursos de diversa naturaleza.

Participante

Es aquel que manifiesta su expresa intención de intervenir dentro de algún concurso. Esta intervención varía según la naturaleza del concurso. La mayor parte de los concursos

venden las bases de participación (denominados pliegos en el caso de las licitaciones) y llevan un registro de los participantes.

En la Ley de Licitaciones (Art. 5 numeral 2) se define como “(...) *cualquier persona natural o jurídica que haya adquirido pliegos para participar en una Licitación General o en una Licitación Anunciada Internacionalmente, o que ha sido invitado a presentar oferta en una Licitación Selectiva o Adjudicación Directa*”. El participante ha realizado el primer paso para aproximarse a la obtención de un contrato.

Por extensión, en muchos concursos de ideas se refiere al término *participante* en cualquier momento del evento. Una vez que se materializa la presentación de la oferta o la entrega del proyecto se suele emplear el término *oferente*, particularmente para el caso de las licitaciones.

Oferente

La definición de *Oferente*, reflejada en la Ley de Licitaciones (Art. 5 numeral 8) dice que “*es la persona natural o jurídica que ha presentado una manifestación de voluntad de participar o una oferta en alguno de los procedimientos previstos en el presente Decreto Ley*”. (p.3) El Decreto Ley de la Ley de Licitaciones hace referencia al modo en que el Estado Venezolano contrata obras y proyectos.

El oferente es aquel que demuestra sus capacidades, de la forma establecida dentro de las bases de la licitación o del concurso, para obtener un contrato. En algún momento, debe contar con el respectivo apoyo profesional para el cumplimiento de la obra o proyecto en cuestión.

Contrato

La vinculación mediante servicios profesionales está regida por un conglomerado de leyes nacionales e internacionales (según el caso) para la conducción de las partes

involucradas. Según la legislación venezolana vigente, reflejada dentro del Código Civil de Venezuela, Art. 1.133, se entiende por contrato a “(...) *una convención entre dos o más personas para constituir, reglar, transmitir, modificar o extinguir entre ellas un vínculo jurídico*” (p.178).

En la Ley de Licitaciones de Venezuela, Art. 5, numeral 4, un contrato aparece como “*el instrumento jurídico que regula la ejecución de una obra, prestación de un servicio o suministro de bienes, incluidas las órdenes de compra y órdenes de servicio*” (p.2). Este vínculo jurídico es necesario para el adecuado establecimiento de pautas entre las partes involucradas, ya que durante el desarrollo de cualquier proyecto, deben manejarse un conjunto de normas acordadas y ajustadas a derecho para el desempeño satisfactorio entre los participantes.

Existen varios tipos de contratos que deben considerarse al momento de participar en un concurso, para efectos de planificar previsiones y consideraciones legales. Durante el ejercicio de la profesión se conocen y manejan estos tipos de contratos. A efectos académicos formales, se cita un autor que los ha desglosado en una publicación especializada. Según Goldbloom y White (cp. Merritt, 1992) determina que “*En general, (...) son de dos tipos: a precio unitario o por medida, suma global o precio alzado, lo cual depende de la forma de pago del patrono o contratante.*”(p.3-3) Además establece una subclasificación de estos tipos de contrato, a saber:

Contrato a precio unitario ■ Cuando no es posible establecer en los proyectos los límites exactos de las diversas partidas de la obra incluidas en el contrato, para fines de pago se divide la obra en sus principales elementos según la clase de trabajo y los oficios que comprende. (...) Se obtiene el presupuesto total sumando los importes de todos los conceptos del presupuesto, importes a los que se llega multiplicando la cantidad por concepto por el precio unitario correspondiente.

Contrato a suma global o a precio alzado ■ Se emplea (...) cuando es posible establecer con exactitud, sobre los planos, los volúmenes de la obra y el tipo de trabajo por realizar [si se tienen en el país las condiciones que garanticen cierta estabilidad en el precio de los insumos] (Nota del R.T.).

Contrato a suma global y precios unitarios ■ No es poco frecuente que en el mismo contrato se combinen las propuestas de precio unitario y suma global; Por ejemplo, una estructura entera detallada en su totalidad en los

planos se incluirá en la propuesta como una partida de precio alzado, en tanto que los precios unitarios pueden requerirse para las características de cantidades variables, como excavación o longitudes de los pilotes.

Contrato negociado ■ En ocasiones, se negocian los contratos de las obras públicas y, con más frecuencia, los de las privadas. Estos contratos se preparan o redactan sobre la base de una o más formas de pago diferentes.

Algunas (...) son:

El método de pago a precio alzado o precio unitario o una combinación de los dos.

El método del costo reembolsable con un precio máximo y unos honorarios fijos.

El método de los costos reembolsables más un honorario fijo.

El de los costos reembolsables más un porcentaje del costo.

El contrato de dirección de obra.

A veces se añaden incentivos como complemento (p.3-3).

Cabe destacar que dentro de la empresa privada existe más libertad al momento de formular contratos, ambos participantes (contratista y contratante) son iguales ante la ley y sujetos a sus responsabilidades. En el caso contrataciones con el Estado, se deben considerar el marco legal regulatorio, específicamente la Ley de Licitaciones (Gaceta Oficial N°: 5.556, Extraordinaria) para el caso de Venezuela.

El cumplimiento de lo estipulado dentro de un contrato es obligatorio, y en entornos volátiles implica riesgos para la Firma. La Teoría de la Imprevisión considera que “*si sobreviene un cambio importante (...) [por acontecimientos extraordinarios o imprevisibles], puede el obligado, pedir la resolución del contrato si su cumplimiento se hace demasiado oneroso (...)*”. (Maduro; cp. Esteves, 2006, p.1). El mismo autor afirma que “*la ley venezolana (...) no reconoce, no prevé o no admite dentro de sus instrumentos legales reguladores como el Código Civil o el Código de Comercio, la Teoría de la Imprevisión (...)*”(p.4). Por ello, es muy importante para evitar incurrir en riesgos para la organización, “*incorporar en las cláusulas contractuales convenidas entre los contratantes, una cláusula que cubra los efectos de esa excesiva onerosidad por cambios de circunstancias extraordinarias que afecten el cumplimiento del contrato por parte del deudor.*”(Esteves, 2006, p. 2).

Contratista

Según la Ley de Licitaciones, (Art. 5 numeral 1) es “*toda persona natural o jurídica que ejecuta una obra, suministra bienes o presta un servicio no profesional ni laboral (...) en virtud de un contrato, sin que medie relación de dependencia.*” (p.2). Se recalca que para que exista esta denominación, ya debe estar asignado un contrato entre las partes involucradas dentro de una obra o proyecto. El contratista es aquel que tiene la responsabilidad de terminar la obra o proyecto y quien recibirá beneficios económicos.

Áreas de la Gerencia de Proyectos relacionadas

El desarrollo de este trabajo de investigación comprende varias áreas dentro de los procesos de inicio y planificación la Gerencia de Proyectos. El enfoque conceptual que se requiere está relacionado con el manejo de información necesaria para cada proyecto como el análisis de alternativas, articulación de relaciones secuenciales, establecimiento parámetros de calidad y manejo de costos y recursos.

Modelo de Gestión o Plan Estratégico

La definición de modelo de gestión se refiere al Plan Estratégico, pues asocia lineamientos estratégicos de la organización con la forma de conducirse en los proyectos. Esta TEG Pretende configurar el documento de *Modelo de Gestión* para Concursos de Ideas. En el PMBOK (2004) se define el Plan Estratégico de la siguiente manera:

Un *documento* formalmente aprobado que define cómo se ejecuta, supervisa y controla un proyecto. Puede ser resumido o detallado y estar compuesto por uno o más planes de gestión subordinados y otros documentos de planificación. También es conocido como: *Plan de Administración del Proyecto; Plan de Gerencia del Proyecto; Plan de Gerenciamiento de Proyectos; o Plan de la Dirección del Proyecto.* (p, 376)

Principalmente, dentro del enfoque de The Project Management Institute, PMI, la el modelo de gestión requerido para concursos de arquitectura deberá considerar aspectos referentes a la gestión del alcance, manejo del tiempo, gestión de calidad (eficiencia de procesos, satisfacción del cliente) y adecuada documentación de prácticas y técnicas.

Gestión del Alcance de Concursos de Arquitectura

Los Concursos de Arquitectura requieren una especificación muy precisa de cuál será la cantidad de trabajo a ejecutar y tener definidos los entregables del proyecto. El PMI (2004) considera que *“La Gestión del Alcance del Proyecto incluye los procesos necesarios para asegurar que el proyecto incluya todo el trabajo requerido, y sólo el trabajo requerido, para completar el proyecto con éxito”*(p. 338).

En el proceso de diseño, la definición de ideas y conceptos es primordial. En los concursos de ideas es esencial el tiempo suficiente para concretar las ideas generadoras que sustentan al proyecto. Por ello, se considera la definición de *Front End Loadig como “elaborar la ‘carga de información’ requerida por el proyecto para asegurar una implantación expedita y con el mínimo de cambios”*(Garrido y Briceño, 2006, p.7). Durante la fase de diseño y conceptualización se toman la mayor parte de decisiones acerca de un proyecto arquitectónico y en los concursos de Arquitectura, cada cambio puede ser crítico. Manejar toda la información disponible es indispensable para terminar el proyecto satisfactoriamente.

Project Charter

Según la metodología del PMBOK existe un documento que precisa los lineamientos del proyecto que finalmente se ejecutará en la organización. Según Palacios (2005) el documento estipula el fundamento del proyecto:

El documento aprobatorio del proyecto o *project charter* tiene como datos fundamentales el contrato que da origen al proyecto, en caso de que el proyecto se realice producto de la necesidad de otra empresa, expresada en

una relación contractual. Si el proyecto no es producto de un contrato, entonces el punto de arranque es una descripción narrativa del emprendedor o *sponsor* del proyecto con su visión de lo que se considera hay que hacer para enfrentar la oportunidad de negocio o los requerimientos que originan al proyecto (p. 79).

Cuando Palacios señala “el punto de arranque” se refiere a la necesidad que origina al proyecto; se puede aplicar este comienzo en el caso de los concursos de ideas, que son proyectos externos a la organización. Este documento, con sus debidas inclusiones y adaptaciones debe formar parte del Modelo de Gestión para los concursos de ideas.

Gestión del Tiempo en Concursos de Ideas

Estos proyectos requieren de un eficaz manejo del tiempo. Cualquier proyecto de Arquitectura necesita una sistematización de actividades para su culminación. Manejar adecuadamente el Diagrama de Red del Proyecto que “*son representaciones esquemáticas de las actividades del cronograma del proyecto y las relaciones lógicas entre ellas, también denominadas dependencias*” (PMI, 2004, p. 135) permite al equipo de trabajo reconocer los posibles conflictos entre actividades, recursos y tiempos para finalizar actividades.

En el momento en que varios recursos, en lapsos de tiempo muy cortos, coinciden dentro de un proyecto; pueden suceder retrasos y posibles fallas. Se señalan posibles técnicas que contribuyen con el diseño del instrumento como *La Teoría de las Restricciones (Goldratt)* en aplicaciones prácticas.

Este TEG no se basa en ninguna técnica en particular sino en la configuración de un modelo con herramientas existentes. A modo ilustrativo se señalan los pasos que el método del camino crítico maneja compiladas (Resumido de Palacios, 2005):

Los principios de la teoría de las restricciones se resumen en cinco puntos:

1. Identificar las restricciones del sistema (aquellas que entorpecen el proyecto).

2. Decidir como explotarlas (por medio de diversas fuentes).
3. Subordinar todo a la decisión anterior.
4. Superar la restricción del sistema.
5. Si en los pasos anteriores se ha roto una restricción, regresar al paso (1), pero no permitir la inacción al respecto (p. 471-473).

Existen otras herramientas (software) que pueden contribuir con los nuevos desafíos que afronta la Arquitectura hoy, y que podrían ayudar al ciclo de vida de los proyectos para lo que se diseña esta investigación, pero como Onuma. (2006) señala:

(...) los límites de la arquitectura cambian (...) [el] futuro de la arquitectura y el diseño de calidad importarán solo si podemos hacer cambios en los procesos (...). [Algunos cambios] tecnológicos pueden ayudar al proceso de cambio y permitir que la arquitectura esté integrada ajustadamente con todos los procesos del ciclo de vida de los proyectos y mejorar el valor proporcionado a los clientes. [No me refiero] a un específico tipo de software, [sino] como arquitectos, debemos manejar la definición de cómo el software nos ayuda. (p. 10)

Es en el área de la Gerencia de Proyectos donde pueden hacerse cambios en los ciclos de vida de los Concursos de Arquitectura para culminar con éxito y satisfacción de los involucrados. La estructuración de los procesos con la carga de trabajo, de forma secuencialmente lógica dentro del instrumento a diseñar, será lo que beneficie a la organización.

Gestión de la Calidad para Concursos de Ideas de Arquitectura

Para el diseño del Modelo de Gestión es muy importante esta área que *“incluye los procesos y las actividades de la organización ejecutante que determinan las políticas, los objetivos y las responsabilidades relativos a la calidad, de modo que el proyecto satisfaga las necesidades que motivaron su creación”* (PMI, 2004, p. 339). La gestión de la calidad y mejores prácticas (dentro de una misma organización) se vinculan por los resultados obtenidos.

Existen diversas técnicas que se pueden emplear durante el proceso de Gestión de Calidad entre las que destaca la Matriz QFD, que Yacuzzi y Martín (2003) la definen como:

El **despliegue de la función de calidad** (o QFD, por las siglas inglesas de Quality Function Deployment) es un método de diseño de productos y servicios que recoge las demandas y expectativas de los clientes y las traduce, en pasos sucesivos, a características técnicas y operativas satisfactorias (...)[para]las demandas y expectativas del mercado. (p. 2)

QFD es un sistema de calidad que implementa elementos de pensamiento sistémico, lo que significa ver el proceso de desarrollo del proyecto como sistema. Comprende las necesidades del cliente, cuál es el “valor”, y cómo los clientes o los usuarios finales se interesan, eligen, y están satisfechos con el producto. Goetsch, D. y Davis, S (2000) comentan que recibe el nombre de “*matriz o casa de la calidad*” por la disposición de sus seis partes (matrices) que incorporan: a) Requisitos de calidad, b) requerimientos de organización, c) matriz de planeación, d) matriz de relaciones, e) salidas, y f) matriz de correlaciones, que corona en un triángulo sobre la matriz principal (d), como la imagen de una casa (p. 2-4). Se compone de un conjunto de matrices, donde cada uno de sus elementos - que puede estar conformado por una matriz - puede descomponerse hasta las especificaciones más sencillas.

Mientras que la “*Lista de Control de Calidad es una herramienta estructurada, por lo general específica de cada componente, que se utiliza para verificar que se ha realizado un conjunto de pasos necesarios*” (PMI, 2004, p. 187) para cada proyecto; y es de utilidad en la confección del Modelo de Gestión Esta es otra herramienta de la Gestión de Proyectos que deberá considerarse al momento de confeccionar el instrumento.

Elaboración de Presupuestos

Una de las partes que conforma una oferta de servicio es un presupuesto de costes. Dentro del esquema del PMI figuran tres procesos que relacionan a la Gestión de los Costes del Proyecto, (PMI, 2004) a saber:

Estimación de Coste: desarrollar una aproximación de los costes de los recursos necesarios para completar las actividades del proyecto.

Preparación del Presupuesto de Costes: sumar los costes estimados de las actividades individuales o paquetes de trabajo a fin de establecer una línea base de coste.

Control de costes: Influir sobre los factores que crean variaciones del coste y controlar los cambios en el presupuesto del proyecto. (P.157)

Este esquema se centra en el manejo de proyectos completos. Para efectos de este TEG el manejo de los concurso de ideas se enfoca en las dos primeras áreas, debido a que se limita este proyecto de investigación al modelo de gestión para materializar el contrato.

Gestión de Integración del Proyecto

Dentro del PMBOK se señala la Gestión de Integración de Proyectos, en el contexto de la Dirección de Proyectos, reúne y profiere diversas áreas de la Gerencia de Proyectos para un resultado satisfactorio. En el PMBOK (PMI, 2004) se señala:

La Gestión de la Integración del Proyecto incluye los procesos y las actividades necesarias para identificar, definir, combinar, unificar y coordinar los distintos procesos y actividades de dirección de proyectos dentro de los Grupos de Procesos de Dirección de Proyectos. En el contexto de la dirección de proyectos, la integración incluye características de unificación, consolidación, articulación, y acciones de integración que son cruciales para concluir el proyecto y, al mismo tiempo, cumplir satisfactoriamente con los requisitos de los clientes y los interesados y gestionar las expectativas. (p.337)

Con el Modelo de Gestión se pretende plantear los lineamientos necesarios para afrontar concursos de forma satisfactoria para la organización y sus participantes.

Áreas relacionadas con el TEG

Otras áreas relevantes involucradas para la configuración de este Modelo de Gestión, que facilitan la resolución del problema planteado en este proyecto, son:

Mapas mentales

Una herramienta de utilidad para aproximarse hacia alguna situación que requiera solucionarse, son los mapas mentales. Una definición general de éstos aparece en la página Web de Wikipedia® (2007) que dice:

Un **mapa mental** es un diagrama usado para representar palabras, ideas, tareas u otros elementos enlazados y organizados radialmente al rededor de una idea o palabra clave central. Es usado para generación, visualización, estructuración, organización y representación de la información con el propósito de facilitar los procesos de aprendizaje, administración, resolución de problemas y planificación organizacional así como la toma de decisiones

Aclara además la diferencia entre Mapas Mentales y Mapas Conceptuales y sus diferencias en su representación:

Los mapas mentales Suelen confundirse con los mapas conceptuales. Entre las múltiples diferencias, cabe destacar una: un mapa mental tiene sólo **un concepto principal**, mientras que un mapa conceptual puede tener unos cuantos. Esto se reduce al punto de que un mapa mental se puede representar como un árbol, mientras que un mapa conceptual puede necesitar una representación (sic)

Los mapas mentales vienen asociados al proceso de tormenta de ideas en la que el equipo de proyectos participa en la generación de ideas y estrategias para afrontar un proyecto. Según AITECO Consultores (2006), en su página Web, “*El **Brainstorming** (tormenta o lluvia de ideas) es una herramienta utilizada para posibilitar la generación de un elevado número de ideas, por parte de un grupo, y la presentación ordenada de éstas*”. En la misma página Web se refiere a que este instrumento “*(...) posee una serie de características que la hacen muy útil cuando se pretende obtener un amplio número de ideas sobre las posibles (...) acciones a tomar (...). (...) este método sirve de entrada, o de fase previa, para otras técnicas de análisis*”.

La experiencia profesional suele ser importante en estos casos, pues permite sustentar y enriquecer este proceso y constituirlo en una herramienta más eficaz para la organización.

De todo lo anterior se concluye con que los mapas mentales son herramientas fundamentales para abordar un problema nuevo. Este rasgo característico de los mapas mentales los convierte en herramientas fundamentales para la organización de los preceptos necesarios para el Modelo de Gestión y para ser considerados en alguno de los procesos de arranque para el manejo de los concursos de ideas.

Mejores prácticas – Lecciones aprendidas

Los Concursos de ideas requieren de las diferentes técnicas y herramientas disponibles para el desarrollo más satisfactorio posible. La importancia de las Mejores Prácticas y las Lecciones Aprendidas es muy debatida por la pertinencia de las mismas según cada proyecto. Una acepción general tomada de Internet, (Wikipedia® 2007) establece que *“por mejores prácticas se entiende un conjunto coherente de acciones que han rendido servicio en un determinado contexto y que se espera que, en contextos similares, rindan similares resultados”*. Pero al mismo tiempo señala que *“las mejores prácticas (...) dependen de las épocas, de las modas y hasta de la empresa consultora o del autor que las preconiza. No es de extrañar que algunas sean incluso contradictorias entre ellas”*.

Es de esperar que las mejores prácticas dependan directamente de la disciplina de la que se trate. En el área de diseño concerniente a esta firma, la responsabilidad de traducir las expectativas o necesidades del cliente en productos construibles recae en los diseñadores (arquitectos, ingenieros, diseñadores y urbanistas). La retroalimentación entre clientes y diseñadores o dentro del mismo equipo de trabajo constituye una buena práctica a seguir. Braley (2003) recalca esta Mejor Práctica:

La discusión es mucho más productiva cuando es el cliente quien permite que comience el diálogo. Los gerentes de diseño verdaderamente exitosos repiten frecuentemente que las “sesiones de diseño dialogado” - antes de enfocarse sólo en la fase de inicio del proyecto y en los puntos clave - continuamente refinan el equilibrio entre las expectativas y los acuerdos, durante todo el desarrollo del proceso de diseño (traducción libre, p.1).

Las **lecciones aprendidas** se refieren a lo asimilado durante la elaboración o participación en proyectos. Este concepto está ligado a la experiencia profesional y lo que se ha aprehendido del ejercicio profesional o comercial.

Palacios (2005) Señala con relación a las lecciones aprendidas lo siguiente:

En un proceso de evaluación de las lecciones aprendidas, las aplicaciones pueden ser muy variadas. Por ejemplo, podría suceder:

- ✓ Incorporar nuevas actividades que no se han visualizado.
- ✓ Reconsiderar estimados en la duración o en el costo de una actividad.
- ✓ Identificar riesgos, previamente no considerados.
- ✓ Incorporar nuevas cláusulas o quitar trabas legales, para potenciar una contratación más transparente.
- ✓ Determinar mejores especificaciones de calidad.
- ✓ Introducir novedosos incentivos al personal.
- ✓ Concientizar en lo referente a la necesidad de subcontratar algunas actividades, en las que no se tiene un *know-how* de primer nivel (p.674)

Para las lecciones aprendidas no existe un momento específico para señalarse y deberían poder extraerse en cualquier fase del proyecto. Palacios (2005) afirma que:

(...) Una gerencia profesional de proyectos efectúa la labor de aprendizaje en varios puntos del ciclo de vida [del proyecto]. Sin importar si fue un éxito o un fracaso. Una organización que logre sistematizar este aprendizaje puede, por ejemplo, duplicar su eficiencia en la gestión de proyectos en menos de un quinquenio. Esto lo logra si conduce unos 5 proyectos semestrales, con apenas un mínimo beneficio del 1% en cada proyecto (p.674).

CAPÍTULO III

MARCO ORGANIZACIONAL

Historia de la organización

La organización es una firma de arquitectura de reciente creación (2002) enfocada en proyectos varios y con acción en diversas etapas del proceso de diseño, que se encuentra en etapa de expansión. Ha desarrollado diversos proyectos de vivienda unifamiliar, proyectos múltiples, concursos varios y ganado participación en algunos de éstos, nacionales e internacionales. (Ver Anexos A y D). Principalmente la firma se ha concentrado hacia el sector privado. Su enfoque principal se encuentra en desarrollar flexibilidad y utilizar técnicas para su crecimiento a distintos niveles (concursos internacionales, nacionales, concursos privados, etc.) para incrementar su productividad.

Por diversas razones, la incorporación a proyectos del sector público (mediante licitaciones públicas) ha sido pospuesta. Ante el crecimiento de oportunidades en el sector público y reactivación del sector construcción (producto de la disminución de la contracción económica del sector construcción); se requiere de seguridad y eficiencia en la ejecución de proyectos diversos. La firma siempre se ha mantenido dentro de los lineamientos legales y las prácticas profesionales pertinentes. Mas sin embargo, la organización no cuenta con herramientas de seguimiento y/o aseguramiento de eficiencia, calidad y mejores prácticas de forma sistematizada y/o uniforme. Esto se requiere para que el equipo de trabajo culmine los proyectos con satisfacción para el cliente y la maximización de beneficios para la organización.

Para conducir la firma hacia la Gerencia de Proyectos, se especifican su misión, visión, planes y estructura de trabajo. Se aclara que estos estamentos no están definidos dentro de la organización de forma explícita, pero para efectos del rigor académico y funcional de la Gerencia, se extraen de la siguiente manera:

Misión: Realizar proyectos de arquitectura con estética, rentabilidad y eficiencia.

Visión: Ser una organización con elevada competitividad en diseño, calidad y efectividad, con el satisfactorio cumplimiento de los estándares exigidos por nuestros clientes, relacionados y participantes.

Planes de la Organización

Los diversos planes que tiene planteados la firma de arquitectura están enfocados hacia su expansión, entre los que se pueden enunciar:

1. Consolidación de la Firma tanto hacia proyectos de carácter privado como público
2. Reforzamiento de los servicios relacionados con arquitectura y diseño, planificación de proyectos desde conceptualización hasta entrega final; prestados actualmente.
3. Aumento en la cantidad y calidad de servicios que realiza (presentaciones gráficas, proyectos y/u obras completas, diseño arquitectónico, diseño de interiores, remodelaciones y servicios de consultoría relacionados.)
4. Manejo de proyectos mediante alianzas estratégicas de diversa naturaleza (bajo la subcontratación o asociaciones); la incorporación de la organización en diversas etapas de otros proyectos, con el fin de aumentar clientela y capacidad de servicios.
5. Consultorías de servicios diversos relacionados con el diseño y ejecución de proyectos de arquitectura.

Estructura Organizativa

Cuenta con un equipo de trabajo que se incorpora según las necesidades del proyecto, todos profesionales de diversas áreas relacionadas (arquitectura, diseño, ingeniería civil, etc.). La organización trabaja estrictamente por proyectos. La estructura que maneja es de staff de profesionales asociados según la naturaleza del proyecto.

Esta organización se maneja según la envergadura del proyecto. En algunos casos ha desarrollado proyectos a modo de *Libre Ejercicio y/o Firma Personal*, donde cada uno de los miembros de la organización ejerce su área específica a modo de ser responsable del trabajo a efectuar. Este modo de ejercicio lo han realizado miembros clave de la organización, entre los cuales se encuentra el autor de este TEG.

Principalmente la organización ha desarrollado proyectos bajo la forma de *sociedades en comandita*, que según Muller (cp. Merritt, 1992) es:

La forma más común de organización de los ingenieros consultores (...), esto es, una asociación de dos o más profesionales que combinan su esfuerzo y talento, con el objeto de servir a sus clientes de forma más amplia y, al estar más capacitados para proporcionar más servicios, poder ofrecer éstos a una clientela más amplia. En este tipo de organización, cada socio es responsable de un área específica. Según la complejidad, la administración del negocio se le asigna a un socio, el socio administrativo. (p 2-2).

Los diferentes servicios que un proyecto de arquitectura puede requerir están repartidos entre los profesionales que participan dentro de la organización. Esto no excluye que en algunas circunstancias se haya subcontratado personal e inclusive solicitado los servicios de profesionales ajenos a la organización.

Se reitera que la Firma de Arquitectura se maneja como equipo de trabajo, altamente flexible, según las circunstancias en las que se presenten cada uno de los proyectos. Ante las diversas circunstancias que se han presentado en el contexto y entorno de esta organización, se evidencia una cohesión fuerte al momento de ejecutar un proyecto, sin mayores vínculos cuando no se maneja algún proyecto.

Se destaca que la naturaleza de los proyectos de arquitectura trasciende lo constructivo y se orienta a cumplir los requerimientos del cliente, lineamientos conceptuales y espaciales, satisfacer preceptos profesionales y, en la medida de lo posible, innovar y destacarse en el ámbito del diseño.

CAPÍTULO IV

DESARROLLO DEL PROYECTO

Modelo de Gestión

El manejo de proyectos que figuran bajo la denominación de concurso es el motivo de desarrollo de este TEG. Se requiere de una serie de disciplinas, herramientas e informaciones diversas, que se desarrollan dentro de la firma de arquitectura. Como se aclaró en el Capítulo II, el Modelo de Gestión es el documento que organiza las directrices a seguir para el desarrollo de Concursos de Ideas. Para obtener este documento, se requiere cumplir con los objetivos trazados, desarrollados a continuación.

Proceso de manejo de concursos de ideas dentro de la organización

La configuración de un modelo de gestión para concursos de ideas de arquitectura, y por extensión, a proyectos que por su naturaleza requieren de una sistematización especial y el manejo de múltiples variables; requiere revisar procedimientos dentro de la organización y métodos de trabajo.

Los planes estratégicos de la organización están enfocados hacia el manejo de variados tipos de proyectos. Estos inciden dentro de la firma al momento de participar en concursos de ideas. Por esto es importante enunciar los procedimientos que hasta ahora maneja la organización, pues al no poseer un departamento especializado en el manejo de concursos, afectan al desarrollo de estos proyectos. Dentro de la organización se observaron las siguientes formas de abordar los proyectos de arquitectura:

Negociación Cliente-Diseñador

La firma de Arquitectura maneja esta manera de trabajar cuando se realiza un trabajo muy personal y/o de pequeña o mediana envergadura, con un cliente que se

relaciona directamente con el diseñador, de forma personalizada. Este esquema de funcionamiento se ha venido realizado de forma directa y no planificada, pues la secuencia lógica de la interacción cliente – diseñador así lo exige. Es una de las respuestas más utilizadas por la organización hasta los momentos.

Cuando se requieren diversas áreas (ingeniería, dibujo, especificaciones, etc.) la organización maneja la siguiente secuencia lógica de trabajo, que hasta los momentos, ha resultado eficiente para proyectos pequeños:

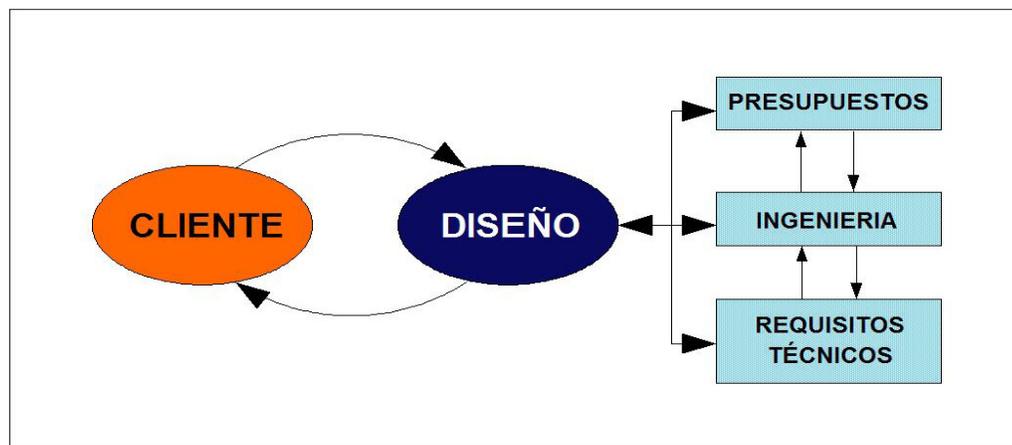


Figura 2. Esbozo de la negociación cliente – diseñador
Fuente: Autor

Esta forma de trabajo puede crear conflictos cuando se manejan diversos proyectos de distinta envergadura al mismo tiempo. La gestión de la posibilidad de manejar simultáneamente estos proyectos y concursos de ideas no debe desestimarse.

Consultoría

Los servicios profesionales que se prestan dentro de la firma de arquitectura incluyen los servicios de asesoría para diversos proyectos. Esta clase de servicios se relaciona con los concursos de ideas por la multidisciplinaridad que se requiere para atenderlos. Por ello al momento de considerar este TEG se incluyen el enfoque de consultoría al considerar las competencias de la firma.

Los concursos de ideas se abordan en las fases iniciales como un servicio de consultoría para determinar la pertinencia de participar. Una vez que se decide participar dentro de alguno de ellos, la firma ha procedido de otra forma específica. El siguiente es un esquema del funcionamiento que la organización le ha dado a este tipo de servicios:

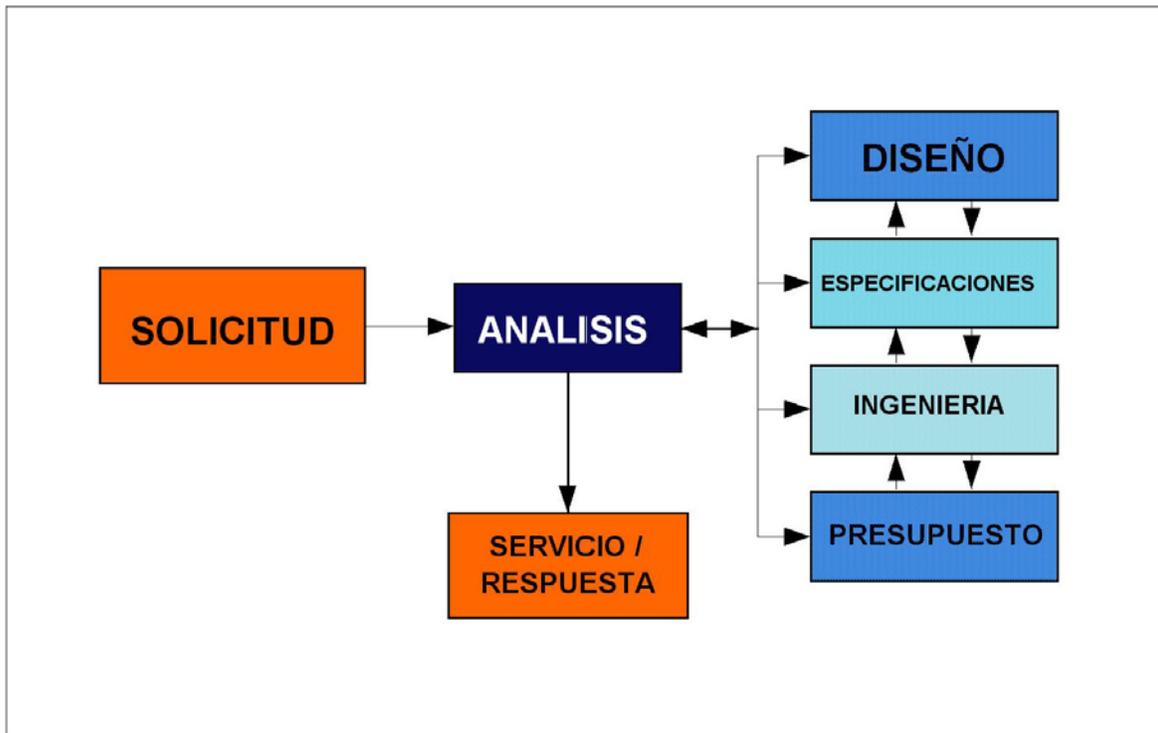


Figura 3. Esquema Consultoría actual
Fuente: Autor

Presentación de ofertas de servicio

El procedimiento general asumido por la firma de arquitectura para la presentación de ofertas de servicio (y licitaciones) se ha conformado de tres elementos:

- a) **Diseño:** El elemento de diseño para la presentación de una oferta aporta los elementos primordiales para la configuración del proyecto. Se sustenta en las especificaciones requeridas por el cliente, las relaciones espaciales, los elementos de línea particular de cada diseñador, y sus respectivos soportes (planos, especificaciones y memorias descriptivas).

- b) Presupuesto: Un estimado de diversas clases (según el proyecto) que refleja en ese preciso momento una conversión de valor en dinero requerido para ejecutar el proyecto.
- c) Configuración de la oferta: Es el armado del documento contentivo de las diferentes partes requeridas para la presentación de una oferta, lo que generalmente se exige para la elaboración del contrato. En este documento se ordenan las memorias descriptivas, documentación de especificaciones, planos y diseños (en bocetos, detalles o lo que requiera) y estimados de presupuesto.

Este proceso se estructura de la siguiente manera:

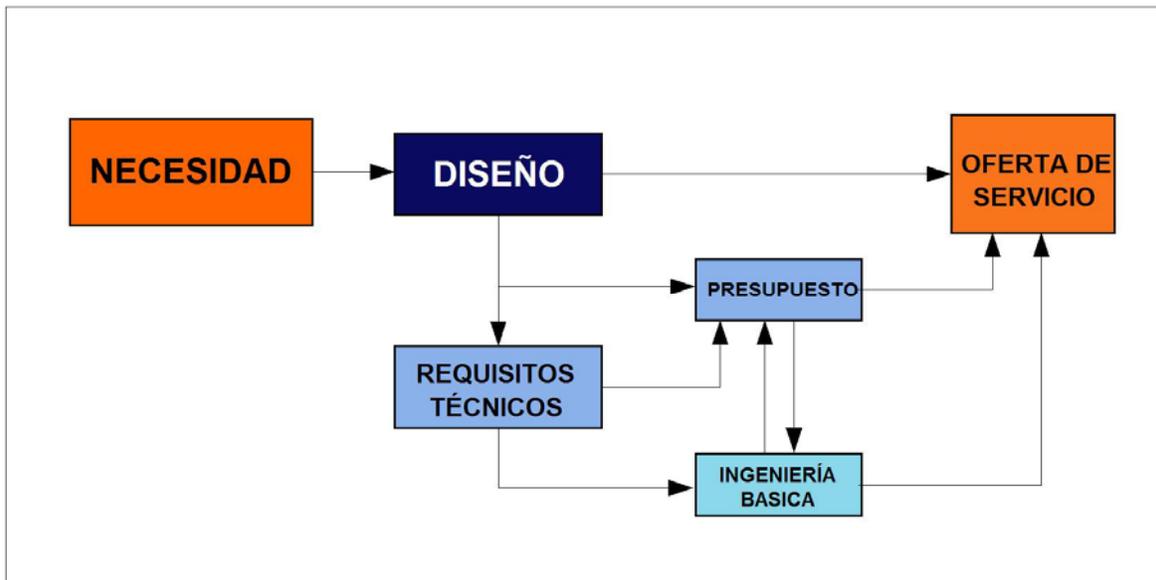


Figura 4. Proceso de presentación de oferta de servicio antes del modelo de gestión.

Fuente: Autor

Cuando se participa en concursos de ideas y se requiere presentar un estimado de presupuestos, se incluye este procedimiento para adjuntar a la presentación al concurso, la información solicitada.

Concursos de ideas

El abordaje de los concursos de ideas en la organización ha sido enfocado hacia la presentación de propuestas arquitectónicas. Dentro del Capítulo II se especificaron los tipos de concurso, y como se observará en la Figura 5 este tipo de organización no es totalmente eficaz ante la diversa cantidad de concursos de ideas. El procedimiento que la firma ha utilizado hasta los momentos se esquematiza de la manera siguiente:

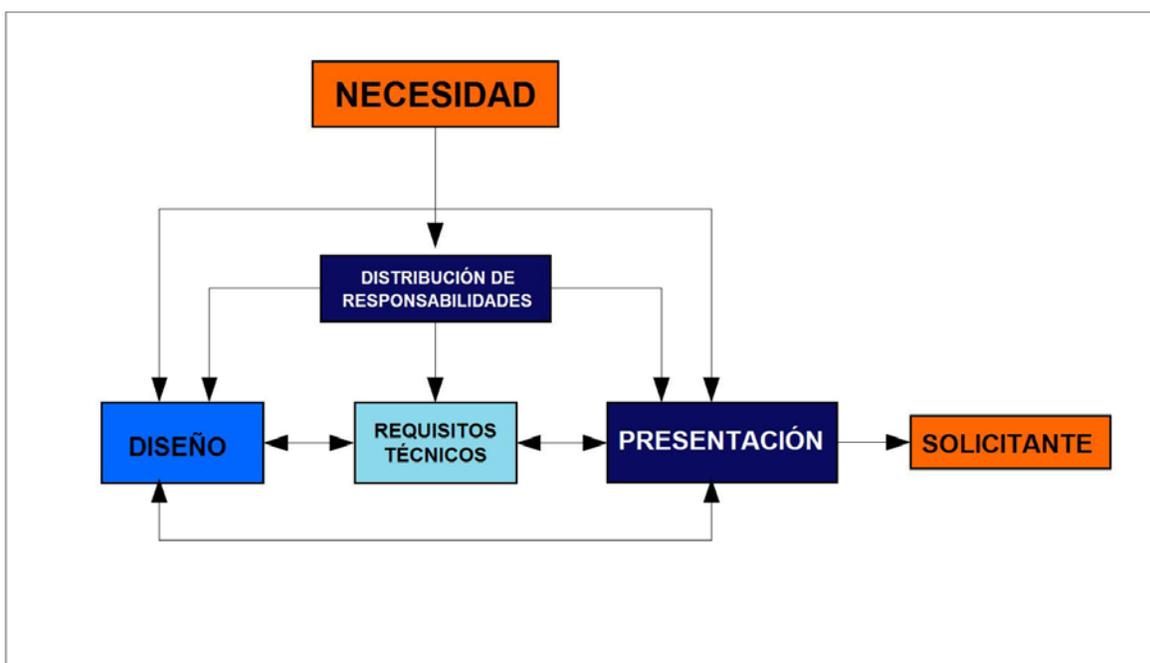


Figura 5. Procedimiento para Concursos antes de configuración del modelo de gestión
Fuente: Autor

La organización hasta los momentos ha participado como *sociedad en comandita* (ver Capítulo III) y dentro de este esquema de funcionamiento la asignación de responsabilidades queda a cargo del profesional responsable. En varias ocasiones, un mismo profesional ha desempeñado varias de las etapas descritas en la Figura 5.

Para exponer completamente el modo en que la organización afronta a los concursos de ideas se presenta una Matriz DOFA de la firma en el Cuadro 1:

Oportunidades	Amenazas
Expansión del mercado interno de proyectos de arquitectura	Entorno político
Globalización - Expansión del mercado internacional de concursos de ideas	Cambios en las regulaciones económicas y jurídicas
Incremento en general de la demanda de servicios de diseño de calidad	Intensificación de la competencia en el sector
Fortalezas	Debilidades
Sólidas participaciones en proyectos de concursos	Estructura organizativa no comprometida a cabalidad
Equipo de trabajo calificado y multidisciplinario	Firma pequeña y reciente
Organización flexible y dispuesta al cambio	Posicionamiento financiero

Cuadro 1. Matriz DOFA de la organización
Fuente: Autor

Como puede observarse de los esquemas del manejo de concurso, siempre el enfoque principal se encuentra hacia la presentación y cumplimiento de requisitos de entrega para cada proyecto (Figura 5). Por el carácter de *organización en comandita*, se presenta un esquema de trabajo muy personal y no dirigido hacia un todo para la organización como conjunto, pues se desatienden ciertas áreas de trabajo (calidad, satisfacción del cliente, tiempo y presupuesto).

En el contexto organizacional destacan las debilidades de los niveles de compromiso de los miembros de la organización; pero esto se debe a que la firma aún no está configurada a modo de departamentos técnicos. Entre los planes estratégicos de la organización está la materialización de un mayor número de contratos, para con éstos, aumentar los niveles de rentabilidad y posicionamiento dentro del mercado; para así, consolidar su crecimiento.

Es por esto que se necesitaría de un instrumento o modelo de gestión que:

- a) Sea flexible con respecto a la actual organización, pero que sea útil durante el proceso de transformación.
- b) Organice las prácticas de gerencia de proyectos de forma sistemática y consecuente con los concursos de ideas.
- c) El nuevo instrumento deberá ser flexible en cada una de las áreas de gestión según la naturaleza de cada proyecto.

Técnicas para el manejo de concursos de ideas

Los proyectos de arquitectura persiguen solucionar un problema que, por lo general, es orientado hacia la construcción. Pero la arquitectura es mucho más que eso. Al hablar de arquitectura, se suponen múltiples condiciones a ser satisfechas. *“La convocatoria a un concurso de ideas conlleva a múltiples aproximaciones que inciden dentro de la propuesta a desarrollar.”*(Pérez-Calderón y Blanco, 2006, p.48). La naturaleza de los concurso de ideas puede suponer soluciones que trascienden el sector constructivo y pueden localizarse dentro del ámbito del diseño, sin más excusas que el discernimiento sensible de soluciones espaciales, artísticas, sensoriales, ambientales, culturales, entre otras. Por ello, la reacción ante un concurso de ideas - que pueda abrirle oportunidades a la Firma - no debe enfocarse hacia la solución de modelos constructivos, sino ser una estructura lo suficientemente ajustable para adaptarse a los retos que puedan plantearse a la organización. Como se señala en el Capítulo III, la Firma es multidisciplinaria y flexible, y en los Anexos se observa que los concursos pertinentes son de naturaleza muy diversa.

Lo primero que debe plantearse (ante la gerencia) es la pertinencia de participar o no en alguna clase de concurso. Algunos de estos proyectos no deben considerarse por varias razones, entre las que se encuentran costos exorbitantes, pocos incentivos o recompensas, exceso de carga de trabajo, planteamiento poco claro del evento, proyecto poco interesante para la organización, entre otras.

Este TEG no plantea un estudio de factibilidad para participar en el concurso, sino que se asume la participación en estos proyectos. Esta condición no excluye el revisar

posibles percances anteriores o concursos descartados para la revisión de lecciones aprendidas y la consideración de herramientas que puedan ser útiles.

Planteamiento de un concurso dentro de la organización

En el momento en que se precisa la participación dentro de un concurso de ideas, se debe seguir una forma de trabajo según la naturaleza de cada concurso o proyecto. En el Capítulo II se ofrecen detalles acerca de la clasificación de los proyectos a que se debe este TEG. Se propone la siguiente disposición para ser incluida dentro del proceso de gestión:

Concurso Público

En el caso de que se participe dentro de un concurso público, por la naturaleza del mismo, la ocurrencia de mayor e inesperada competencia es una variable a considerar. Por ello es necesario realizar un análisis del entorno de competidores y las fortalezas de la firma.

Concurso Privado o por invitación

Esta clase de concurso es por lo general ofrecido a una base de datos perteneciente al ente contratante y suele conllevar una relación más estrecha entre los organizadores y los participantes. El grado de incertidumbre puede llegar a ser mayor si no se precisan los lineamientos que pudiesen estar comprometidos en el evento. Los principios éticos dentro de esta clase de competencias suelen pesar notablemente. Se sugiere revisar el motivo de la invitación y afincarse en la fortaleza que haya hecho figurar a la organización.

Proceso de Licitación

Por medio de este proceso los entes privados tratan con el Estado para la ejecución de obra y/o procura de productos. Se sugiere incluir dentro del proceso de esquematización reforzar el marco legal de la organización, por ser un factor decisivo en la contratación con el Estado.

Tormenta de ideas – Mapas Mentales

Una vez que se tiene claro cuál es el tipo de proyecto al cual se enfrenta la organización, se estima conveniente la elaboración de estrategias para afrontarlo dentro del grupo de trabajo. Arrojar ideas, por medio de técnicas como la tormenta de ideas, puede ser muy productivo para la Firma. (Ver Capítulo II) En esta fase la revisión de Lecciones Aprendidas puede ser conveniente, así como la experiencia de cada uno de los miembros del equipo. Es muy importante que la calidad de las aportaciones de los miembros del equipo de proyectos no sea cuestionada, sino que sea dispuesta en conjunto para elaborar un esquema general, en donde se decantarán los preceptos más importantes para abordar el proyecto en cuestión.

Discusión productiva entre los interesados

Como se expuso anteriormente, la firma ha manejado adecuadamente la disertación de ideas con clientes y el equipo de trabajo. Este tipo de proceso comunicativo es altamente aprovechable para el manejo de concursos. En este punto, durante el manejo de la tormenta de ideas, se considera oportuno incluir las seis preguntas básicas que puede emplear un arquitecto a su favor para el desarrollo del proceso de diseño (Bradley, 2003):

Seis preguntas básicas pueden generar una reveladora discusión:

¿Qué **esperamos** nosotros poder llevar a cabo?

¿Qué **debemos** realizar como mínimo?

¿Qué es **posible** conseguir?

¿Cuáles son los **límites** de “difícil”, “improbable” e “imposible” dentro del proyecto?

¿Cuáles son, desde las **más** hasta las **menos** importantes variables, que afectan al proyecto?

¿Qué **realmente** nos emocionará, positiva o negativamente? (p.1)

Todo el proceso de discusión de distintas fuentes de información configurará la base única de datos que necesita el proyecto para comenzar, en donde todas las habilidades del equipo de trabajo serán útiles para disponer la información del proyecto. Acto seguido se debe proceder a definir el enfoque que la firma o el equipo de trabajo otorgarán al proyecto,

así como las actividades necesarias para culminarlo satisfactoriamente. Es en este punto cuando surge la información necesaria para armar el Project Charter del concurso, definir el alcance, la estrategia de diseño y los parámetros de calidad para el proyecto. En la Figura 6 se muestra esta relación:

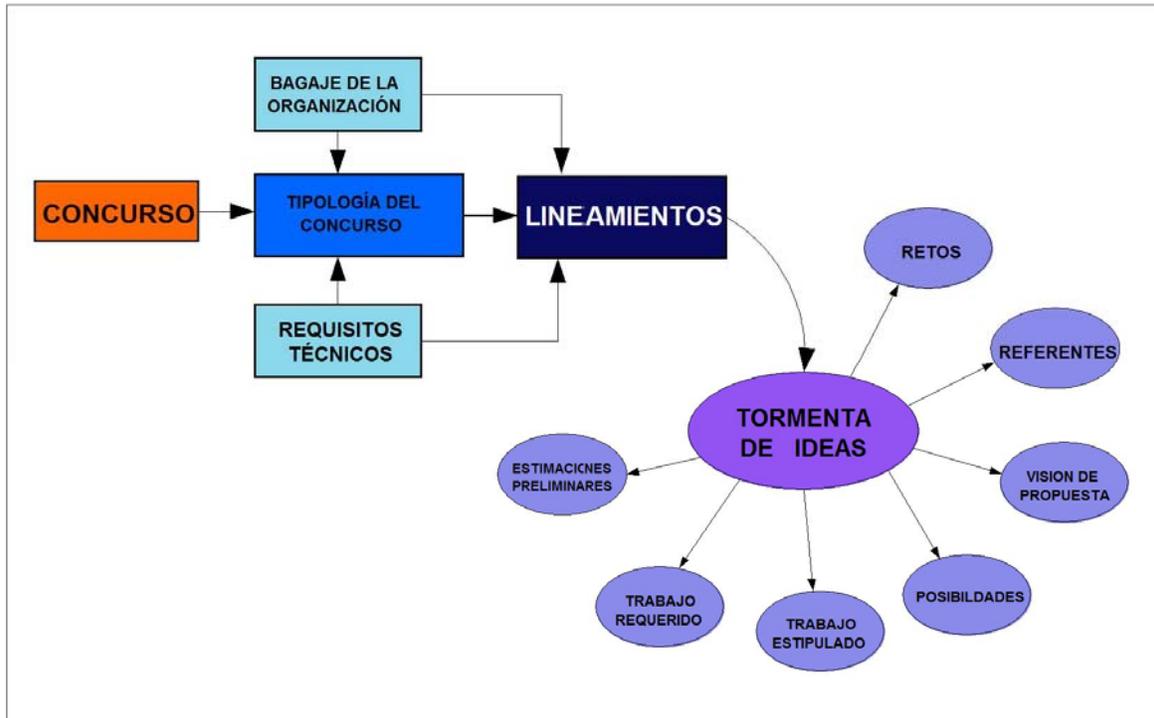


Figura 6. Propuesta de inicio para los concursos de ideas de modelo
Fuente: Autor

De la tormenta de ideas pueden salir múltiples opciones, de las cuales es conveniente considerar:

- **Retos:** Nuevos desafíos que puedan presentársele a la organización.
- **Referentes:** Diversas referencias, principios o conceptos; dentro o fuera del equipo de trabajo; que pudieran ser útiles durante el desarrollo del concurso
- **Visión de propuesta:** Todas las primeras aproximaciones que puedan surgir ante el proyecto, imagen esquemática o conceptual.
- **Posibilidades:** Las referidas a lo que puede ser viable.

- **Trabajo estipulado:** Aquellas actividades que deberían realizarse para alcanzar la visión de la propuesta.
- **Trabajo requerido:** El mínimo compendio de actividades para satisfacer eficientemente al proyecto.
- **Estimaciones preliminares:** Todos aquellos principios o lineamientos que hayan surgido en esta etapa.

Cualquier otro elemento surgido durante esta fase deberá ser considerado e incluido, y su relevancia dependerá del enfoque del equipo de proyecto.

Estrategia de diseño

El proponer un modelo de gestión para concursos de ideas supone establecer jerarquías entre procesos requeridos para culminarlos dentro de los planes trazados. El diseño es el principio fundamental de cualquier concurso de ideas. La estrategia de diseño se nutre de lo manejado en la conceptualización y etapa preliminar (Figuras 6 y 7), y seguirá evolucionando al considerar parámetros de calidad y presupuesto (Figuras 8 y 9) En el Anexo D existe un ejemplo particular y específico del resultado de manejar el proceso de diseño en un concurso de ideas.

Para este modelo de gestión se propone el espacio y lugar que debe ocupar el diseño en un proyecto coherente. Los principios de diseño de algún arquitecto, ingeniero o diseñador en general no pueden ser sistematizados, sólo se destaca que para proyectos relacionados con IPC (ingeniería-procura-construcción) las características del producto, obra o edificio deben estar muy elaboradas para que no existan desviaciones en las siguientes etapas del proyecto. Para este TEG sólo se propone su articulación con el resto de los procesos del concurso. Considerando lo anterior, se enfatiza la importancia de mantener el diálogo productivo y permanente entre los miembros del equipo y los criterios del cliente o solicitante. Se recomienda la inclusión de mejores prácticas relacionadas con la arquitectura en esta fase del concurso (Ver Capítulo II).

Propuesta de Técnicas y Fundamentos de la Gerencia de Proyectos

Dentro del área de la Gerencia de Proyectos se destacan procesos, herramientas, técnicas y sugerencias que sustentan los proyectos de diversa naturaleza y por ende, permiten configurar un instrumento para el manejo de los concursos.

Alcance para los concursos de ideas

El trabajo requerido para culminar satisfactoriamente los proyectos tipo concurso constituye el alcance de estos proyectos. Principalmente los lineamientos de las especificaciones a entregar vienen dados por los requisitos que exige el ente organizador del concurso. Pero a efectos de cumplir estos requisitos aparece una gran cantidad de pasos, elementos y procesos necesarios para conseguir entregar la propuesta u oferta de servicio.

La *carga de información* necesaria para culminar el proyecto constituye los preceptos requeridos para manejar el alcance de los concursos de ideas. Esto se asocia al comienzo del proyecto, donde debe reunirse la mayor cantidad de información para evitar posteriores desviaciones. Del análisis de toda esta información, se obtienen los fundamentos para estipular el manejo del tiempo, calidad, presupuestos y presentación del concurso.

El esquema del manejo de esta información se aprecia en la Figura 7, donde se muestran los vínculos entre los procesos y el inicio de los mecanismos para gestionar a los concursos.

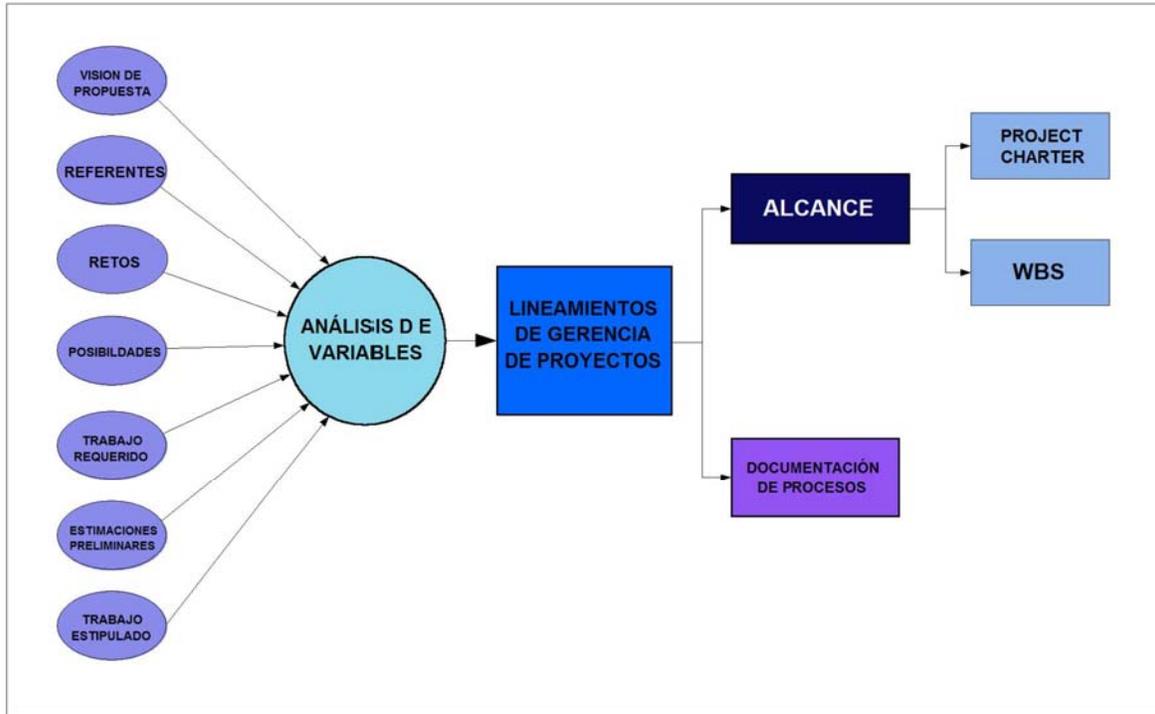


Figura 7. Mecanismo de incorporación de conceptos para el alcance del proyecto
Fuente: Autor.

Manejo del tiempo para concursos

Los concursos de ideas suponen una presión importante para cualquier organización. Generalmente estos proyectos comprometen lapsos justos para su realización. Puede llegar a ser un problema si se manejan varios proyectos en simultáneo dentro de la firma, y esto puede empeorar, si se comparten recursos claves. Para la elaboración de este Modelo de Gestión se deben prever los múltiples escenarios que puedan ocurrir durante la elaboración de estos proyectos. Esto es particularmente útil si se llegara a presentar la participación en dos o más proyectos similares a los que se debe esta TEG (concursos, licitaciones o propuestas con ofertas de servicio).

El modo de gestionar el tiempo en los concursos de ideas debe siempre ser creado después de definir el alcance, y relacionado con la fecha de entrega y especificaciones requeridas. Disponer de lapsos para las diferentes actividades debe prever eventualidades y estar lo más ceñido al alcance y objetivos trazados al momento de afrontar el concurso.

Se propone para el manejo de los concursos el método de la cadena crítica, para considerar amortiguadores en los procesos que pueden generar retraso. El motivo por el cual se selecciona este método es para sistematizar la cadena de trabajo, a modo de considerar los caminos críticos (que dependerán de cada proyecto), visualizar conflictos de recursos, permitir la utilización eficaz de software asociado (Project ®) y disponer de un plan integrado del tiempo al resto de los procesos requeridos.

La secuencia lógica de la disposición de las actividades y su duración dependen principalmente de:

- a) La naturaleza de la tarea, con relación al proyecto completo.
- b) El tiempo disponible, estipulado en el concurso o restante al límite de entrega.
- c) El manejo de recursos asociados.

Gestión de la calidad para los concursos de ideas

La gestión de calidad para un concurso de ideas debe enfocarse principalmente hacia la eficiencia de los procesos internos en función del resultado esperado, sin desatender la sinergia del equipo de trabajo. En esta fase ya deben haberse establecido y planificado adecuadamente un modo de solución para el concurso; por ende satisfacer el requerimiento principal del cliente. La gestión de calidad debe estar orientada a mantener estos parámetros acordes al plan e implementar las medidas de aseguramiento de calidad pertinentes.

En las primeras etapas del proceso de concurso tiene importancia la conceptualización de ideas para generar puntos de partida para afrontar el proyecto. Estas primeras aproximaciones, en conjunto con el análisis de variables, la definición del alcance y aproximaciones de diseño deben considerarse para alimentar el proceso de gestión de calidad para los concursos de ideas.

Matriz QFD para modelo de gestión

Una herramienta ampliamente utilizada, que existe para el manejo integral y sistémico de la calidad, es la Matriz QFD o casa de la calidad. Con esta herramienta se pueden organizar una serie de matrices de análisis para satisfacer los requisitos de calidad para los concursos de ideas. En la Figura 8, puede apreciarse la propuesta de disposición de la información necesaria.



Figura 8. “Casa de la Calidad” propuesta para los concursos de ideas.

Fuente: Autor, sobre esquema propuesta por Goetsch, D. L. y Davis, S. en *Introduction to Total Quality*

La disposición de las matrices responde al fundamento de esta herramienta y en cada una de las seis partes principales, debe cargarse y manejarse esta información:

1. **Requisitos de calidad o *input* del proyecto:** constituye el elemento de entrada más importante para la construcción de la matriz. Para el manejo de QFD deben tomarse en cuenta, en primer lugar, las necesidades del cliente. Debe incluirse el alcance del proyecto. Aquí se especifican todas las necesidades que el concurso requiere. Deben destacar los requisitos del concurso o los contenidos en el pliego de la licitación. Esta entrada debe alimentarse también con el debate interno de la Firma.
2. **Características de la calidad:** Conforman una serie de informaciones que comienzan a procesarse para obtener respuestas aplicables en la satisfacción de la calidad. Los requisitos de calidad exigidos por el ente organizador constituyen los lineamientos que requiere el concurso satisfacer para cumplir su objetivo de forma adecuada para el cliente o solicitante (el ¿Qué?). Destacan todas las posibles formas (los ¿Cómo?) de las distintas disciplinas que intervienen en el proyecto (arquitectura, ingeniería, diseño, gerencia, etc.). Los recursos que pueda requerir el equipo de proyectos y cualquier otra información para generar los principios de calidad para el concurso deberán cargarse dentro de esta parte de la Matriz QFD.
3. **Matriz de Planificación de la calidad:** Constituye la disposición de diferentes estrategias posibles para manejar la calidad dentro del concurso. Se plantea entre los miembros del equipo de trabajo y puede soportarse con experiencia profesional o lecciones aprendidas.
4. **Matriz de relaciones:** Conforman la parte central de la Casa de Calidad. Esta matriz debe alimentarse con el impacto de los requerimientos del cliente para la Firma. La pregunta ¿Qué implican los requerimientos del solicitante para la Firma de Arquitectura? debe quedar dilucidada dentro del equipo de proyectos y canalizar el desarrollo del concurso para cumplir cabalmente con este principio. La discusión con el equipo de trabajo debe realizarse también en este punto, para la búsqueda de calidad dentro del proceso interno de trabajo. También debe reflejarse las relaciones existentes entre las posibles interacciones entre los procesos de trabajo para cumplir con la entrega del concurso. Debe hacerse énfasis en posibles conflictos entre tareas,

disciplinas o problemas con uso de recursos; así como revisar cualquier posibilidad de elevar la eficiencia entre dichos procesos.

5. **Matriz de planificación de estándares:** dentro de esta matriz, después de manejar las anteriores, deben plantearse una lista jerárquica de criterios a considerar, que pudieran aumentar o reducir la calidad del proyecto. Deben también señalarse en esta matriz las posibles vicisitudes que pudieran ocurrir, así como dificultades logísticas o técnicas que puedan entorpecer el proceso. Es pertinente incluir en esta sección el manejo de probables riesgos que puedan afectar al proyecto. Es claro que el manejo de riesgos forma parte de una disciplina particular dentro de la Gerencia de Proyectos, pero con el análisis de estas relaciones, se pueden minimizar los riesgos en esta fase para evitar las desviaciones de los niveles de calidad requeridos.
6. **Matriz de correlaciones:** Deben identificarse los intercambios, necesarios o sucedidos dentro del proyecto, relacionados con los requerimientos del concurso. Esta matriz refleja las interrelaciones con todos los aspectos de la calidad para cada concurso de ideas.

La salida de todo el proceso de calidad para los concursos constituye los lineamientos de calidad para el concurso. Contempla la calidad básica que el proyecto debe satisfacer para considerarse aceptable para el solicitante; también determina los niveles de calidad esperados que la organización puede fijarse, para ser satisfactorios para el equipo de trabajo. Se recomienda incluir las listas de chequeo en cada etapa del proceso de las matrices de calidad. Este TEG busca permitir además la expansión de la firma, por lo que pueden plantearse nuevos retos de calidad, que excedan a los requerimientos del cliente, que podrían ser satisfechos; creando así una política de incremento continuo de las prestaciones de la organización durante los concursos de ideas. La salida fundamental de la gestión de calidad en concursos es la configuración del esquema de desempeño de la calidad, que determinará una serie de basamentos que inciden en la presentación y entrega final, así como en los límites del alcance y en la estimación de presupuestos.

Documentación y registro – Contratos

La elaboración de presupuestos supone riesgos para la organización. Es importante que durante todo el proceso de manejo del concurso, se tengan a la mano todos los registros y resultado de discusiones, así como los fundamentos del concurso y su reglamento. Toda esta información será registrada para control interno de la organización, pero es importante que para efectos de proponer y confeccionar el contrato o estipular condiciones y escenarios que la organización pudiera manejar, la organización debe definir cuál es el tipo de contratación aplicable y qué condiciones requiere. Para el manejo eficiente del procedimiento de contratación, debe consultar asesores legales.

En mucho de los casos, el modelo de contratación ya está estipulado en las bases del concurso (Ver Anexo A), y en otros casos, puede ser establecido unilateralmente después de realizado el concurso (Ver Anexo B). En el caso de los pliegos de licitación, estas condiciones suelen quedar establecidas, pero al momento de contratar con el Estado, la Ley de Licitaciones priva ante la contratación con los particulares.

Un contrato está constituido por las cláusulas, las especificaciones (planos y memorias descriptivas) y el presupuesto. El contenido de las cláusulas define como se conducirán las partes, mientras que éste no contravenga el ordenamiento legal vigente. La legislación venezolana no admite la Teoría de la Imprevisión (Ver Capítulo II), por lo que para evitar riesgos para la firma en la elaboración de los contratos, deberán incluirse cláusulas de gravosidad, con las condiciones de renegociación del contrato. En muchos casos, los entes organizadores no admiten dichas cláusulas. Dependerá de las circunstancias especiales de cada concurso y la disposición de la Firma, de asumir ese riesgo. Una lista de chequeo de posibles eventualidades legales es útil en esta fase.

Por ello, para estimación de presupuestos se sugiere dedicar un esfuerzo importante dentro del proceso de concurso de ideas.

Elaboración de presupuestos

Esta parte del proyecto es muy importante para la materialización del contrato final después del concurso y la aceptación de la oferta en el caso de una licitación. Lo más importante para realizar los estimados de forma eficaz está en considerar lo siguiente:

Elaborar una estimación de costes con parámetros completos: Es importante que todas las estimaciones sean realizadas con el mayor número de entregables terminados o al menos, con las especificaciones de diseño adelantadas, pues cualquier desviación en este aspecto, conlleva a posibles disociaciones con el mercado o incurrir en riesgos para la organización.

Tomar referentes del mercado: Existen gran número de base de datos disponibles para tomar referentes de precios, sobre todo para proyectos de tipo IPC.

Respetar los lapsos: es muy importante que las actividades de elaboración de presupuesto no se subestimen en función del diseño o cualquier otro criterio.

Este modelo de Gestión busca incluir este proceso de la forma más eficiente posible; ya que el proceso de estimación de costes y elaboración de presupuestos suele disponer de variadas herramientas (software, base de datos, mercado, etc.); pero es su articulación estratégica lo que hará la diferencia para este modelo.

La estimación de costes debe manejar todas las especificaciones y advertencias que se generan dentro del manejo de calidad y de la contratación, así como de un seguimiento estricto de los principios de diseño. Si el concurso establece alguna limitación directa hacia el presupuesto, se sugiere dentro de este Modelo de Gestión, la inclusión directa de lineamientos del alcance y mejores prácticas en el proceso de estimación de costes y elaboración de presupuestos, para aumentar las posibilidades de éxito en la formulación del presupuesto del proyecto.

En la figura 9 se propone el modo de organización propuesto para la elaboración de presupuestos durante los concursos de ideas.

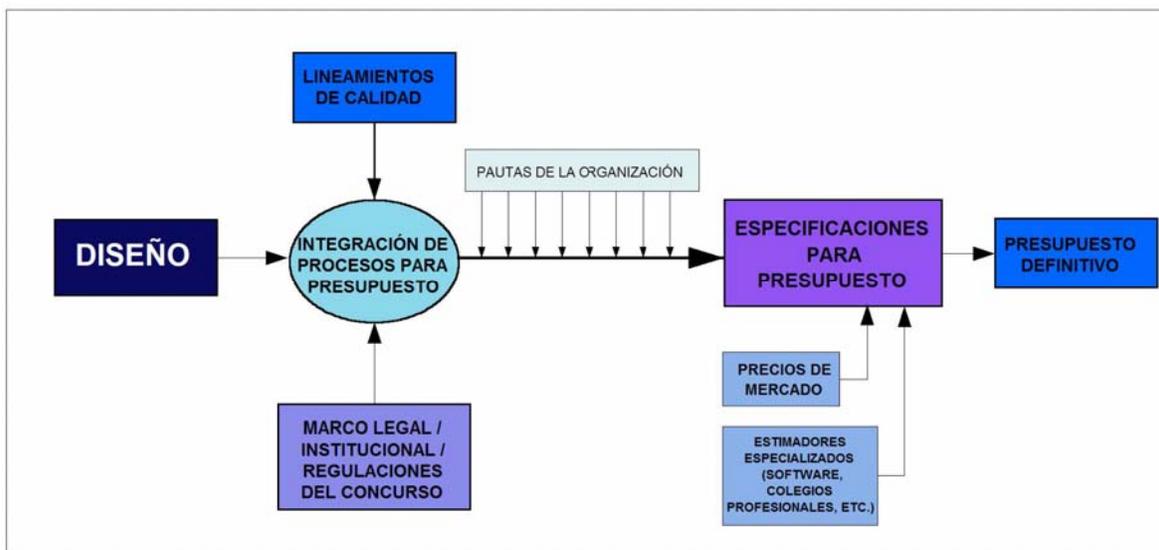


Figura 9. Modelo para gestión de costes y presupuestos en un concurso de ideas.
Fuente: Autor.

Disposición de las Mejores Prácticas y Lecciones Aprendidas

Uno de los objetivos de este trabajo es la organización de las mejores prácticas utilizadas y de las lecciones aprendidas. Más que una sistematización numérica de éstas, se necesita una organización de las experiencias según su competencia y pertinencia dentro de los distintos ámbitos de la Gerencia de Proyectos. En el Capítulo II se establecen las diferencias entre las Mejores Prácticas (Generales y de amplio conocimiento) y Lecciones aprendidas (particulares de la organización) y sus fundamentos.

Para el Modelo de Gestión, se propone disponer esta información de la siguiente forma:

Mejores Prácticas

Considerar mejores prácticas para el manejo de concursos supone una interpretación de estas técnicas para ser aplicadas dentro del modelo de gestión. Destaca la importancia de sostener continuos debates durante el proceso de diseño, lineamientos de especificaciones y requisitos.

Se aclara que la implementación de mejores prácticas aceptadas mundialmente en un modelo de gestión para concursos de ideas no es el tema principal de este TEG. Con la confección del Modelo de Gestión se pretende tomar aquellas prácticas que, aplicables directamente a concursos de ideas de arquitectura, colaboren con el desarrollo satisfactorio de estos proyectos.

Lecciones Aprendidas

Cada proyecto es único y diferente. Pero muchas veces se afrontan los proyectos con limitadas herramientas y técnicas. El principio de exclusividad de cada proyecto no le resta valor a las experiencias pasadas; es más, a la hora de resolver nuevas situaciones es importante contar con un bagaje de diferentes experiencias exitosas del pasado que pudieran guiar en el presente.

Se requiere que las mejores prácticas y las lecciones aprendidas estén disponibles (tanto para consulta como registro) a lo largo del concurso. Se sugiere la inclusión en paralelo de la secuencia de manejo del tiempo.

Configuración del Modelo de Gestión

La disposición de los contenidos para el Modelo de Gestión se enfoca hacia la unificación de criterios para otorgar la mayor eficiencia y continuidad posible al proceso durante un Concurso de Ideas. Por ello la forma propuesta para estructurar este documento

debe ser lo más flexible posible e incluir subprocesos que puedan adaptarse a cada tipo de concurso.

La forma de estructurar el modelo se basa en un esquema a modo de mapa conceptual que organiza y dispone las secuencias lógicas que los concursos de ideas necesitan. Según el tipo de concurso y sus características intrínsecas cada uno de los elementos se sustituirá por el correspondiente, con las escalas temporales y/o extensiones jerárquicas necesarias. En ningún momento la proporción de las cajas del modelo general invoca la extensión de cada uno de los procesos, esto dependerá de cada proyecto.

Se estructuran en tiempo considerando las restricciones que pudiesen suceder en cada uno de los procesos. Los caminos críticos de estos proyectos dependerán de la naturaleza de cada uno; pero en el modelo general se prevé la utilización de amortiguadores en las fases que suelen generar retrasos.

La incorporación de revisión de mejores prácticas y lecciones aprendidas, así como su documentación, producto del desarrollo del concurso, se disponen al comienzo y fin de cada fase. Al principio, para revisar las posibles opciones que pudiesen facilitar el trabajo, así como aquellas experiencias similares que pudieran servir como referencia para el presente. Al cierre de cada fase principalmente para documentar lo aprendido y para preparación de la futura fase o proceso.

Como buena práctica a destacar se requiere de la incorporación de *listas de chequeo*, para cada fase y proceso, en donde de forma sistematizada puede documentarse cualquier desviación. Toda esta información será de consumo interno para el desarrollo del proyecto, y posteriormente, podrá facilitar la documentación del concurso entero.

Fases del instrumento

Se propone la confección del Modelo de Gestión en tres fases a saber:

Procesos de arranque

Están compuestos por todas aquellas etapas preliminares y de planificación al momento de afrontar el concurso de ideas. Constituyen la parte más importante y estratégica del Modelo de gestión, y de lo que aquí se decida y/o defina dependerá el desarrollo del proyecto entero. Es en esta fase donde toda la disertación de ideas, conceptos y principios debe materializarse en un esquema de ejecución y seguimiento para el desarrollo del proyecto de concurso de ideas. La entrada a esta fase proviene del análisis de la información generada por el ente organizador, en conjunto con la estrategia de la firma y de la Gerencia de Proyectos. Es aquí donde se constituye los principios para la definición del alcance del proyecto; y se obtiene el Project Charter y lineamientos fundamentales para el desarrollo del proyecto.

Procesos de configuración y diseño

Esta fase constituye el centro del desarrollo de cualquier concurso de ideas. Está conformada por el desarrollo completo del proceso de diseño, que incluye principalmente arquitectura, ingeniería y disciplinas asociadas. Los lineamientos de calidad y presupuesto se desarrollan completamente en esta fase. Como elementos de salida para esta fase están el proceso de diseño completo (en planos, gráficos, 3D, etc.), cómputos y las especificaciones; directrices y resultados de calidad aplicados e información relacionada con presupuesto.

Armado de oferta y propuesta

En esta fase es muy importante la jerarquización de documentos y configuración de los diversos elementos que conformarán a la entrega final. Estos elementos serán confeccionados en base a la información resultante de la fase anterior. Deben considerarse principalmente tres factores: presentación, requisitos técnicos y documentación.

Presentación: Constituye el resultado fundamental del proceso de trabajo en el concurso. Es aquí donde se plasman los resultados del proceso de diseño y se grafica la propuesta de las soluciones que la Firma presenta para solucionar el problema planteado por el ente organizador o solicitante. Generalmente los requisitos de esta presentación quedan estipulados en las bases del concurso.

Requisitos técnicos: Dentro de los requisitos técnicos se encuentran todos aquellos documentos que se refieren a especificaciones de diseño, ingeniería, memorias descriptivas, cómputos, y documentos explicativos necesarios por el proceso de diseño o requeridos por el solicitante. Aquí se condensa toda la información técnica para la oferta de servicio o entrega final.

Documentación: Durante todo el desarrollo del concurso se produjo una serie de diversos documentos de distinta índole, como documentos legales (convenios requeridos por el solicitante, modelos de contratos y otros), relacionados con el material a entregar al ente organizador. Esta información deberá ser procesada al momento de configurar la entrega final. Parte de esta información deberá ser incorporada a los archivos de la firma, en el caso de una futura contratación o cualquier otra situación que pudiera presentarse de índole legal, contractual o de derechos de autor.

La salida de esta fase está conformada por la oferta de servicio o entrega final completamente compaginada, impresa y/o laminada.

Entrega formal

Constituye el fin último del proceso, en el que la organización se materializa como oferente y consolida su propuesta de diseño. Se refleja la percepción y línea de trabajo de la firma, las especificaciones de diseño, los basamentos legales, y estimaciones presupuestarias del proyecto.

Esta estructuración configura el Modelo de Gestión que la organización requiere, y representado con un modelo esquemático conceptual, queda representado en la Figura 10.

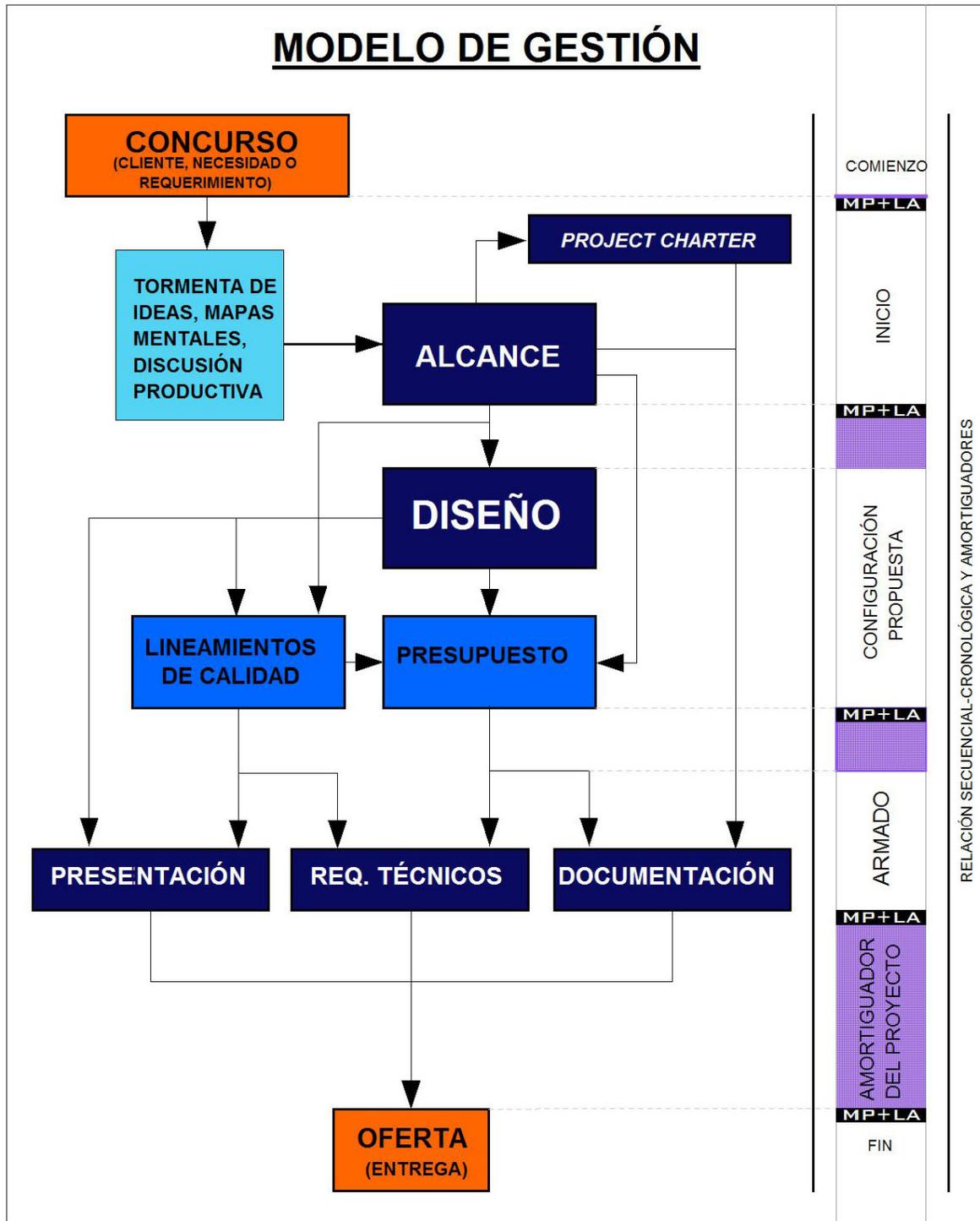


Figura 10. Modelo de Gestión para los concursos de ideas
Fuente: Autor.

CAPÍTULO V

ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

Todo proyecto de investigación pretende obtener los resultados esperados o propuestos. El desarrollo de un proyecto de investigación supone el uso de documentación asociada al tema de investigación, que en el ámbito de los concursos de ideas está muy vinculado hacia el manejo de procedimientos de ejecución de proyectos similares. Este proyecto persigue una configuración de herramientas y técnicas, bajo metodologías de procesos de la gerencia, dentro de un instrumento para el manejo de los concursos de ideas.

El desarrollo de este Trabajo Especial de Grado arroja un modelo de planteamiento para abordar concursos de ideas, con principios de la Gerencia de Proyectos y configurado como esquema funcional, enfocado dentro de una Firma de Arquitectura. Dicho modelo se estructura en las fases que, según la investigación preliminar y el desarrollo del modelo, deberían ser las más óptimas para el manejo de estos proyectos.

Propósito de la Investigación

El fin último de este proyecto de investigación era obtener una herramienta general para afrontar proyectos tipo concurso dentro de la organización. Los objetivos específicos de la investigación incluían el diagnóstico del esquema de trabajo de la firma, la revisión de técnicas aplicables, la integración de las áreas de la gerencia más influyentes y la configuración del instrumento. El objetivo general de este proyecto buscaba conseguir el modelo de gestión en función del consultor, para el manejo de los puntos más críticos de los concursos.

En líneas generales, se puede afirmar que este objetivo ha sido cubierto, al considerar y destacar aspectos que pueden afectar notablemente al proyecto en su

desempeño. El fin último es aumentar la proyección económica de la firma, pero esto debe conseguirse con las precauciones y procedimientos acertados, posteriores a la implantación del modelo.

Análisis estratégico

El fin de este TEG conduce a la organización como ente autosuficiente para participar más eficientemente en un segmento del mercado en crecimiento, los concursos de ideas. Los lineamientos que se le plantean a la Firma incluyen posibles alianzas estratégicas. Si la firma está lo suficientemente estructurada en sus procesos de trabajo, puede llegar a participar en alianzas con potenciales socios, con el consiguiente crecimiento futuro. Del mismo modo, si se realizan estas uniones, pueden evitarse competidores más fuertes, o inclusive, aliarse con alguna empresa que, de otra forma, sería un competidor para la organización.

El entorno político es determinante en cualquier proyecto en las actuales circunstancias. Si la firma refuerza sus procedimientos puede posibilitar su permanencia en el tiempo. Al ser más eficiente, podrá aspirar a manejar más contratos privados y contratos con el Estado, considerando el incremento de proyectos en los últimos años.

De todo punto de vista, este modelo aporta a la organización y al equipo de trabajo una valiosa herramienta para su crecimiento.

Aproximación a los objetivos del proyecto

La realización de este reporte de investigación permitió exponer fortalezas que la Firma tiene (Cuadro 1) y que deben reforzarse. En las Figura 2 y 3 se muestra la habilidad que la Firma maneja para la negociación con el cliente y la interacción de las disciplinas que usualmente forman parte de cualquier proyecto de arquitectura. Estas habilidades

deberán ser complementadas con un plan de comunicaciones, desarrollado posteriormente a este TEG.

La investigación acerca de técnicas aplicables a esta clase de proyectos requiere de la utilización de análisis por parte del equipo de proyectos. El discernimiento de algunas de las más destacadas es eficiente para obtener un modelo flexible para la gestión de los concursos. En la Figura 6 se destaca una sinergia muy positiva entre el análisis técnico y de requisitos con las necesarias habilidades gerenciales para la incorporación de los aportes del equipo de trabajo.

La incorporación de los lineamientos de la Gerencia de Proyectos plantea aproximaciones versátiles para cada fase. En la Figura 7 se evidencia la consideración de los aportes del equipo hacia nuevos retos, de forma sistemática para ser incorporados en el alcance del concurso. En esta clase de procedimientos resulta muy importante manejar adecuadamente toda la información de la carga de trabajo, y en este sentido, se considera exitoso el planteamiento de este proyecto.

El objetivo de incorporar eficazmente los aspectos de calidad y presupuestos se considera satisfecho por la disposición fluida de estos elementos dentro del instrumento.

Finalmente, el objetivo de configurar un modelo flexible para esta organización se cristaliza en un esquema de gestión para los proyectos que se refiere este TEG. Sólo se requiere comprobar el modelo en alguna aplicación práctica de concurso de ideas de arquitectura.

El modelo de Gestión como resultado

El modelo que se obtuvo constituye el fundamento para la elaboración de un documento base, en el que se puedan disponer todas las especificaciones y procesos que requiera cada concurso. Este documento puede contener a su vez, un registro de cambios de alcance y requerimientos de recursos integrados a la secuencia cronológica de las fases.

Directamente no supone la implantación de algún tipo de tecnología o parámetro de calidad. El instrumento destaca la importancia que tiene la Gerencia de Proyectos, como herramienta indispensable, para el manejo de proyectos multidisciplinarios.

Este modelo de gestión sugiere el modo de articular los diferentes procesos para gestionar un concurso de ideas de forma satisfactoria para los involucrados. En los Cuadros 2, 3 y 4, se aprecian, en forma resumida, las relaciones y procesos necesarios para Modelo de Gestión, representadas dentro de la Figura 10.

MODELO DE GESTIÓN – FASE INICIO			
	PROCESO	TÉCNICAS / MÉTODOS	RESULTADO / PRODUCTO
	Notificación del concurso - Evaluación requerimientos del cliente	Evaluación de participación en proyecto o concurso	Organización equipo de trabajo.
		Políticas de gerencia	Revisión de Lecciones Aprendidas de proyectos similares.
INICIO	TORMENTA DE IDEAS	Debates - Discusión creativa	Revisión de herramientas disponibles en función de recursos.
			Variables a considerar para el concurso.
			Esquematización de relaciones.
			Enfoque - directrices de diseño.
	Mapas mentales y "Aproximaciones Básicas"	Retos.	
		Inquietudes.	
		Posibilidades.	
	ALCANCE	"Front End Loading" y Análisis de variables	Prioridades.
			Estimación preliminar del trabajo a realizar.
			Principios para el proyecto.
REGISTRO	Documentación	Project Charter.	
		Estructura Desagregada de Trabajo (EDT - WBS).	
		Relación entre Mejores Prácticas y Lecciones Aprendidas.	
			Documentación.

Cuadro 2. Tabla explicativa resumen del Modelo de Gestión en la fase inicial para los concursos de ideas

Fuente: Autor.

MODELO DE GESTION – FASE DE CONFIGURACION			
	PROCESO	TÉCNICAS / MÉTODOS	RESULTADO / PRODUCTO
CONFIGURACIÓN DE LA PROPUESTA	DISEÑO	"Diseño Dialogado"	Esquemas base - lineamientos completos para el resultado del concurso.
		Arquitectura	Imagen de propuesta.
			Bosquejos conceptuales.
			Planos.
			Construcción de maquetas y modelos (físicos y virtuales).
			Especificaciones y detalles.
			Memorias descriptivas.
		Ingeniería	Cómputos y documentación asociada.
	Otras disciplinas	Bosquejos base. Principios y especificaciones.	
	REGISTRO	Documentación	Relación entre Mejores Prácticas y Lecciones Aprendidas (DISEÑO). Documentos (textos y bosquejos).
	TIEMPO	Gestión del tiempo - Cadena crítica	Secuencia lógica de actividades Cronograma.
	LINEAMIENTOS DE CALIDAD	QFD	Matriz de interrelaciones.
			Satisfacción requerimientos del cliente.
			Esquema de desempeño.
	CONTRATACIÓN	Revisión de Marco legal, mejores prácticas y lecciones aprendidas	Esquema de riesgos para el proyecto.
			Precauciones presupuestarias.
			Condiciones requeridas para el contrato.
			Relación Prácticas anteriores y diagnóstico de legislación aplicable.
	PRESUPUESTO	Estimación de costes - mercado - estimadores especializados	Presupuesto.
			Jerarquización - uso de recursos.
Documentación.			
REGISTRO	Documentación	Relación entre Mejores Prácticas y Lecciones Aprendidas (GCIA. DE PROYECTOS).	
		Documentos.	

Cuadro 3. Tabla contentiva de la fase de configuración de propuesta dentro del Modelo de Gestión.

Fuente: Autor.

MODELO DE GESTIÓN – FASE FINAL			
	PROCESO	TÉCNICAS / MÉTODOS	RESULTADO / PRODUCTO
ARMADO DE ENTREGA	PRESENTACIÓN	Diagramación de material producido durante el diseño	Entrega laminada (planos modelos 3d, vistas bosquejos procesados).
	REQUISITOS TÉCNICOS	Recopilación de información (configuración por disciplinas y cálculos diversos)	Especificaciones, memorias descriptivas, lista de detalles y similares.
	DOCUMENTACIÓN	Revisión de información, (salidas de todos los procesos)	Documentos, modelos de contrato, convenios o requisitos; armado de documento final.
	REGISTRO DEL PROYECTO	Documentación	Relación entre Mejores Prácticas y Lecciones Aprendidas. Documentación (cierre).
	ENTREGA FINAL	Armado de la entrega, configuración de documentos y armado de presentación	RESULTADO DEL CONCURSO

Cuadro 4. Tabla resumen de la fase culminación de la propuesta para Modelo de Gestión.

Fuente: Autor.

Utilidades del modelo

Entre las múltiples ventajas, le permite a la empresa:

1. Organiza sus estrategias para atacar cualquier problema de diseño que exija soluciones a situaciones complejas.
2. Se enmarca dentro del ámbito de la gerencia, por lo que no requiere de fuertes inversiones en instalación, programas o equipos para su implantación.
3. Reconocer su idiosincrasia de trabajo, así como evaluar su nivel de estructura organizativa.

4. Plantea esquemas de participación al equipo de trabajo en la toma de decisiones, con el consecuente enriquecimiento de las soluciones a considerar.
5. Ubica espacios definidos para la aplicación de las mejores prácticas y la revisión de las lecciones aprendidas dentro de la secuencia de los concursos.
6. Propone una secuencia cronológica de actividades vinculadas por la coherencia de sus relaciones.
7. Dispone de espacio de acción para las diferentes áreas de la gestión de proyectos dentro de un concurso.
8. Reseña el campo de acción específico para los asesores legales, en los momentos realmente imprescindibles (considerando que la firma no posee departamento legal y subcontrata estos servicios).
9. Abre espacio para la innovación y planteamiento de retos dentro de un esquema optimizado y de trabajo continuo.
10. Es flexible ante los diversos tipos de concursos o proyectos similares aplicables.
11. Plantea un espacio para el cierre y documentación de procesos.

Limitaciones del instrumento

Hasta el momento, se perciben estas limitaciones del modelo de gestión:

1. No enfatiza las relaciones entre los miembros del equipo.
2. Debe implantarse con políticas a todo nivel de la organización, para su previa difusión y consolidación.
3. No previó plan de comunicaciones.
4. No incluye una serie de documentaciones asociadas requeridas, como listas de control, requisitos legales y profesionales, lista de chequeo y verificación, aunque sí precisa su localización.

Proyección de escenarios posibles

Como se ha dicho durante este reporte, los escenarios son prometedores para la organización con el uso de este modelo. De primer plano se plantea la revisión inmediata del modelo para su ajuste e implementación progresiva en la organización. No aplicará inmediatamente el modelo sin la inclusión del plan de comunicaciones.

Este proyecto representa una satisfacción a nivel personal para el autor, porque permite incorporar una sistematización gerencial al proceso de trabajo para obtener resultados concretos. El diseño arquitectónico implica una serie de principios y fundamentos que transcurren desde el arte más puro, hasta la precisión rigurosa de una especificación. La arquitectura debe manifestarse completamente para alcanzar niveles de excelencia; aquí radica la importancia del modelo de gestión, permitir el total desenvolvimiento de la arquitectura canalizando los esfuerzos en proyectos tangibles (manejando calidad, limitaciones y satisfacción de necesidades reales) que representen edificios completos y consecuentes beneficios personales, profesionales y económicos.

CAPÍTULO VI

EVALUACIÓN DEL PROYECTO

La evaluación de un Trabajo Especial de Grado, bajo el enfoque de Gerencia de Proyectos, supone una revisión de cumplimiento de los objetivos trazados, considerando el cumplimiento de los fundamentos propuestos al momento del planteamiento del problema. La gerencia supone además, la satisfacción de los interesados en el proyecto, el cumplimiento a cabalidad del trabajo propuesto y los resultados acordes al proyecto propuesto.

El desarrollo de este TEG fue estructurado con el fin de obtener el modelo de gestión sustentado de forma gráfica y teórica. La herramienta de los mapas conceptuales para la generación del modelo de gestión permitió de forma muy eficiente optimizar el diseño del instrumento. El desarrollo eficiente de la propuesta forma parte de los criterios a considerar al momento de evaluar el proyecto.

Consideración de los objetivos generales y específicos trazados.

A través de la revisión del cumplimiento de los objetivos específicos, plasmados en el Capítulo I, pueden observarse los niveles de cumplimiento del objetivo general, fin último propuesto para el cumplimiento del TEG.

Objetivo específico 1:

Analizar el proceso de manejo de concursos de ideas utilizados dentro de la organización.

La forma más eficiente de lograr este objetivo era realizar el análisis de la Firma en función de la forma de trabajo empleada en ésta. Esto se consiguió mediante el uso de esquemas de cómo la firma afronta diversos proyectos relacionados con el tema de

investigación. Mediante una Matriz DOFA se visualizaron diferentes aspectos de la organización. El producto de todo este análisis fue descubrir qué aspectos debería reforzar el modelo de gestión a desarrollar. Se considera que este objetivo se cumplió satisfactoriamente.

Objetivo específico 2:

Evaluar, obtener y organizar diversas técnicas acerca del manejo de Concursos de Ideas o proyectos similares, que estén disponibles.

La revisión bibliográfica de distintas metodologías empleadas para el manejo de concursos de ideas es la fuente principal de cumplimiento de este objetivo. La relación existente entre la formulación y desarrollo de proyectos tipo concurso y las distintas técnicas encontradas (mapas mentales, tormenta de ideas, revisión de mejores prácticas, etc.); aunado a la relación y organización lógica de los procesos, fundamentados en la información base disponible; permitieron satisfacer este objetivo. Es en este nivel donde la consolidación del manejo de la información se vuelve muy importante para construir el modelo de gestión.

Objetivo específico 3:

Proponer un conjunto de técnicas, combinadas con los fundamentos del PMI, para el manejo sistemático de las secuencias lógicas dentro de los Concursos de Ideas de Arquitectura; con respecto a la definición del alcance, sucesión cronológica de actividades, plan de elaboración de presupuestos, desempeño y calidad dentro de los concursos.

La gerencia de proyectos bajo el enfoque PMI – la empleada en este TEG – propone una serie de áreas a cumplir para permitir el desenvolvimiento exitoso de los proyectos. Una vez más, el soporte de las áreas principalmente involucradas (alcance, tiempo, costo y calidad) implicó manejo documental. La aplicación de dichas herramientas, considerando la

naturaleza de los concursos y del contexto organizacional, eran principios claves para cumplir el objetivo. Esto sucedió al plantear las diferentes técnicas propuestas para el modelo de gestión dentro de las distintas áreas manejadas: planteamiento de esquemas mentales funcionales y adecuada carga de la información para Alcance, secuencia cronológica de actividades y camino crítico para Tiempo, análisis de escenarios y consideraciones para presupuestos y aplicación de la matriz QFD para Calidad. El desarrollo de este objetivo se considera altamente exitoso, porque con el trabajo realizado se consiguió articular los procesos en una serie lógica para estos concursos, que al mismo tiempo considera como elemento fundamental la aplicación del análisis coherente por parte del equipo de trabajo. Por otra lado, se detectó que sería conveniente incluir un plan de comunicaciones e interacción del equipo de proyecto, considerando la naturaleza de la Firma.

Objetivo específico 4:

Plantear el tratamiento de la información para la recopilación de mejores prácticas y lecciones aprendidas para futura consulta dentro de la organización.

Toda organización maneja un bagaje de conocimientos que debe aprovecharse. La revisión documental de referentes aplicables es de ayuda primordial para cada proyecto. Se considera satisfecho este objetivo al incorporar, dentro de la secuencia lógica de actividades, un espacio oportuno para documentar lo aprendido y utilizado para emplearlo en una próxima fase o proyecto. Este objetivo conllevó un valor agregado más, al permitir un espacio para la documentación interna del proceso y así revisar posibles errores y mitigar riesgos potenciales. Esta forma de documentación también será útil para el desarrollo del plan de comunicaciones en el futuro dentro de la organización.

Objetivo específico 5:

Formular el Plan o Modelo de gestión que incorpore los criterios de elaboración de presupuestos, manejo del tiempo, desempeño y calidad para concursos

Se logró este objetivo con la disposición relacionada de los elementos desarrollados en los objetivos anteriores. La integración de estos procesos, en forma de mapa conceptual, es bastante eficaz pues logra visualizar el conjunto de procesos requeridos para el concurso como sistema.

Objetivo General:

“Configurar un Modelo de Gestión para la participación en concursos de ideas de arquitectura desde el punto de vista del consultor y/o participante en los mismos, que incluya el manejo de los aspectos mayormente críticos en esta clase de proyectos”.

Al desarrollar exitosamente los objetivos específicos, se afirma que el objetivo general asociado fue cumplido. A esto se une que la formulación del modelo supera las expectativas de la Firma, al ser lo suficientemente flexible para adaptarse a los diferentes tipos de proyectos. En el Cuadro 5 se observan las relaciones y resultados de los objetivos específicos, en función de su cumplimiento.

OBJETIVO	REQUERIMIENTO	RESULTADO	OBSERVACIONES
Objetivo 1	Análisis del manejo de concursos y proyectos similares por parte de la Firma de Arquitectura.	DOFA, esquemas de trabajo. Potencial de expansión y crecimiento. Equipo multidisciplinario	Resultado exitoso. Firma con potencial para desarrollar rápidamente modelo de gestión.
Objetivo 2	Técnicas y herramientas para el manejo de concursos	Relación lógica de procesos (mapas mentales, tormenta de ideas), herramientas de Gerencia de Proyectos	Satisfactoria articulación lógica, posibilidad de expansión de herramientas a futuro
Objetivo 3	Integración de procesos PMI	Articulación entre procesos requeridos PMI con herramientas de manejo de concursos. Unificación de criterios en secuencia lógica	Esquema de principios exitoso. Ausencia de plan de comunicaciones.
Objetivo 4	Tratamiento de información de mejores prácticas y lecciones aprendidas	Disposición práctica de la información dentro del instrumento	Sincronía muy exitosa entre los procesos para el modelo. Faltan documentos varios (listas de chequeo y control) que pueden anexarse sin dificultades.
Objetivo 5	Formular Modelo de Gestión	Esquema de articulación y secuencia lógica y optimizada de los procesos para llevar a cabo los concursos de ideas satisfactoriamente.	Se obtiene un modelo generador de los productos necesarios, en base a los que se desarrollará el bosquejo para cada proyecto. Instrumento flexible y eficiente.
OBJETIVO GENERAL	Satisfacción de objetivos específicos	Modelo de gestión	Esquema base satisfactorio (para el autor y la organización) Posibilidad de ajuste a varios tipos de proyectos de arquitectura.

Cuadro 5. Tabla con evaluación del TEG.

Fuente: Autor.

Consideraciones finales acerca del TEG

Por todo lo anterior, se sostiene que el proyecto logró el cometido propuesto y articula satisfactoriamente las distintas disciplinas de la Gerencia de Proyecto. Las limitaciones que afrontó el autor de este TEG, fueron de diversa índole, destacando la necesidad de manejar una gran cantidad de información, las limitaciones de privacidad de algunos proyectos y las diversas cargas de trabajo, que impidieron desarrollar más

profundamente este planteamiento. Las limitaciones de tiempo también inciden dentro del desarrollo de este TEG. En el caso de disponer de mayor tiempo, pudieran haberse incluido el análisis del equipo de trabajo y su participación en concursos anteriores, información disponible para ser procesada y presentada, pero no incluida dentro de los objetivos por razones de tiempo. Se añade que el manejo del tiempo planificado para las actividades de este proyecto fue satisfactorio.

El Modelo de Gestión aún no se ha implantado, será revisado y mejorado con un plan de gestión de las comunicaciones para la organización. Cualquiera de las posibles modificaciones que durante su implantación pudieran anexarse al modelo, se dispondrán dentro de la documentación prevista en el instrumento.

Tomando en cuenta lo manejado por el autor durante la Especialización de la Gerencia de Proyectos, se puede afirmar que este proyecto enuncia un modelo de gestión satisfactorio y coherente con los objetivos trazados, que, a su vez, genera satisfacciones personales para el autor.

CAPÍTULO VII

CONCLUSIONES

Concluir este Trabajo Especial de Grado representa el cierre de un proceso que se inició con el planteamiento de un problema, la gestión de concursos de ideas de arquitectura, hasta obtener un resultado, el Modelo de Gestión. La necesidad que requería satisfacer este trabajo era la configuración de los procesos necesarios para afrontar concursos de ideas de modo satisfactorio. El mercado actual estimula a que la Firma desarrolle estos proyectos de forma eficiente, y con este instrumento puede aproximarse hacia este fin. En líneas generales, el proceso de investigación y desarrollo de este instrumento se considera exitoso porque se obtuvo una herramienta que permite manejar los concursos de ideas.

Este proyecto de investigación implicó una serie de disciplinas y áreas relacionadas con el ámbito de la Gerencia de Proyectos, el diseño, la gestión de proyectos de arquitectura y modelos conceptuales. La integración de las diversas áreas y la investigación documental, conforman el sustento principal de este esquema de gestión. El principio de este instrumento no es contener un único modo de abordar los concursos de ideas, sino de establecer una articulación lógica, flexible y sustentada para gestionar esta clase de proyectos.

Durante el desarrollo de este TEG, se cumplieron los objetivos propuestos, con el consecuente desarrollo del modelo de gestión. Ante el planteamiento de los objetivos específicos se afirma que fueron lo suficientemente bien formulados para armar el instrumento. Un análisis preliminar de la organización permitió descubrir la forma en que debía incidir el modelo. El manejo del alcance, luego de procesar los requerimientos de entrada con mapas conceptuales, incorporó suficiente información para definir la carga de trabajo necesaria. El planteamiento del tiempo puede prever imprevistos y ser flexible a los requerimientos. La propuesta del manejo de Calidad, mediante la “Casa de la Calidad”, utiliza las herramientas y técnicas generadas dentro del mismo proceso del concurso, con

un análisis productivo para estos proyectos. Por otra parte, se apreció la necesidad de incluir para futuros desarrollos, un plan de gestión de las comunicaciones para el equipo de trabajo. Se reitera que no se evidenció la necesidad de un plan de riesgos por separado, pues este importante aspecto a cubrir fue dispuesto dentro de cada área de gestión, y con espacio para desarrollarse en conjunto con la documentación y aplicación de mejores prácticas y lecciones aprendidas. La consideración de aspectos legales, la disposición de relaciones y tiempo para el armado de la propuesta, terminan de configurar el modelo. Por todo lo anterior, se reitera que el proyecto satisface los criterios de investigación planteados.

Para el autor, este proyecto representa una demostración directa, de modo sistemático y metódico, de los conocimientos adquiridos durante la Especialización en Gerencia de Proyectos. Es además, una oportunidad de conjugar en un solo instrumento, la conceptualización de la arquitectura, con sus mejores prácticas, y esquemas de desarrollo de proyectos. Este modelo de gestión aporta a la firma de arquitectura una herramienta para incrementar sus oportunidades dentro de su mercado, así como incrementar su desempeño interno.

Con este proyecto se presenta un modesto aporte a la gerencia estratégica, sobre todo para organizaciones pequeñas y en expansión, donde la sistematización, cohesión y coherencia de la forma de trabajo son imprescindibles. La alianza estratégica entre organizaciones puede beneficiarse con instrumentos similares a éste, para afrontar nuevos desafíos. Adicionalmente, se reitera que esta clase de modelos, debe ser configurado en función de cada organización, y preferiblemente, equipo de trabajo; no debe tomarse para otras organizaciones como plantilla o procedimiento.

Finalmente, se concluye un proceso de investigación dentro de los límites de la formulación de este trabajo. El proyecto de modelo de gestión incluirá una futura implementación, con sus adaptaciones. Para el autor y la organización, este proyecto probará su efectividad durante una aplicación futura, externa a este Trabajo Especial de Grado.

RECOMENDACIONES

El área de la gestión estratégica, admite múltiples aportes, y dependerá de cada organización y los proyectos que maneje. No existen límites al momento de plantear formas de manejar proyectos que comprometan a una organización. Pero cualquiera de éstas debe ser soportada. La elaboración de este Modelo de Gestión permite, como cualquier trabajo de investigación, seguir profundizando en los distintos temas que se abordaron durante el desarrollo de este TEG. Después de desarrollar este trabajo, se sugieren las siguientes recomendaciones:

Para la implantación de la propuesta elaborada

1. Implantar el Modelo de Gestión con la inclusión de un Plan de Comunicaciones, con el fin de reforzar vínculos entre el equipo de trabajo, para incrementar la eficiencia de los resultados.
2. Mantener a la mano los fundamentos teóricos que soportan este modelo durante la implantación.
3. Flexibilizar los lapsos de procesos en función de su jerarquía (según lo pautado por el ente organizador) dentro de la secuencia lógica de actividades y tiempo.
4. Mantener una actualización constante de diversas herramientas y técnicas, pero principalmente de Lecciones Aprendidas de la firma y otras organizaciones, con el objeto de contar con el mayor bagaje posible al afrontar cada proyecto.
5. No subestimar ninguna fuente de información, preferir la jerarquización de contenidos y lineamientos estratégicos en base a discusiones o debates productivos.
6. Elaborar listas de requisitos acordes a cada proyecto, dentro de un esquema coherente al proyecto del que se trate.
7. Reiterar la importancia de la documentación y su análisis, dentro del manejo de los concursos y proyectos similares.

Para desarrollo de proyectos similares al realizado

1. Mantener el enfoque estratégico en función de procesos vinculados para la organización, al momento de proponer cualquier modelo.
2. Incluir análisis del contexto organizacional, siempre en consideración del entorno de cada organización.
3. Plantearse directrices efectivas de la gerencia y/o disciplina involucradas con preguntas oportunas durante la fase de formulación de objetivos.
4. Establecer los enfoques de estructuración de la propuesta de forma sistémica y estructurada.
5. Emplear técnicas visuales y sensoriales (tormenta de ideas, mapas mentales y otros) para el manejo de los fundamentos proyectivos de la investigación, y al definir los objetivos.
6. Sugerir la profundización de métodos prácticos para la elaboración de Planes de Comunicación para modelos estratégicos de diversa naturaleza.
7. Considerar una revisión lo suficientemente profunda del marco legal y el ordenamiento legal vigente.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Braley, S. (2003) *Client Needs and Design Quality: Six Questions That Lead to Consensus*. Recuperado el 09 de Marzo de 2007. Disponible: <http://www.aia.org/SiteObjects/files/05-01-01.pdf>

Colegio de Ingenieros de Venezuela (1996) *Código de Ética de los profesionales miembros del Colegio de Ingenieros de Venezuela*. Caracas: Autor.

Concurso. (2006) *Wikipedia®. La enciclopedia libre*. Recuperado el 15-02-2007. Disponible: <http://es.wikipedia.org/wiki/Concurso>

Congreso de la República de Venezuela (1988) *Código Civil de Venezuela*. Caracas: Editorial Panapo.

Couto, J.P. y Teixeira, J.C. (2005) Using linear model for learning curve effect on highrise floor construction. *Construction Management and Economics*, 23, 355-364. Documento consultado el 16 de Noviembre de 2006 de la base EBSCO

Esteves C. (2006) *Regulación jurídica del cumplimiento de los contratos en el derecho venezolano*. (manuscrito inédito) Caracas: Autor.

Garrido R. y Briceño J.A. (2006) *Plan de Ejecución del Proyecto*. (manuscrito inédito) Caracas: Autor.

Goetsch, D. y Davis, S. (2000), *Despliegue de la Función de Calidad. (Quality Function Deployment)*. Documento consultado el 16 de Julio de 2006. Disponible: <http://sigma.poligran.edu.co/politecnico/apoyo/Industrial/Introduccion/Intronoche/Material%20de%20Clase/QFD.pdf>

Gould, L.S. (2006) QFD ANALYSIS: From Customer Needs to Design Specs. *Automotive Design & Production*. 56-57. Documento consultado el 14 de Octubre de 2006 de la base EBSCO

Jacobs, G. y Barry I.(2003) Matching games to gamers with quality function deployment. *TQM & Business Excellence*. 959-965. Documento consultado el 14 de Agosto de 2006 de la base EBSCO

Junta de Gobierno de la República de Venezuela.(1958) *Ley de Ejercicio de la Ingeniería, la Arquitectura y profesiones afines*. Caracas: Autor

Mapa mental.(2007) *Wikipedia. La enciclopedia libre*. Recuperado el 10-03-2007. Disponible: http://es.wikipedia.org/wiki/Mapa_mental

Mejores Prácticas.(2007) *Wikipedia. La enciclopedia libre*. Recuperado el 08-03-2007. Disponible: http://es.wikipedia.org/wiki/Mejores_practicas

Merritt, F. S. (1992) *Manual del Ingeniero Civil*. (2ª ed., Tomo I). México: M^c Graw Hill

Onuma, K.G.(2006) *The twentieth-first century practitioner*. (Report on integrate practice). Recuperado el 23 de Septiembre de 2006. Disponible: http://www.aia.org/SiteObjects/files/0_Introduction.pdf

Palacios, L.E. (2005). *Gerencia de Proyectos. Un enfoque latino*. (3ª ed.). Caracas: Publicaciones UCAB.

Pérez-Calderón, T., y Blanco, E.W. (2006, Enero-Febrero) Concurso de Ideas Aeropuerto Gral. Tomás de Heres, Portal Eco Turístico del Estado Bolívar. *Entre Rayas*, 59, 48-51.

Presidencia de la República (2001). *Ley de Licitaciones*. Gaceta Oficial N°: 5.556 (Extraordinaria) de 13 de Noviembre de 2001. Recuperado el 08 de Junio de 2006 de: www.cvgtelecom.com.ve/documentos/reglamento.pdf

Project Management Institute (2004) *A guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK®)*(4TH Edition) Pennsylvania: Autor.

Santalla-Peñaloza, Z. R. (2006) *Guía para la elaboración formal de reportes de investigación*. Caracas: Publicaciones UCAB

The American Institute of Architects (2006). *Report on integrate practice*. Recuperado el 23 de Septiembre de 2006. Disponible: http://www.aia.org/SiteObjects/files/0_Introduction.pdf

Tormenta de ideas. (2006) Recuperado el 18-03-07. Disponible: <http://www.aiteco.com/tormenta.htm>

UCAB (2006) *Guía Práctica para la Elaboración del Trabajo Especial de Grado (TEG) Especialización en Gerencia de Proyectos*. Caracas: Caracas: Publicaciones UCAB. Autor.

Yaber, G. y Valarino, E. (2006) *Tipología, fases y modelo de gestión para la investigación de postgrado en Gerencia*. (manuscrito inédito) Caracas: autor.

Yacuzzi, E. y Martín, F. (2003), *QFD: Conceptos, Aplicaciones y Nuevos Desarrollos*. Recuperado el 16-07-2006. Disponible: <http://www.qfdlat.com/index.html>

ANEXO A

Modelo de Concurso-Licitación por invitación. (Concurso Privado)

Los datos contenidos en este documento han sido modificados por políticas de privacidad de la compañía organizadora. Enero 2006.

Su utilización es estrictamente para fines académicos.

OBJETIVO

Remodelar 1.100 m² de oficinas de “Institución Extranjera” (Nivel Terraza y Nivel Pasillo), localizada en el Edificio “Corporativo”, Av. Principal, conservando el funcionamiento de la empresa durante su ejecución, cumpliendo con los objetivos de costo, tiempo y calidad de construcción, de acuerdo a las especificaciones, planos, normas y estándares de calidad y seguridad de la Institución, del condominio y legalmente aplicables.

Este proyecto esta dividido en dos Sub-Proyectos independientes, Edificio OOO (Planta Baja) y “Venezuela Logiciales” (Planta Alta).

ALCANCE

“Venezuela Logiciales”:

Este Sub-Proyecto persigue la adecuación del área de “Gerencia” y “Exclusive” para reubicar a “Marca Comercial” y “Exclusive”. Los trabajos incluyen: la reubicación y ampliación del área de conferencias, la incorporación de la oficina “Gerencia Múltiple” en el área de “Exclusive”, remoción de alfombras y piso de cerámica, instalación de travertino y la redistribución de 12 asistentes en el área de “Marca Comercial”.

“Edificio OOO”:

Este sub-proyecto contempla la reubicación del área de operación de los “servidores”, para la implantación del área del “OOO”, incorporación del área del “Centro de datos” así como también la ampliación de Kichinette y baños.

ASPECTOS GENERALES DE LA LICITACION

- *Incluye revisión y adecuación de diseño, obras civiles, instalaciones mecánicas, electricidad, cableado estructurado y de seguridad e incendio, necesarias para adecuar (1.100 m²) la oficina existente de “Institución Extranjera” en el Edificio “Corporativo” Av. Principal, Caracas.*
- *Intervención en paralelo de otros contratistas (“Internet”, “Artista Plástico Internacional”, “Computación”, “mobiliario”, y otros).*
- *Oferta a Precio Cerrado. Los cálculos Métricos son estimados. cada licitante una vez revisado los planos, podrá aumentar o disminuir las partidas que considere necesarias. Se considera que la descripción total de la obra es la incorporada en los planos de construcción.*
- *Tiempo de Ejecución máxima estimada: **Hasta 90 días calendario**, el participante deberá presentar su propuesta de distribución cronológica, la cual es indispensable en el proceso de selección del contratista.*

- **Fechas críticas:**
- *Inscripción, notificación de participación y retiro de especificaciones: Jueves 26/01/2006 - “Institución Extranjera” 5:30 PM.*
- *Reunión Aclaratoria/Visita al Sitio: Viernes 27/01/2006 - “Institución Extranjera” 3:30 PM.*
- *Presentación Ofertas: Miércoles, 08 Febrero 2006 “Institución Extranjera” 8:00AM a 9:00 AM.*
- *Otorgamiento de Buena Pro: Miércoles ,22 de Febrero 2006.*
- *Firma de contrato: Miércoles ,22 de Febrero 2006.*
- *Comienzo de obras: Sábado ,25 de Febrero 2006.*

- **Documentación para Presentación de la Oferta:**
Oferta Económica de acuerdo al instructivo de licitación.
- *Fianza de licitación por 5 MM Bs.*
- *Sobres cerrados y sellados con la oferta, separadamente un (1) original y cuatro (4) copias (cada una de estas cerrada y sellada separadamente). Todos los sobres estarán identificados con el nombre de la Empresa Participante, el nombre de la licitación e identificados como Oferta Original / Oferta Copia 1/Oferta Copia 2/Oferta Copia 3 y Oferta Copia 4.*

DOCUMENTO SOLICITUD DE OFERTA

- **Solicitud de Ofertas:**
- *Alcance de la obra.*
- *Metodología de Trabajo.*
- *Instrucciones para la presentación de la oferta.*
- *Cuestionario de Información general sobre La Contratista.*
- *Normativa “Institución Extranjera” en Seguridad, Uso de materiales y Equipos y Personal. Aplicación LOPCYMAT.*
- *Normativa Ejecución de Obras “Centro Comercial Nor-Este”*
- *Lista de Asesores del Proyecto.*
- *Formato Listado de Personal.*
- *Modelo de Contrato.*

PROYECTO ARQUITECTURA

A entregar en proyecto de arquitectura en base a lineamientos de “Institución Extranjera”:

Nivel Terraza

- *Reubicación del Área “Servidores”.*
- *Instalación “Centro Cibernético”*
- *Construcción “sala Técnica” y conexión de “Centro de Datos” al existente.*
- *Modificación “Área acceso”*
- *Construcción de Pérgolas Colgantes*

- *Construcción Área “Marca Comercial”*
- *Construcción Área “Exclusive”*
- *Construcción “Área Múltiple”*
- *Construcción y modificación Sanitarios*

Nivel Pasillo

- *Construcción Kitchinette*
- *Reubicación y ampliación sala de conferencia*
- *Reubicación Asistentes*
- *Adecuación Oficinas “Gerencia Múltiple”*
- *Remoción de alfombras y cerámica*
- *Instalación piso de travertino área de circulación.*

MODELO DE CONTRATO

- ***Precio: Cerrado (Suma Global)***
- ***Tiempo de Ejecución planificado: Máximo de 90 días calendarios***
- ***Forma de Pago:***
 - *Valuación inicial a los 35 días con cancelación en 21 días*
 - *Valuaciones periódicas cada 21 días*
 - *Valuación de cierre a los 60 días de aceptada la obra definitivamente*
- ***Garantías/Responsabilidades:***
 - *Fianza Licitación : 5 MMBs*
 - *Fiel Cumplimiento: 10% Contrato*
 - *Obligaciones Laborales: 7 % Contrato por 12 meses*
 - *Buena Calidad: 30% monto contrato por 1 año posterior a la recepción definitiva*
 - *Indemnización a “Institución Extranjera” por daños a terceros*
- ***Subcontrataciones/Cesiones parciales: Permitidas, sin modificación de la Suma Global Propuesta. Aprobadas por escrito al momento de cerrar el contrato.***
- ***Multas:***
 - *0.7% Contrato por día de atraso (según cronograma presentado por el oferente) hasta un máximo de 35 % del monto del contrato.*
- ***Otras Cláusulas:***
 - *Promesa Global de Privacidad “Institución Extranjera”, Ausencia de Conflicto de Intereses*
 - *Liberación de todo tipo de responsabilidades a “Institución Extranjera” de cualquier índole.*
 - *Las referidas Cumplimiento Leyes y Normas, Seguridad Industrial, etc.*
 - *Aplicación Marco Legal Vigente.*

ANEXO B

Bases de Concurso Internacional “Plaza Central de la Zona Rental – Plaza Venezuela” (Concurso Público Internacional)

Los datos contenidos en este documento son propiedad de la Fundación Fondo “Andrés Bello” y de consulta pública para Junio 2004

FUNDACIÓN FONDO ANDRÉS BELLO para el desarrollo científico de la Universidad
Central de Venezuela

BASES

**CONCURSO INTERNACIONAL DE
IDEAS Y PROPUESTAS**

PARA LA

GRAN PLAZA CENTRAL

UN LUGAR DE ENCUENTRO METROPOLITANO

Presentación, Términos, Regulaciones y Programa

ZONA RENTAL PLAZA VENEZUELA

CARACAS - VENEZUELA

JUNIO 2004

CONCURSO INTERNACIONAL DE IDEAS Y PROPUESTAS para la GRAN PLAZA CENTRAL - ZONA RENTAL PLAZA
VENEZUELA

FUNDACIÓN FONDO ANDRÉS BELLO para el desarrollo científico de la Universidad
Central de Venezuela

PRESENTACIÓN

La responsabilidad fundamental de la **Fundación Fondo Andrés Bello para el Desarrollo Científico de la Universidad Central de Venezuela**, propietaria de los terrenos rentales Plaza Venezuela y Plaza Las Tres Gracias de la ciudad de Caracas, consiste en apoyar financieramente los programas científicos de la Universidad Central de Venezuela a partir del desarrollo de su patrimonio inmobiliario, lo cual ofrece una oportunidad excepcional para impulsar un conjunto de relevantes intervenciones urbanísticas en localizaciones tan importantes como son estos espacios rentales. Con ellas se pretende estimular una nueva manera de hacer ciudad, más acorde con los requisitos de nuestro tiempo, tanto desde la perspectiva de las necesidades urbanas en general como de los ciudadanos en particular, respondiendo en mejor forma a las crecientes exigencias de calidad de vida.

Por esa razón, la **Fundación Fondo Andrés Bello (FFAB)**, conjuntamente con la **Universidad Central de Venezuela (UCV)** continuando con el proceso de ejecución del conjunto urbano propuesto para ese importante sector de la parroquia El Recreo, Municipio Libertador, de la ciudad de Caracas, bajo el auspicio del Colegio de Arquitectos de Venezuela (CAV), la Federación Panamericana de Asociaciones de Arquitectos (FPAA), la Regional de Arquitectos del Grupo Andino (RAGA), la Alcaldía Metropolitana, la Alcaldía del Municipio Libertador, la C.A. Metro de Caracas, la Galería de Arte Nacional y la Asociación Internacional de Críticos de Arte (AICA), han procedido a convocar el *Concurso Internacional de Ideas y Propuestas para la Gran Plaza Central*, abriendo las oportunidades de participación a todos los profesionales de la arquitectura que deseen contribuir con sus ideas y propuestas al proyecto de desarrollo de la Gran Plaza Central del conjunto urbano de la Zona Rental Plaza Venezuela, elemento fundamental para la revitalización y recualificación de la vida urbana caraqueña, previsto dentro de los planes que actualmente se están ejecutando en esa ciudad. Este concurso fue aprobado por el consejo directivo de la Fundación en su reunión ordinaria N° 273 del 01/09/2003.

1. TÉRMINOS Y REGULACIONES DEL CONCURSO

1.1. PROMOTOR DEL CONCURSO

Este concurso es promovido y respaldado por la Fundación Fondo Andrés Bello y la Universidad Central de Venezuela, de conformidad con las normas y requisitos establecidos por el Colegio de Arquitectos de Venezuela, la Federación Panamericana de Asociaciones de Arquitectos y la Regional de Arquitectos del Grupo Andino, asociaciones que delegan en el CAV, en su calidad de miembro y a su vez representante de Venezuela en las mismas, el apoyo en el manejo y seguimiento del concurso.

CONCURSO INTERNACIONAL DE IDEAS Y PROPUESTAS para la GRAN PLAZA CENTRAL - ZONA RENTAL PLAZA VENEZUELA
FUNDACIÓN FONDO ANDRÉS BELLO para el desarrollo científico de la Universidad Central de Venezuela

1.2. OBJETIVOS DEL CONCURSO

Los objetivos que persigue este concurso son:

- Promover y fortalecer el desarrollo de la *Zona Rental Plaza Venezuela* como uno de los conjuntos urbanos más importantes de la ciudad de Caracas, donde se logren las condiciones necesarias para alcanzar la armonía entre trabajo, cultura y recreación.
- Generar ideas y propuestas arquitectónicas, paisajísticas y de diseño urbano novedosas e imaginativas, adecuadas a los requerimientos del Plan Maestro de Diseño y Desarrollo Urbano de la Zona Rental y a la reglamentación local, que sirvan para encontrar la mejor solución para el proyecto de la *Gran Plaza Central*. Esta solución debe garantizar su cabal desarrollo con la máxima calidad, tomando en consideración las condiciones climáticas y las condiciones físicas del entorno, asegurando la armonía entre los distintos espacios y edificaciones de ese conjunto urbano, sentando las pautas para la integración y renovación del tejido urbano adyacente.

1.3. TIPO DE COMPETENCIA

Este concurso es una competencia abierta y anónima, de una sola etapa, en búsqueda de los mejores conceptos de diseño que podrían considerarse en el momento de realizar el proyecto definitivo de la plaza pública, de gran escala, que formará parte del conjunto urbano *Zona Rental Plaza Venezuela*, en el que se conjugan actividades productivas y de servicio con el descanso y la recreación.

1.4. CALENDARIO

Lanzamiento del concurso	03 de junio de 2004
Fecha límite para registro	13 de agosto de 2004
Fecha límite para preguntas	03 de septiembre de 2004
Fecha límite para respuestas	20 de septiembre de 2004
Fecha límite para entrega personal o mensajería	15 de octubre de 2004
Instalación y deliberación del jurado	25 -28 de octubre de 2004
Veredicto	29 de octubre de 2004
Exhibición	A partir del 29 de octubre de 2004
Publicación del catálogo	Por definir

1.5. ADMISIÓN

En este concurso serán admitidos arquitectos del mundo entero, que estén inscritos en las organizaciones profesionales de sus respectivos países, presenten una licencia o certificado de ejercicio profesional válido en sus países de práctica, cuenten con reconocida experiencia profesional y cumplan con el proceso de registro (inscripción) establecido en estas bases.

CONCURSO INTERNACIONAL DE IDEAS Y PROPUESTAS para la GRAN PLAZA CENTRAL - ZONA RENTAL PLAZA VENEZUELA

La participación podrá ser individual o por equipo. En los equipos podrán incorporarse profesionales o técnicos de otras disciplinas, tales como urbanistas, paisajistas, artistas plásticos, planificadores de transporte. El líder de cada equipo deberá ser un arquitecto, quien realizará la inscripción y lo representará.

No podrán participar en este concurso los miembros del comité técnico, del comité asesor, del jurado, los empleados de la Fundación y los miembros de su junta directiva, las autoridades rectorales y directivas de la Universidad Central de Venezuela, los asesores de estas instituciones (miembros de empresas o individuales), como tampoco sus familiares consanguíneos.

1.6. ORGANIZACIÓN

La Fundación Fondo Andrés Bello es el ente responsable de la elaboración del Programa, Términos y Regulaciones y del desarrollo del concurso en todas sus etapas, desde los trabajos preliminares para su organización hasta su conclusión con el veredicto final y la publicación del catálogo. Para ello la Fundación estará apoyada por un Comité Técnico que asistirá al jurado durante el desarrollo del concurso y un Comité Asesor para colaborar con la Fundación en la elaboración de las bases del concurso.

Comité Técnico: está integrado por los siguientes profesionales:

Román Herrera, arquitecto planificador urbano (coordinador del Comité Técnico)

Adriana Guzmán, arquitecto

Frank Marcano, arquitecto planificador urbano

María Isabel Peña, arquitecto diseñador urbano

Augusto Márquez, arquitecto diseñador urbano

Coral Daverson, arquitecto, por el CAV

El Comité Técnico preparará la lista de las propuestas participantes para el jurado, comprobará su correspondencia con los requisitos establecidos (regulaciones y programa) y levantará un pequeño informe sobre cada una.

Este comité no está autorizado para descalificar las propuestas ni podrá participar en el proceso de selección de las galardonadas.

Comité Asesor: conforman este comité las siguientes instituciones y sus representantes:

FUNDACIÓN FONDO ANDRÉS BELLO PARA EL DESARROLLO CIENTÍFICO DE LA UNIVERSIDAD CENTRAL DE VENEZUELA

Arq. Abner Colmenares, presidente

Prof. Fulvia Nieves, directora

Arq. Oscar Olinto Camacho, asesor

UNIVERSIDAD CENTRAL DE VENEZUELA

Arq. Azier Calvo, decano de la Facultad de Arquitectura y Urbanismo

Ing. Gaspare Lavegas, director de Relaciones Interinstitucionales

Lic. Josefina Punceles, directora de Cultura

Arq. Ana Loreto, directora del Consejo de Preservación y Desarrollo

Lic. Adolfo Herrera, director de Información y Comunicación

Arq. Leopoldo Provenzali, secretario de Planificación y Ordenación Urbanística

ALCALDÍA DEL MUNICIPIO LIBERTADOR

Dra. Marta Benavides, directora de la Oficina de Desarrollo Estratégico Urbano

COLEGIO DE ARQUITECTOS DE VENEZUELA

Arq. Aurora Zapata, presidente

C.A. METRO DE CARACAS

Arq. María Calzadilla

GALERÍA DE ARTE NACIONAL

Lic. Francisco D'Antonio, director

ASOCIACIÓN INTERNACIONAL DE CRÍTICOS DE ARTE

Ing. Beatriz Sogbe, expresidenta

Este comité prestará asesoramiento permanente a la Fundación y al Comité Técnico durante todas las fases del concurso.

1.7. ANONIMATO

Todas las propuestas serán anónimas y los participantes no revelarán su identidad durante el proceso del concurso.

A tal efecto, cada participante escogerá dos letras del alfabeto y cinco números dígitos, de 1 cm de altura, que serán colocados en todos los planos y documentos que formen parte y acompañen la propuesta, como única identificación para los mismos.

Todos los embalajes serán destruidos al recibir las propuestas. El Comité Técnico reemplazará los códigos de identificación por números seriados que sólo serán conocidos por el jurado. Los códigos de identificación con sus correspondientes números seriados, conjuntamente con los sobres que contienen la verdadera identidad de los participantes, serán guardados en lugar seguro bajo la presencia de un notario público hasta que concluyan las deliberaciones del jurado, cuando se darán a conocer los galardonados.

1.8. INSCRIPCIÓN

Los interesados en tomar parte en el concurso tendrán setenta y un días continuos para inscribirse, a partir de la fecha de apertura del concurso según lo indicado en la convocatoria pública. Las solicitudes de inscripción se acompañarán con la siguiente información:

Nombre y apellidos de los interesados, nacionalidad, domicilio, teléfono, fax y correo electrónico.

El arquitecto jefe del equipo deberá entregar además fotocopia del título profesional registrado, en el caso de los arquitectos venezolanos, y fotocopia de su título profesional debidamente legalizado en el caso de los arquitectos extranjeros, asimismo, solvencia del Colegio de Arquitectos de Venezuela en el caso de arquitectos venezolanos y prueba de estar facultados para el ejercicio profesional en sus países de residencia en caso de arquitectos extranjeros.

La cuota de inscripción es de US\$ 150 y debe ser cancelada mediante depósito en cuenta corriente N° 01050026511026356644 BANCO MERCANTIL a nombre de la Fundación Fondo Andrés Bello, al cambio oficial vigente para la fecha de la inscripción o en el caso de los participantes residentes fuera del país mediante depósito a nombre de Fundación Fondo Andrés Bello, en la cuenta de ahorros N° 8302470920 (N° ABA 067010509) del COMMERCEBANK (código SWIFT MNBMUS33A), 220 Alhambra Circle, Coral Gables, Miami-Florida, USA.

Todos los impuestos bancarios y gastos de envío serán cancelados por los participantes. Estos gastos y la cuota de inscripción no serán reembolsables.

Para recibir las bases es necesario haber cancelado la inscripción, debiendo consignar o enviar, con la solicitud de inscripción, copia del comprobante de depósito bancario realizado por el participante individual o el jefe del equipo, cuyo nombre debe aparecer en dicho comprobante.

Los documentos se enviarán vía courier o fax a:

Fundación Fondo Andrés Bello para el Desarrollo Científico de la UCV

Dirección: torre Centro Solano Plaza, piso 3, oficina 3-A, calle La Iglesia, Sabana Grande, Caracas 1050, Venezuela

Teléfonos: (58) (212) 761 6515 / (58) (212) 761 4750

Fax: (58) (212) 761 4486

E-mail: fundafab@cantv.net

Atención: Arq. Román Herrera

Sólo se dará curso a las solicitudes de inscripción que cumplan con todos los recaudos exigidos.

La fecha límite para realizar la inscripción es el 13 de agosto de 2004.

1.9. JURADO

El jurado es internacional y está integrado por cinco miembros:

Rodrigo Pérez de Arce, arquitecto (Chile)

Manuel de Solá-Morales, arquitecto (España)

John Godfrey Stoddart, arquitecto paisajista (Venezuela)

Jimmy Alcock, arquitecto (Venezuela)

Daniel Bermúdez, arquitecto (Colombia, representante de la FPAA)

Suplente:

Fernando Gonzalo, arquitecto (Venezuela)

Un resumen de la Curricula vitae de los jurados estará disponible en la página web de la Fundación.

En la primera reunión de deliberación el jurado elegirá un presidente de entre sus miembros, quien actuará como coordinador del jurado y asumirá la preparación del acta veredicto. El jurado evaluará la calidad y cumplimiento de los requisitos del concurso para todas y cada una de las propuestas de acuerdo al reporte presentado por el comité técnico.

El jurado suplente asistirá a todas y cada una de las deliberaciones del jurado principal, tendrá derecho a voz mas no podrán votar. En caso de la falta permanente de uno de los jurados principales, inmediatamente asumirá la condición de jurado principal. El jurado deberá fundamentar razonadamente la selección de las propuestas ganadoras.

El jurado al aceptar su participación en el concurso reconoce y acepta el programa, términos y reglamentos del concurso.

1.10. PREGUNTAS Y RESPUESTAS

Los participantes sólo podrán dirigirse al coordinador del Comité Técnico para solicitar información relacionada con el concurso. En ningún caso podrán contactar al jurado.

Las preguntas podrán enviarse vía fax o correo electrónico.

El Comité Técnico las responderá y hará llegar las respuestas vía e-mail a todos los concursantes.

La fecha límite para realizar preguntas es el 3 de septiembre de 2004.

La fecha límite para enviar las respuestas es el 20 de septiembre de 2004.

1.11. INFORMACIÓN COMPLEMENTARIA

Los participantes recibirán un CD con la siguiente información:

1. Situación geográfica, accesibilidad, contexto urbano inmediato.
2. Ubicación, vialidad del sector.
3. Imágenes tridimensionales del conjunto Zona Rental.
4. Planta general del área Gran Plaza Central.
5. Esquemas generales normativos.
6. Elementos del sistema Metro de Caracas.
7. Levantamiento y registro botánico pequeño sector boscoso.
8. Esquemas e información general Centro Comercial Unidad Sur (en construcción).
9. Registro fotográfico del sector Plaza Venezuela.

1.12. PRESENTACIÓN DE LAS PROPUESTAS

Los participantes darán a conocer gráficamente sus propuestas mediante técnicas libres, única y exclusivamente a través de la presentación de dos (2) láminas de 118,90 x 84,10 cm (ISO A-0), en papel blanco, para ser presentadas verticalmente una al lado de la otra, montadas sobre una base rígida de poliestireno expandido de un grado (anime comprimido) o algún material similar, que contendrán obligatoriamente:

- Plano de conjunto: Gran Plaza Central y volúmenes edificados, destacando las relaciones viales, visuales, funcionales y espaciales del área del proyecto con el resto de la ciudad. Escala 1:1000.
- Plantas, cortes y fachadas, mostrando las eventuales superposiciones de actividades. Escala 1:1000.
- Perspectiva y/o axonometría general de la propuesta. Croquis, perspectivas y/o axonometrías de lugares y volúmenes de interés dentro de la propuesta. Escala libre.

CONCURSO INTERNACIONAL DE IDEAS Y PROPUESTAS para la GRAN PLAZA CENTRAL - ZONA RENTAL PLAZA VENEZUELA

FUNDACIÓN FONDO ANDRÉS BELLO para el desarrollo científico de la Universidad Central de Venezuela

- Criterios de diseño, especificación de materiales, acabados, vegetación, policromía y mobiliario urbano (bancos, luminarias, depósitos de basura, señalización, cubiertas desmontables, entre otros), detalles.

Las láminas serán protegidas con el embalaje adecuado y debidamente sellado.

Cada propuesta se acompañará de una carpeta de presentación formato carta (21,59 x 27,94 cm) que contendrá:

- Informe gerencial: consta de una memoria escrita de los criterios de diseño y construcción con una extensión máxima de 2 hojas tamaño carta (21,59 x 27,94 cm) en letra Arial 12 puntos a doble espacio y un juego a color de las láminas contentivas de la propuesta, reducidas a tamaño 43,18 x 27,94 cm (formato doble carta).
- Un sobre opaco conteniendo nombre y datos personales del competidor o de los miembros de equipo, a fin de poder contactarlos al final del evento.
- Un disco compacto (CD) con la propuesta completa. Los textos en Word para Windows 98 o superior, en letra Arial 12 puntos; los planos, ilustraciones, montajes fotográficos y similares en JPG resolución mínima 300 dpi, DWG y Autocad.

1.13. IDIOMAS

Los idiomas oficiales del concurso son el español y el inglés.

La moneda referencial es el dólar de Estados Unidos de América y el sistema de medida el métrico decimal.

1.14. ENTREGA DE LAS PROPUESTAS

Las propuestas deben ser enviadas (vía correo o courier) o entregadas personalmente

en el horario comprendido entre las ocho horas (8 am) y las diecisiete horas (5 pm) en la sede de la Fundación Fondo Andrés Bello, ubicada en la calle La Iglesia, Centro Solano Plaza, piso 3, oficina 3-A, Sabana Grande, Caracas, Venezuela.

1.15. PREMIOS

1° premio: US\$ 20.000

2° premio: US\$ 12.000

3° premio: US\$ 5.000

El jurado podrá otorgar menciones honoríficas sin gratificación económica.

1.16. VEREDICTO

Concluidas las deliberaciones, el jurado anunciará públicamente los galardonados.

De inmediato y durante la semana siguiente al anuncio del veredicto, la Fundación Fondo Andrés Bello notificará los resultados del concurso al Colegio de Arquitectos de Venezuela y a los participantes, enviándoles una copia del veredicto. Adicionalmente, al

CAV, a la FPAA y a la RAGA le serán enviadas fotografías e imágenes de los trabajos ganadores para su publicación en la página web.

Simultáneamente, la Fundación hará publicar esta información en la prensa local y en su página web.

1.17. CRITERIOS DE EVALUACIÓN

Las ideas arquitectónicas, paisajísticas y de diseño urbano deberán surgir tanto de las variables físicas y normativas de su contexto urbano, como del programa y de los criterios de diseño exigidos por la Fundación Fondo Andrés Bello. Dentro de este objetivo general, en cada propuesta se evaluarán los siguientes aspectos fundamentales:

- El cumplimiento del programa, de los esquemas generales normativos y de los criterios de diseño.
- El impacto visual y la apreciación que se tendrá de su inserción en el paisaje urbano.
- La flexibilidad y capacidad de adaptación en el tiempo al conjunto urbano Zona Rental Plaza Venezuela completamente desarrollado.
- El tratamiento de los accesos vehiculares y peatonales desde y hacia los diferentes elementos y sectores del entorno inmediato, particularmente a los planteados en el proyecto del complejo comercial en la Unidad Sur, actualmente en construcción.
- La consideración de las condiciones climáticas y la calidad paisajística y ambiental de Caracas y particularmente del terreno, en términos conceptuales, espaciales, funcionales, constructivos y de mobiliario urbano y vegetación.
- El tratamiento de la iluminación –diurna, nocturna– como elemento determinante de la seguridad y por ende, de calidad de vida del conjunto.
- El valor agregado a las inversiones derivado de la mejora de la calidad urbana del sector.

1.18. SEGURO

La Fundación Fondo Andrés Bello protegerá cada trabajo participante contra daños y pérdida total, desde el momento en que sean entregados en su sede hasta la clausura y desmontaje de la exhibición programada como parte de este concurso, a través de una póliza de seguros que garantice la recuperación del monto de la inscripción, el costo del

envío y el costo material de los documentos que conforman el dossier de cada propuesta (CD, carpeta, sobre y láminas).

1.19. EXPOSICIÓN DE LAS PROPUESTAS

Los trabajos serán exhibidos públicamente. El lugar, fecha y hora serán anunciados oportunamente. También se exhibirán en el catálogo del evento que aparecerá en el Web Site: www.zonarentalucv.com de la Fundación. El material de las propuestas permanecerá en poder de la FFAB, la cual podrá utilizarlas para publicar y publicitar dichas propuestas.

CONCURSO INTERNACIONAL DE IDEAS Y PROPUESTAS para la GRAN PLAZA CENTRAL - ZONA RENTAL PLAZA VENEZUELA

FUNDACIÓN FONDO ANDRÉS BELLO para el desarrollo científico de la Universidad Central de Venezuela

1.20. OBLIGACIONES

Los participantes se comprometen a acatar íntegramente y sin posterior apelación, reclamo o demanda judicial, todas las disposiciones reglamentarias, técnicas y de procedimiento establecidas en estas bases. Consecuentemente, al momento de remitir y/o entregar su propuesta a la Fundación los concursantes asumirán que este acto constituye el reconocimiento y la aceptación integral de las disposiciones de las bases, términos y reglamentos del concurso.

1.21. COMPROMISOS QUE ASUME LA FUNDACIÓN LUEGO DE REALIZADO EL CONCURSO

Por ser un concurso de ideas, la Fundación no tiene previsto asumir un compromiso contractual para el desarrollo del proyecto definitivo. Sin embargo, al momento de llevar a cabo el proyecto la Fundación pudiera acordar algún tipo de relación contractual con el (los) ganador (es) del concurso, para lo cual se establecerán las condiciones de contratación y los honorarios profesionales respectivos de acuerdo a lo establecido por las normas del Colegio de Ingenieros de Venezuela para este tipo de servicio.

1.22.- DERECHOS DE AUTOR Y USOS DE LAS PROPUESTAS CONCURSO

1. Los participantes en el concurso garantizan a la Fundación tanto la originalidad de sus propuestas como la plena titularidad de los derechos morales y patrimoniales sobre las mismas, de modo que garantizan el goce pacífico de tales derechos, en los términos de las cesiones y autorizaciones a que se refieren los numerales subsiguientes, quedando liberada la Fundación de cualquier responsabilidad frente a terceros.

2. La participación en el concurso implica, de pleno derecho, la aceptación de todas las disposiciones relativas al derecho de autor contenidas en las presentes bases del concurso.

3. La Fundación, reconoce la plena vigencia de los derechos morales sobre las propuestas presentadas, incluyendo el de paternidad de los autores y la integridad de sus obras, como inalienables, irrenunciables, inembargables e imprescriptibles.

4. Con el envío de los documentos de la respectiva propuesta, se entienden cedidos a la Fundación los derechos de explotación de la obra y la autorización para la defensa de los derechos morales sobre la misma, aplicando por analogía las disposiciones contenidas en el artículo 59 de la Ley sobre el Derecho de Autor de la República Bolivariana de Venezuela

¹ Artículo 59 de la Ley venezolana sobre el Derecho de Autor: “*Se presume, salvo pacto expreso en contrario, que los autores de las obras creadas bajo relación de trabajo o por encargo, han cedido al patrono o al comitente, según*”

5. En consecuencia, por el solo hecho de su participación, los concursantes ceden a la Fundación, a título gratuito, en forma ilimitada, para todo el mundo y por toda su duración, conforme a la legislación venezolana [2](#), los derechos de explotación sobre sus obras, por cualquier medio o procedimiento, sin perjuicio de lo dispuesto en el numeral 10 de esta sección.
6. La cesión a que se refiere el numeral anterior comprende igualmente la facultad para la Fundación, de ejercer el derecho de modificación a que se refieren el artículo 21 [3](#) de la Ley venezolana sobre el Derecho de Autor y el artículo 12 del Convenio de Berna para la protección de las Obras Literarias y Artísticas [4](#), a cuyos efectos la Fundación podrá encargar a un tercero las transformaciones pertinentes o el desarrollo a nivel de proyecto de cualesquiera de las propuestas presentadas.
7. Igualmente, los concursantes autorizan a la Fundación para la defensa de los derechos morales sobre sus respectivas obras frente a cualquier infracción por parte de terceros.
8. La cesión a que se refieren las disposiciones anteriores no implican ninguna obligación para la Fundación de utilizar determinada propuesta o explotar la obra en ninguna forma.
9. La Fundación solamente asume la obligación de conservar y mantener los soportes materiales que contengan las propuestas presentadas por un lapso de treinta (30) días continuos contados a partir de la fecha en que se publique el veredicto, transcurridos los cuales la Fundación declina cualquier responsabilidad en cuanto a la existencia o conservación de tales soportes.
10. Los ganadores del concurso suscribirán con la Fundación el contrato respectivo que formalice las cesiones y autorizaciones que preceden, quedando entendido, en esos casos, que la onerosidad del contrato se limitará, única y exclusivamente, a las cantidades que reciban por concepto de premios. En caso de que la Fundación resolviera utilizar total o parcialmente propuestas no

los casos, en forma ilimitada y por toda su duración, el derecho exclusivo de explotación definido en el artículo 23 y contenido en el Título II de esta Ley. La entrega de la obra al patrono o a quien encarga la creación, según corresponda, implica la autorización para que éstos puedan divulgarla, así como para ejercer los derechos a que se refieren los artículos 21 y 24 de esta Ley y la de defender los derechos morales, en cuanto sea necesario para la explotación de la obra. La cesión a que se refiere este artículo, no se efectúa implícitamente respecto de las conferencias o lecciones dictadas por los profesores en universidades, liceos y demás instituciones docentes”.

2

Artículo 25 de la Ley venezolana sobre el Derecho de Autor: “*El derecho de autor dura toda la vida de éste y se extingue a los sesenta años contados a partir del 1º de enero del año siguiente al de su muerte, incluso respecto a las obras no divulgadas durante su vida*”.

3

Artículo 21 de la Ley venezolana sobre el Derecho de Autor: “*El autor tiene el derecho exclusivo de hacer o autorizar las traducciones, así como las adaptaciones, arreglos y otras transformaciones de su obra*”.

4

Artículo 12 del Convenio de Berna: “*Los autores de obras literarias o artísticas gozarán del derecho exclusivo de autorizar las adaptaciones, arreglos y otras transformaciones de sus obras*”.

ganadoras, se establece como única contraprestación por la cesión de los derechos, en los términos del numeral 4 de esta sección, una cantidad no mayor los honorarios profesionales establecidos por el Colegio de Ingenieros de Venezuela vigentes para la fecha del contrato y que en ningún caso será superior a la establecida en las presentes bases para el tercer premio.

11. Para todos los efectos de las presentes bases en cuanto al goce y el ejercicio de los derechos patrimoniales cedidos o, en su caso, para la defensa de los derechos morales sobre las obras, en todo el mundo, incluyendo el régimen de autoría y titularidad, serán aplicables las normas de la legislación nacional, comunitaria e internacional vigente en la República Bolivariana de Venezuela para la fecha de apertura del concurso.

12. Cualquier controversia que se presente con respecto a la ejecución de las presentes bases o cualesquiera otras derivadas del concurso, que no pueda ser resuelta amigablemente por las partes, será sometida a la resolución de árbitros de equidad o arbitradores, según la modalidad de arbitraje independiente prevista en la Ley de Arbitraje Comercial, publicada en la Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela No. 36.143 del 07 de abril de 1998. Las partes procurarán nombrar un único árbitro y sólo en caso de desacuerdo serán tres, uno escogido por cada una de las partes y el tercero, escogido por los otros dos. Si los dos árbitros no pudieran acordar la designación del tercero, la designación corresponderá al Juez competente de Primera Instancia. El laudo arbitral será definitivo en cada caso y total y absolutamente vinculante a las partes, por lo que ellas renuncian al ejercicio de cualquier recurso o medio de impugnación contra el laudo, ordinario o extraordinario.

2. PROGRAMA DEL CONCURSO

El concurso que ahora se convoca es la continuación del desarrollo de la *Zona Rental de la Universidad Central de Venezuela*, ubicada en la *Plaza Venezuela*, basado en un proyecto urbano de gran escala donde se conjugan las actividades productivas, de servicio y de ocio y recreación, creando uno de los espacios urbanos de mayor calidad y dinamismo en la ciudad de Caracas, un área de confluencia de las ideas, de las artes, de la ciencia, de comercios y de servicios. Este nuevo centro cívico metropolitano que ofrecerá condiciones de acceso y permanencia seguras se articula espacialmente en torno a una *gran plaza* de un poco más de dos hectáreas. Con el propósito de lograr los objetivos del concurso se plantea el desarrollo de un gran espacio público:

Que permita la coexistencia de actividades recreativas y culturales, con la simultaneidad y variedad en naturaleza y escala propias de las grandes ciudades.

- Que sea el gran elemento receptor y distribuidor de quienes transitan por la zona, bien sea de paso o como usuarios de los servicios que ofrece el propio conjunto.
- Que aproveche las condiciones privilegiadas del sitio y su entorno.
- Que asegure una alta calidad de vida para los ciudadanos.
- Que ofrezca ventajas atractivas para invertir en el conjunto urbano de la Zona Rental Plaza Venezuela.

2.1. DESCRIPCIÓN DEL ÁREA

Localización y entorno urbano

Caracas, capital de Venezuela, está localizada en un estrecho valle alargado, en sentido este-oeste, con un largo total de 15 kilómetros, un ancho máximo de 3,5 kilómetros y una superficie plana de 11.000 hectáreas, aproximadamente. La Zona Rental Plaza Venezuela se emplaza en un área conocida como Plaza Venezuela, que constituye el centro geográfico de la ciudad de Caracas.

Durante los años cincuenta, éste fue uno de los primeros sectores de expansión de la ciudad con el inicio y desarrollo de la Ciudad Universitaria de Caracas y en la actualidad se ha convertido en uno de los centros urbanos más representativos de la capital del país, caracterizado por la presencia de una de las más grandes fuentes ornamentales de la ciudad, rodeada de edificios emblemáticos por sus reconocidos valores arquitectónicos, tales como el edificio Polar, la torre Phelps, el centro Capriles, así como algunos edificios de referencia capitalina, como la torre La Previsora y su reloj digital, la torre Domus, la torre Lincoln y el centro Teleport, entre otros. En las inmediaciones del sector Plaza Venezuela se encuentran el parque Los Caobos, el parque Jardín Botánico y la Ciudad Universitaria de Caracas, sede de la Universidad Central de Venezuela, obra cumbre del Arq. Carlos Raúl Villanueva, recientemente declarada patrimonio del mundo, que ocupa 164 hectáreas inmediatamente al sur de la Zona Rental, lindando con la autopista Francisco Fajardo. Desde el área se pueden apreciar edificaciones sobresalientes de este conjunto arquitectónico, como son los Estadios, el Gimnasio Cubierto y la Biblioteca Central. También está próxima a la zona donde se ubican los museos de Ciencias, de Bellas Artes, de Arte Contemporáneo de Caracas, la Galería de Arte Nacional y el Ateneo de Caracas.

El sector Plaza Venezuela está destinado a ser un centro de intercambio cívico, comercial y financiero de escala metropolitana. Se caracteriza por la mezcla de usos, la mayoría de ellos empleadores, lo cual genera un constante tráfico de vehículos y personas en busca de servicios comerciales, financieros y de trabajo. Actualmente por el sitio transitan, peatonalmente o en vehículos privados o de transporte público, alrededor de 650 mil personas diarias con proyecciones superiores al millón de personas. Existen actividades comerciales de compra y venta al detal y de servicios, de todo tipo, con horarios distintos: restaurantes, lugares nocturnos, hoteles, tiendas de artículos personales y para el hogar, servicios automotrices; también oficinas privadas y gubernamentales de escala metropolitana y regional.

En términos generales, el sector presenta un gran dinamismo y se evidencia un futuro cambio en las condiciones actuales del paisaje urbano, fundamentalmente debido a la

intervención de la C.A. Metro de Caracas, con la construcción de una nueva línea de metro (línea 4) y la estación Zona Rental, la cual interconectará con las líneas existentes 1 y 3 y sus respectivas estaciones dentro del área (Plaza Venezuela I y II). Estos trabajos se encuentran en la actualidad bastante adelantados y se prevé su culminación para el primer trimestre de 2006. Se puede afirmar que el sector Plaza Venezuela constituye el punto de articulación de uno de los ejes de mayor potencial urbanístico en la ciudad de Caracas.

Condiciones ambientales y climáticas

La Zona Rental Plaza Venezuela se localiza dentro de una ciudad caracterizada por un clima intertropical. Caracas es una ciudad que se desarrolla a lo largo de un valle intermontano con una altitud promedio de 1.000 m.s.n.m. y excelentes valores escenográficos y paisajísticos: el Parque Nacional El Ávila por el norte (una cadena montañosa que separa a la ciudad del mar, cuya cima supera los 2.700 m de altura) y montañas más bajas por el sur.

El valle presenta temperaturas cálidas con poca variación durante todo el año, donde las mínimas y máximas oscilan entre 19°C (66°F) y 32°C (90°F), con un promedio anual de 25°C (77°F).

Los continuos y limpios vientos que cruzan el valle de este a oeste refrescando y arrastrando las partículas que contaminan el aire, una corta temporada de lluvias tropicales y una larga estación seca con fuerte incidencia de sol tropical, ofrecen grandes posibilidades para las actividades al aire libre.

Condiciones físicas y capacidad de desarrollo

La Zona Rental Plaza Venezuela es un lote de terreno de 10,3 hectáreas localizado en el corazón de Caracas.

Por su centralidad y facilidades de acceso desde cualquier punto de la ciudad, se puede afirmar que la Zona Rental Plaza Venezuela constituye un área privilegiada en pleno sector central de Caracas destinada al proyecto urbanístico más importante de las últimas décadas: el mayor complejo comercial y empresarial de la ciudad, con más de 600 mil metros cuadrados de construcción dedicados a oficinas, comercios variados, hoteles cinco estrellas, centros de recreación y cultura, plazas públicas y un gran lugar de espectáculos y eventos, que lo convertirá en el principal centro cívico-cultural- comercial caraqueño.

Su desarrollo estará caracterizado por tres tipologías. Una topología compuesta por las edificaciones de borde con imagen unitaria continua, las torres como hitos referenciales, las cuales circunscriben la Gran Plaza Central como espacio de encuentro con la ciudad. Todo ello en el terreno de mayor extensión sin desarrollar en el área metropolitana de Caracas, el cual ha sido dividido en cuatro unidades territoriales, factibles de ser adjudicadas en usufructo total o parcialmente, para desarrollarse individual e independientemente de acuerdo a las condiciones que establezca la Fundación en sus negociaciones con el mercado.

Estas unidades, denominadas según su localización dentro de la Zona Rental, son:

Unidad NORTE: ubicada entre las avenidas Casanova, Gran Avenida y avenida Oropeza Castillo y la Plaza Venezuela, donde se prevé, además de comercios y oficinas en edificios de desarrollo continuo al borde de la avenida Casanova, una torre de oficinas u hotel en el extremo oeste, enfrentado hacia la Plaza Venezuela.

Unidad SUR : ubicada al borde del alimentador Plaza Venezuela de la autopista Francisco Fajardo. Actualmente, en este terreno se ha iniciado la construcción de un centro comercial y de entretenimiento de aproximadamente 180 mil metros cuadrados de construcción, con hipermercado, feria de comida y dieciocho salas de cine de alta tecnología. Este terreno fue adjudicado recientemente al Consorcio Desarrollos Cativen, S.A., conformado por los grupos empresariales Casino de Francia, Éxito-Cadenalco de Colombia y el sector de alimentos de las Empresas Polar de Venezuela.

Unidad ESTE: ubicada al borde de la avenida Oropeza Castillo, entre la Gran Avenida y el alimentador Plaza Venezuela. En esta unidad se prevé la construcción de hotel, comercios y oficinas, conjuntamente con un centro de convenciones, espectáculos y eventos (Escenario Metropolitano) con capacidad para 4 mil personas, que pueda ampliarse al abrirse hacia la gran plaza. Por el centro del terreno y en sentido norte-sur se desarrollará una galería peatonal techada que se ha denominado bulevar Olimpo.

Unidad CENTRAL: está ubicada inmediatamente al sur de la avenida Casanova, entre las unidades Norte, Sur y Este; cuenta con una superficie total aproximada de 23 mil metros cuadrados. Dentro de esta unidad se encuentra la estructura de los sótanos del antiguo Edificio Rental, con algo más de 12 mil metros cuadrados de construcción en cuatro plantas, por debajo de la cota superficial de la plaza (+868 m.s.n.m), a excepción de la placa superior, cuya cota es +869,90 m.s.n.m. También aquí está prevista una torre de oficinas, para comercios, oficinas u hotel.

En esta unidad se encuentra ubicada el área destinada al desarrollo de la Gran Plaza Central, la cual está constituida principalmente por la Unidad Central y los espacios de terreno de las unidades

Norte, Este y Sur comprendidos entre las galerías peatonales de los edificios que se construirán en ellas y la Unidad Central, estando también contenida una sección de la avenida Casanova como espacio complementario y de extensión eventual.

2.2. CRITERIOS DE DISEÑO

Lineamientos generales

Las propuestas deberán responder adecuadamente a los parámetros establecidos en el Reglamento del Plan Maestro de Diseño y Desarrollo Urbano y a los siguientes aspectos particulares:

- La cota referencial que corresponde a la superficie de la Gran Plaza Central es +868 m.s.n.m. Coincide con la rasante de la avenida Casanova en el punto medio del lindero norte de la Unidad Central.
- La presencia de la estructura del antiguo Edificio Rental en la Unidad Central, con cuatro pisos y un sótano, uno de ellos superficial, cuya cota es +869,90 m.s.n.m.,

sobresaliendo del nivel de la plaza 1,90 m, y los otros tres por debajo del nivel de la Gran Plaza Central, debe ser reconocida por los concursantes, siendo igualmente válidas propuestas tanto para intervenirla como para conservarla igual. Este edificio se utilizará para albergar usos culturales, de exposiciones y para el arte en general. Sobre el techo del mismo podrán ubicarse áreas para tales usos, siempre y cuando se deje la planta de techo libre.

- Los usos se adecuarán a los previstos en los Lineamientos de Diseño del conjunto de la Zona Rental.
- La incorporación de vegetación en el diseño de la plaza, valorizando el carácter tropical de la ciudad de Caracas. Se deja a criterio de los participantes el manejo de un pequeño grupo de árboles de gran tamaño presente en el área.
- La planta baja libre y transparente del edificio propuesto en la esquina noroeste de la plaza, para permitir su vinculación física y visual con el entorno inmediato.
- Tres plantas de sótanos inmediatamente por debajo de la Gran Plaza Central, para estacionamiento público de vehículos (alrededor de 5 mil puestos) y la Gran Estación Central (estación de transferencia intermodal de transporte con servicios conexos) que enlazará al sistema Metro con las principales vías urbanas e interurbanas, además de contar con servicio de predespacho para viajeros nacionales e internacionales de líneas aéreas, navieras y de autobuses de lujo. Estos espacios tendrán salidas peatonales directas sobre la Gran Plaza.

Calidad de vida urbana

Se espera un diseño urbano y paisajístico que, a partir del adecuado manejo del clima, la vegetación, el paisaje –natural y construido– y la arquitectura, constituya en sí mismo un elemento que mejore la calidad de vida del ciudadano.

Eventos multitudinarios

Como equipamiento recreacional asociado a la plaza se deben considerar zonas para diversión y entretenimiento, de reconocible delimitación y con posibilidades de cubiertas estacionales como extensión del Escenario Metropolitano (centro de espectáculos y eventos). Esta extensión tendrá un área no menor de 3 mil metros cuadrados.

Optimización de la integración y la conectividad

La neurálgica ubicación de este conjunto urbano obliga a que la propuesta contemple, además de su óptimo funcionamiento interno, una estudiada integración a la trama de la ciudad, buscando un adecuado equilibrio con los diferentes componentes que conforman la Gran Plaza:

Las *galerías techadas* (pórticos a doble altura) de los edificios que la bordean, abiertas hacia este espacio a manera de corredor público continuo.

La *avenida Casanova*, cuya sección transversal es de 30 metros, como área de extensión de la Gran Plaza, por lo que podrá ser objeto de tratamiento especial a fin de

obligar a la reducción de velocidad de los vehículos automotores y ofrecer mayor seguridad para los peatones.

Los componentes propios del conjunto urbano de la Zona Rental, tales como el *bulevar Olimpo*, las *puertas urbanas Sabana Grande y Estadios* y los *pasajes* (pasos públicos a través de las edificaciones), que permiten la continuidad del flujo peatonal entre distintos elementos del sector.

La ubicación de la plaza y su desarrollo impone que se preste cuidadosa atención a su relación con:

Los accesos a la Gran Estación Central y a las estaciones del Metro.

Las paradas de las rutas del transporte público superficial.

Los espacios públicos abiertos más importantes del sector –bulevar Sabana Grande, parque Los Caobos, plaza Simón Bolívar.

La Ciudad Universitaria.

Promoción del arte público

Las propuestas deben considerar la incorporación de obras de arte a fin de crear un conjunto integrado que constituya un espacio vital urbano donde el ciudadano pueda recuperar su sensibilidad y respeto por lo estético.

Las obras de arte recomendadas por los concursantes no obligarán a la FFAB a incluirlas en el desarrollo de la plaza. La FFAB abrirá concursos o utilizará un comité de expertos para incluir las obras de arte definitivas.

Servicios de apoyo

Se planteará la solución esquemática de los espacios y equipamientos que garanticen el buen funcionamiento y la calidad de la Gran Plaza Central.

Condicionantes del desarrollo por etapas

Cabe destacar la circunstancia de que la Gran Plaza Central pudiera estar concluida aun antes de haberse edificado las otras unidades de la Zona Rental, cuyo desarrollo podrá realizarse por etapas, diferidas o consecutivas.

3. INFORMACIÓN COMPLEMENTARIA

Se recomienda a los concursantes, en particular a los extranjeros, visitar los siguientes sitios web con el fin de obtener información complementaria sobre la ciudad de Caracas y Venezuela.

www.marn.gov.ve

www.mpc.gov.ve

www.igvsb.gov.ve

www.alcaldiamayor.gov.ve

ANEXO C

Bases de Concurso Nacional “Aeropuerto Tomás de Heres, Portal Eco Turístico del Edo. Bolívar” (Concurso Público Nacional)

Propiedad de la Gobernación del Edo. Bolívar, entregadas a los participantes en el
concurso. Mayo 2004

REPUBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
GOBERNACIÓN DEL ESTADO BOLÍVAR
SECRETARIA DE INFRA ESTRUCTURA

Bases del concurso de Ideas:
“Aeropuerto Gral. Tomas de Heres, Portal Eco-Turístico del Estado Bolívar”

Cada vez mas, necesitamos acciones de diseño urbano de fuerza y proyectos de calidad que moldeen y orienten el desarrollo estructural de la ciudad que habitamos. Necesitamos mejorarla desde el punto de vista de su estructura física y formal. No es suficiente con que las Instituciones se dediquen a tratar de resolver los problemas en los lugares que se presenten

Ciudad Bolívar, ciudad rica en historia, es una de las pocas ciudades que aún conserva su arquitectura colonial y se caracteriza por tener de escenario principal el hermoso río Orinoco, sus calles y construcciones de estilo colonial guardan la historia de esta ciudad, y hacen de ella una de las más bellas poblaciones de Venezuela. De un valor inmenso por sus condiciones geográficas y naturales, polo cultural del sur de Venezuela. Una Ciudad que debe reconocerse a si misma como el mayor bien cultural de la sociedad que la habita, que reconozca e integre a la naturaleza, que permita la convivencia armónica entre pasado, presente y futuro, que sepa apoyarse en la experiencia de su historia para enriquecer un patrimonio que debe trascender a las generaciones futuras.

Por estas razones el **Gobernador del Estado Bolívar Antonio Rojas Suárez** a través de la **Secretaría de Infraestructura**, decide convocar a los mejores, para que posen su mirada y sus esfuerzos haciendo suyo el compromiso de lograr una mejor ciudad para el disfrute de todos. Ofrecemos la oportunidad de aportar e incorporar nuevas ideas para la recuperación de un sector de la ciudad a mediano plazo. La intervención en los lugares donde el contexto en un paisaje mítico o virgen, constituye un reto a la creatividad Arquitectónica y a la capacidad de plantear propuestas integrales que sean posibles de instalarse en una realidad geográfica mágica como lo es esta ciudad. A partir de las potencialidades preexistentes de la zona que la han constituido como una ciudad con fuerte vocación turística y recreativa. La premisa fundamental es generar un cambio de imagen a partir de presentar por delante el edificio existente y a lo largo de la vialidad una nueva arquitectura cuya solución tecnológica este acorde a los tiempos, el edificio representa un portal de acceso a la comunidad haciendo necesario involucrar formalmente su Arquitectura con la tradición del lugar.

Sabemos que no es fácil, dados los problemas económicos que en este momento está viviendo el estado Bolívar. Intentar superar estas dificultades es precisamente la tarea que hay que afrontar.

La Gobernación del Estado Bolívar, a través de la Secretaria de Infraestructura, promueve el concurso de ideas **“Aeropuerto Gral. Tomás de Heres, Portal Eco-Turístico del Estado Bolívar”**, a fin de generar propuestas simbólicas, que sugirieran un

espacio urbanístico y arquitectónico con escala humana, tanto externa como interna, y en máxima armonía con su entorno algo muy representativo del lugar. Un edificio terminal, que simbólicamente representa la puerta de acceso a la ciudad, que contribuyan a profundizar en el área de la planificación y a consolidar un sector de la ciudad de verdadero impacto urbano.

Se decide así, nombrar una Comisión Organizadora para la coordinación de este evento que pretende ofrecer a los profesionales de la región la oportunidad de hacer públicos sus planteamientos e ideas de diseño urbano de intervención para la recuperación integral del Aeropuerto Tomas de Heres de Ciudad Bolívar y su entorno inmediato. La Comisión está conformada por:

Ing. Raúl Carvajal, Secretario de Infraestructura de la Gobernación del Estado Bolívar

Dr. Elías Inatty, Secretario de Desarrollo Económico

Ing. Carlos Porras, Presidente INVIOBRAS BOLÍVAR

Arquitecto, Milded Egui, Directora de Patrimonio

Arquitecto Edgar Rivas, Jefe de Operaciones SAAR Bolívar

Dra. Antonia Bernechea, Comisionada de Proyectos Especiales.

La evaluación de las propuestas será sometida a una exposición pública donde la comunidad participará en la toma de decisiones mediante buzones, teniendo un Jurado Calificador, nombrado por **Antonio Rojas Suárez, Gobernador del Estado BOLÍVAR**; el plazo para la evaluación y selección de la propuesta ganadora será de veinte días (20) días, contados a partir del día siguiente a la entrega de las propuestas.

DE LOS PARTICIPANTES:

Se trata de un concurso de carácter nacional, y podrán participar en él todos los arquitectos, urbanistas y profesionales afines. **La participación será identificada con un seudónimo y en carta aparte los datos de identificación.**

DE LAS CONDICIONANTES AL CONCURSO DE IDEAS:

Se tendrá en cuenta fundamentalmente la calidad arquitectónica de las inserciones en términos funcionales, espaciales, estructurales y constructivos que sean acordes con el uso establecido, cuyos costos se ajusten a la realidad actual. Dentro de las condicionantes expresadas, los concursantes podrán actuar con toda libertad.

Se plantea:

- 1.-** Una proposición de conjunto que tome en cuenta el problema en todo el contexto: el urbanismo, el equipamiento urbano, la señalización.
- 2.-** Una propuesta de diseño sobre el lote de terreno y la edificación existente del aeropuerto. Esta propuesta deberá incorporar el **rescate** del avión **Jimmy Ángel** como un elemento importante de identidad regional y que deberá integrarse al futuro aeropuerto.
- 3.-** Ideas o propuestas preliminares sobre formas de operación-administración de aeropuertos, con enfoques y criterios determinantes de desarrollos aeroportuarios **que se**

ejecutarán en uno o más sitios prioritarios del Estado, como parte de la gestión ordinaria del Servicio Autónomo de Aeropuertos Regionales del Estado Bolívar.

DE LA INSCRIPCIÓN:

La inscripción es Gratuita. El proceso de inscripción en el Concurso estará abierto desde el día 3 de mayo y finalizará el día 7 de mayo del 2004, pudiendo formalizarse en la **Secretaría de Infraestructura**, Calle Constitución, Casco Histórico, Ciudad Bolívar, Estado Bolívar, Teléfono 0285-6002140-6002294, E-mail sinfrabolivar@mipunto.com, en horario de 8:00 A.M. a 12:00 P.M.- 2:00 P.M a 5:00 P.M. , con correspondencia dirigida al comité organizador, dando por aceptadas las bases, indicando los datos personales del participante o los miembros del equipo: nombre y apellido, cédula de identidad, profesión u oficio, domicilio y sitio de trabajo o estudio, número de teléfono o correo electrónico. De ésta manera, queda formalizada la inscripción. En ese momento se entregará a cada participante debidamente inscrito, el material y la información necesaria para el desarrollo de la Idea de Arquitectura.

La inscripción puede hacerse personalmente o por correo electrónico (sinfrabolivar@mipunto.com). Se aceptará como fecha de inscripción, la del envío, que debe coincidir con el plazo previsto.

Los interesados deberán acreditar su condición de profesional de la Arquitectura, el Urbanismo o la Ingeniería, mediante la presentación, al momento de su inscripción en el concurso, del correspondiente carnet del Colegio de Ingenieros de Venezuela y suministrar los datos que se requieren en la planilla de inscripción correspondiente.

Para cualquier información adicional, favor dirigirse a la **Secretaría de Infraestructura**, Calle Constitución, Casco Histórico, Ciudad Bolívar; Concurso “**Aeropuerto Gral. Tomas de Heres, Portal Eco-Turístico del Estado Bolívar**”, e-mail: sinfrabolivar@mipunto.com, o a los teléfonos: 0285-6324803- // 0286-9518881-9519937

La **Secretaría de Infraestructura**, contestará todas las consultas realizadas por los concursantes a través del correo electrónico: sinfrabolivar@mipunto.com, los días de 10,11,12 de mayo. Una vez emitida la respuesta por este medio, se entenderá que las mismas han sido recibidas por todos los proponentes. **No se atenderá consultas personales, ni telefónicas.** No se aceptaran reclamos del concursante, motivados por la no recepción de las repuestas emitidas por la **Secretaría de Infraestructura**.

DE LAS CONDICIONES DE PRESENTACIÓN:

1.- La propuesta deberá presentarse en un mínimo de **3 láminas y un máximo de 8**, cada una en formato 0,70 x 0,70 m. sobre material rígido (cartón, anime comprimido, etc.)

2.- La memoria Descriptiva de la Idea propuesta, deberá estar incluida en las láminas de presentación.

3.- Se debe tomar en consideración la relación de escalas que sigue:

- La formulación conceptual se presentará en escala libre, la propuesta urbana en 1:2500 y plano de conjunto en 1:1000

- La propuesta arquitectónica para el aeropuerto y el lote de terreno, contendrá plantas, cortes y fachadas, 3D, Maqueta (opcional) en escala libre.
- El diseño arquitectónico debe contemplar el esquema estructural, constructivo y análisis estimado de costos.

4.- Solamente serán admisibles las propuestas que reúnan y correspondan a las especificaciones establecidas por **la Secretaría de Infraestructura** en los términos de referencia.

DE LA ENTREGA:

1.- La entrega de las propuestas se llevará a cabo en la, **Secretaría de Infraestructura**, Calle Constitución, Casco Histórico, Ciudad Bolívar, el día 22 de junio de 2004, desde las 9:00 AM. hasta las 5:00 PM. El Comité Organizador no se hace responsable por los trabajos que no se reciban dentro del plazo previsto.

2.- Todos los trabajos deben acompañarse de un informe aparte que contenga las especificaciones de la entrega, indicando claramente el número de láminas, tipo de material y la manera de su organización para la muestra.

3.- Se entregará también, en carpeta plástica, tamaño carta de tres argollas, con hojas plásticas, la síntesis curricular de (los) profesionales, ficha técnica del proyecto, Memoria descriptiva del proyecto, planos de la edificación, fotografías con calidad profesional, todo esto respaldado en un CD con la información en Word for Windows versión 6.0 o superior, fotografías en lenguaje JIF o JPG y planos de la edificación en AUTOCAD 2000 o superior.

4.- Cuando el proyecto haya sido realizado por un equipo y lo esté presentando un sólo profesional, éste último deberá presentar carta de autorización firmada por los otros profesionales autorizándole para presentar la propuesta. La ficha técnica debe incluir los nombres de todos y cada uno de los profesionales responsables involucrados en la propuesta.

5.- La recepción de las propuestas será registrada mediante un acta levantada en el lugar y a la hora exacta de la entrega, suscrita por El Director y demás funcionarios que en ella participen. La Dirección expondrá las propuestas a la comunidad en general y junto al Jurado Calificador calificarán las diferentes propuestas.

6.- La propuesta debe ir acompañada de una carta dirigida al **Secretaría de Infraestructura** entregada en sobre cerrado, identificada, así:

Señores **Gobernación del Estado Bolívar, Secretaria de Infraestructura.**

Calle Constitución, Casco Histórico, Ciudad Bolívar, Estado Bolívar

“Contiene original”

PROPUESTA PARA EL CONCURSO REGIONAL DE IDEAS SOBRE AEROPUERTOS CONCURSO PUBLICO Nº 01/2004

7.- La carta, se deberá presentar en sobre separado, debidamente cerrado, identificado con el seudónimo.

8.- **Todo el material deberá estar debidamente identificado solamente con el seudónimo.**

DE LOS PREMIOS:

1.- El concurso establece premiar las tres mejores propuestas.

- Para el **primer lugar** la premiación consiste en: a) una cantidad de dinero en metálico (**Bs. 5.000.000**), que se otorgará a la mejor propuesta. b) certificado de reconocimiento por el premio obtenido c) la contratación del diseño del proyecto.
- Para el **segundo lugar** la premiación consiste en: a) la cantidad de dinero en metálico (**Bs. 2.500.000**) y b) certificado de reconocimiento por el premio obtenido.
- Para el **tercer lugar** la premiación consiste en: a) la cantidad de dinero en metálico (**Bs. 1.500.000**) y b) certificado de reconocimiento por el premio obtenido.

La Secretaría de Infraestructura, garantizará la autoría de la Propuesta ganadora, reservándose el derecho de incluir las variaciones que crea pertinente durante el proceso de elaboración del proyecto final.

2.- El jurado calificador hará las menciones honoríficas a aquellas propuestas que considere merecedoras de tal reconocimiento.

3.- El Veredicto del Jurado es inapelable y se anunciará públicamente el **día 14 de julio de 2004**, fecha de la inauguración de la Muestra de los trabajos premiados y seleccionados, en el **Centro de las Artes del Centro Histórico de Ciudad Bolívar**. Los 15 mejores trabajos serán exhibidos y distinguidos con una mención de honor.

4.- La Gobernación del Estado Bolívar, **a través de la Secretaría de Infraestructura**, se reserva la propiedad de los trabajos premiados y la contratación del diseño.

DEL JURADO:

El Jurado de Selección y Calificación del Concurso, estará integrado por los siguientes miembros: Ing. Raúl Carvajal, Secretario de Infraestructura (Presidente del Concurso); un Grupo Asesor, integrado por: el Dr. Elías Inatty, Ing. Carlos Porras, Arq. Mildred Egui Boccardo, el Arq. Edgar Rivas, el Ing. Andrés Brandt y la Dra. Antonia Bernechea.

Se invitará a las sesiones del jurado como invitado especial al Gobernador del Estado: Antonio Rojas Suárez.

El Comité Organizador designa al Sr. Lic. Carlos González y a la Arq. Angélica Silva como suplentes ante la eventualidad de inasistencia de alguno de los miembros del jurado y como Asesor, al Arq. Auri Suárez

NO PUEDEN PARTICIPAR EN EL CONCURSO:

- Los integrantes del Jurado;
- Los cónyuges, los parientes o afines hasta el tercer grado de los integrantes del Jurado;
- Los Funcionarios adscritos a la Secretaría de Infraestructura, los empleadores o los que tienen relaciones de colaboración permanente con los integrantes del jurado;
- Los dependientes del ente organizador;
- Los que han colaborado en la redacción de la convocatoria.

DEL RETIRO DE LOS TRABAJOS:

La Secretaría de Infraestructura, se reserva el derecho de conservar la(s) propuesta(s) ganadora(s) y con mención honorífica, las demás propuestas podrán ser retiradas a partir del día 15 de julio, hasta el 31 de julio de 2004. A partir de este plazo, el Comité Organizador no se hará cargo de su custodia.

Se entiende que los concursantes aceptan las presentes bases. Lo no previsto en ellas, será resuelto por el Comité Organizador.

Ciudad Bolívar, Abril de 2004

CRONOGRAMA DEL CONCURSO

- a)** Convocatoria al concurso: del 30 de Abril a 03 de Mayo del 2004
- b)** Retiro de las bases del concurso y proceso de inscripción: 3 de mayo al 7 de mayo del 2004.
- c)** Consultas y dudas: 10,11,12 de Mayo de 2004
- d)** Visita Técnica 11 y 12 de Mayo de 2004
- e)** Elaboración de los trabajos: 8 de mayo al 21 de junio del 2004
- f)** Recepción de los trabajos: 22 de junio del 2004
- g)** Exposición – Evaluación de las Propuestas al público en general: 23 de junio al 13 de julio de 2004, en la Terminal del Aeropuerto.
- h)** Veredicto Final y Premiación: 14 de julio 2004

ANEXO D

**Resultado de Concurso Nacional “Aeropuerto Tomás de Heres, Portal
Eco Turístico del Edo. Bolívar” publicado en Revista “Entre Rayas”
(concerniente al autor)**

Proyecto presentado a la Gobernación del Edo. Bolívar. Publicada en Enero 2006



Concurso de Ideas

Aeropuerto Gral. Tomas de Heres, Portal Eco-Turístico del Estado Bolívar

Tomás Pérez C.
Elvia W. Blanco

Ficha Técnica

Proyecto arquitectónico y propuesta urbana

Arq. Tomás Pérez Calderón

Arq. Elvia W. Blanco Rojas

Asesoría en estructura

Ing. Enrique Arnal

Imágenes 3D

Arq. Elvia W. Blanco Rojas

Arq. Tomás Pérez Calderón

Arq. Karina Souki Eman

Colaboradores - atenciones

Instituto Nacional de Aeronáutica Civil (INAC)

Arq. Gerardo Kleiner

Ing. Maule Sarabia

Ing. Benjamín Marco

Aranxa Gonzalo

Área del terreno

11.000 m² aprox.

Área de construcción

Planta baja: 2.325 m²

Área museo: 688 m²

Mezzanina: 1.225 m²

Total: 4.238 m²

Ubicación

Av. Jesús Soto, entre Avenidas

Táchira y Andrés Bello. Distrito

Heres, Ciudad Bolívar, Estado

Bolívar

El lugar, el propósito, la propuesta

La convocatoria a un concurso de ideas conlleva a múltiples aproximaciones que inciden dentro de la propuesta a desarrollar. En este caso, la iconografía del lugar, la interacción urbana y la exhibición temática son los elementos que distinguen a este proyecto.

El conjunto ha sido concebido como un portal cultural y turístico de Ciudad Bolívar, tomando en cuenta el valor de la pieza del avión de Jimmy Angel como excusa para la revitalización de la terminal aeroportuaria y el contexto inmediato. La presencia del avión "Flamingo Río Caroni" del aviador estadounidense Jimmy Angel como un elemento turístico de primera línea, otorga al aeropuerto un carácter museístico, gana una presencia permanente dentro de la urbe y dignifica la pieza histórica, convirtiéndose la edificación en polo atractivo de visitantes y de ingresos adicionales para el aeropuerto.

Se pretende generar un impacto sociocultural y urbano a través de esta intervención, valiéndose de una estrategia en la que el programa define y esculpe el espacio.

Esta propuesta implica una actualización del edificio del terminal del aeropuerto, de acuerdo a la normativa vigente (Manual de Planificación de Aeropuertos-OACI); así como también un mejoramiento urbano de la zona donde se inserta la edificación.

El Terminal del Aeropuerto Nacional Gral. Tomas de Heres se ubica en un terreno colindante de la Av. Jesús Soto de 11.000 m² aproximadamente de forma rectangular; con una topografía casi plana; con límites a saber: al norte con la Av. Jesús Soto, al sur con el sistema de pistas del Aeropuerto, al este con terreno y hangar privado y al oeste con el hangar de la Gobernación del Estado Bolívar.

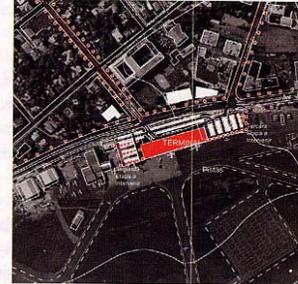
Intervenciones urbanas

El contexto urbano inmediato actualmente se presenta de forma bastante ambigua, ya que se genera una vía expresa entre dos tejidos urbanos distintos. Modificar radicalmente esta condición es poco probable, pero se puede elevar la calidad de los recorridos existentes. Para la revitalización del sector se sugiere una propuesta de usos y masas posibles, a modo de plan rector para ejecutarse a largo plazo.

Se recomienda una única codificación para la señalización, vallas publicitarias, y vegetación, así como también implementar un ensanchamiento de las aceras que permitiría un programa de paisajismo y arborización intensiva.

La propuesta

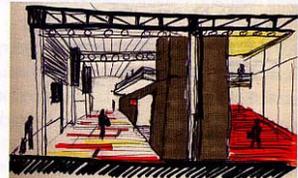
La distribución de masas dispuesta para la expresión del concepto, genera para el edificio una volumetría que sugiere la coexistencia de otras funciones, además de la terminal aeroportuaria.

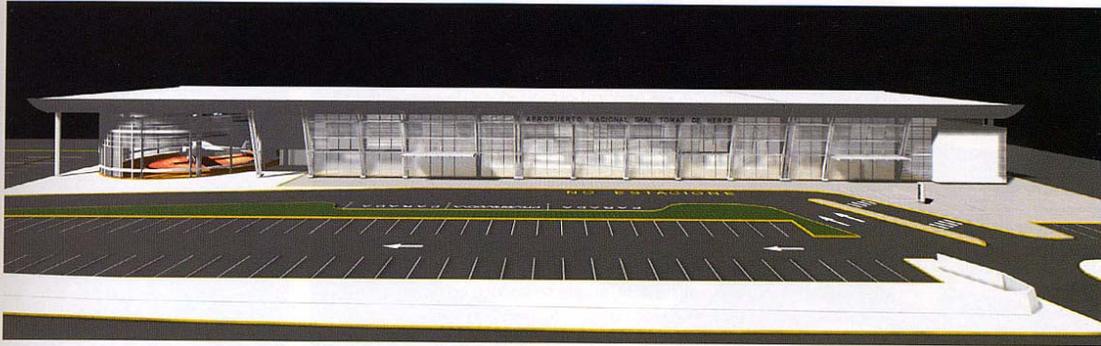


Propuesta urbana



MOVIMIENTO DE PLANES EN PACHAPA.





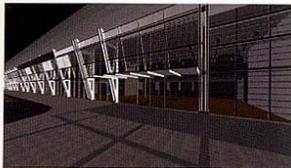
Vista desde la calle Táchira



Fachada principal



Vista externa área de llegada



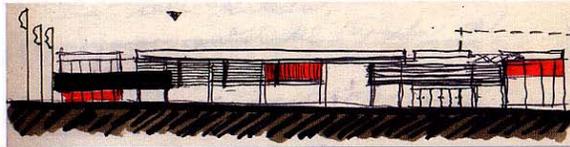
Vista acceso principal

Destaca el elemento techo, como unificador de las piezas que conforman al edificio. Dichas piezas son tres volúmenes principales que albergan funciones específicas: la terminal, el museo y la galería. Todas las anteriores, se cobijan bajo una pieza continua que sobrecoge a los distintos volúmenes. Estos están contenidos por una piel que se compone de diversas capas con distintos granos de cerramiento, que arman las fachadas de la edificación.

La disposición en que se encuentra el aeropuerto, lo convierte en protagonista del corredor vial de la Av. Jesús Soto y su imagen se transmuta en escenario urbano del sector

Estructura

El metal como protagonista, ya que refuerza la idea del portal Eco-Turístico del Estado, refresca la idea de Guayana, del acero, la metalmecánica, pero de modo ligero, sutil, integrado a su entorno, abierto hacia el espacio urbano.



Concurso de Ideas
 "Aeropuerto Gral. Tomás de Heres, Portal Eco-Turístico del Estado Bolívar"
Arquitecto responsable ante concurso
 Arq. Tomás Pérez Calderón
Realización
 Junio-julio 2004
Exposición del concurso
 Centro de las Artes, Plaza Miranda, Casco Histórico, Ciudad Bolívar.
 Julio-agosto 2004
Premio
 Primera Mención Honorífica bajo el seudónimo INTERFARQ, destacado por:
 • Estética tectónica y funcionalidad
 • Mejor integración de la pieza y programa del museo
 • Consideración por el clima local y elementos de protección solar
 • Ajuste de la espacialidad al programa



El cuerpo del aeropuerto lo compone una mega estructura metálica horizontal, que alberga en su interior el eje principal organizador y de circulación entre dos polos de interés. Los espacios de exposición de la galería de arte itinerante, como excusa válida para realzar a los artistas del azabache; y el museo, para el avión de Jimmy Angel, componen dichos polos.

La fachada principal orientada al norte se presenta como un plano acristalado complementado con una romanilla metálica que funciona como quiebra-sol; permitiendo así disminuir la incidencia solar tamizando la luz que pasa al interior de la edificación, lo que se traduce en ahorro de energía por un uso óptimo de los equipos de aire acondicionado. La fachada sur se propone como un amplio muro cortina de marquesinas y romanillas metálicas que protegen de la incidencia solar y acústica.

El sistema de cerramiento de la fachada del área del museo se compone de una serie de estratos; conformados por mallas, romanillas y periferia metálica yuxtapuestas en gradientes, que paulatinamente permiten el paso de la luz y aire. Este sistema se compone de perfiles metálicos independientes de la estructura de la edificación; que portan y arriostran la fachada. El tratamiento de las fachadas responde a las características propias de sus orientaciones y ubicación dentro del contexto

Se plantea una distribución de las actividades como un esquema funcional, cumpliendo con la normativa vigente de aeropuertos en lo referente a seguridad, funcionamiento y flexibilidad. La nueva edificación se construirá en tres etapas que corresponden a la sectorización de las áreas principales del aeropuerto actual: terminal, servicios, galería y museo.

El edificio

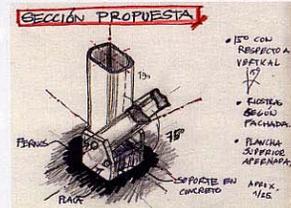
El "gran techo" que habla de flujos e invita a acceder al terminal, contenido por fachadas permeables y protectoras de la fuerte incidencia solar del lugar.

Se propone una solución que considere tres aspectos fundamentales:

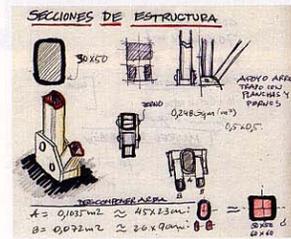
1. La idea de un techo continuo que unifica la propuesta. Debajo suceden espacialidad y programa.
2. Limpieza y honestidad de la estructura (metálica), celosías atérmicas.
3. Articulación de volúmenes jerarquizados dentro de una secuencia lineal principal ajustados para un aeropuerto.

Se proponen dos niveles para una posible expansión de las instalaciones y para la articulación de volúmenes.

El museo es independiente del resto de las instalaciones pero sin romper el conjunto, asimismo la presencia de la terminal aeroportuaria supone un portal, una imagen que descubre a propios y visitantes la existencia de un "modo implicado" que además invite al visitante pedestre.



Detalle apoyo



Tomás Antonio Pérez Calderón
 Arquitecto (Escuela de Arquitectura, USB, noviembre 2003, 1er. puesto en promoción de la Carrera). Menciones de Honor cursos de Diseño Asistido por Computadora (USB, enero-marzo 1999 y abril-julio 1999). Participación dentro del grupo de láminas Sala CADD en la I Conferencia Venezolana sobre la Aplicación de Computadoras en Arquitectura (FAU-UCV 1999). Participación en exposiciones de arte (Apreciación Plástica USB, VII Exposición Arte por el Reciclaje, 2002). Ejercicio profesional independiente desde 2003 hasta la fecha en diversos tipos de proyectos y obras.
 Participación en el *Concurso de Ideas Plaza Central, Zona Rental, Plaza Venezuela*, octubre 2004, expuesto en Torre Corp Banca y FAU-UCV. Cursante de estudios de Postgrado en Gerencia de Proyectos.
 E-mail: arqtlapc@cantv.net

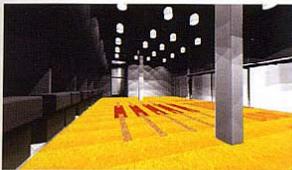
Elvia Walewska Blanco Rojas
 Arquitecta (Escuela de Arquitectura, USB, septiembre 2003). Menciones de Honor cursos de Diseño Asistido por Computadora (USB enero-marzo 1998). Reconocimiento por trabajo creativo realizado y exhibido en la exposición de arte: *Tradición y modernidad, X Simposium Internacional de Estudios Moriscos*. Francia, 2001. Publicaciones: Proyecto Audiovisual: ¿Qué es arquitectura?, Revista Galpón 5, No. 4 (abril-julio 2001). Desarrolla ejercicio profesional independiente, elaboración de proyectos y ejecución de obras desde 2003.
 E-mail: elviablancor@yahoo.com



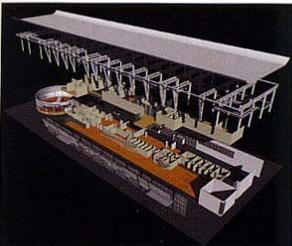
Sala Museo



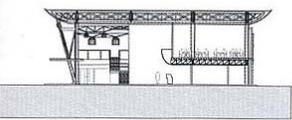
Vista interna de mostradores



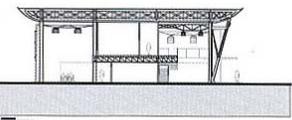
Recepción líneas aéreas



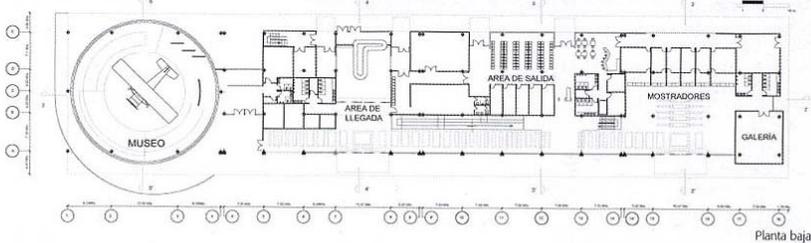
Despiece



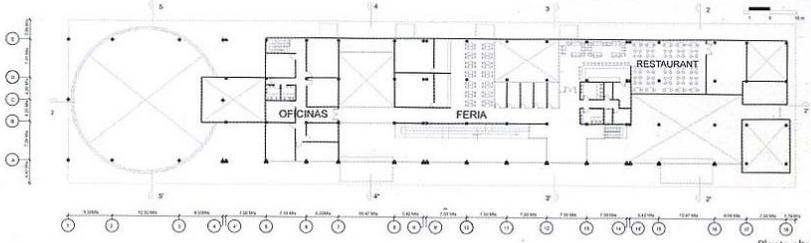
Corte por los mostradores de las líneas aéreas



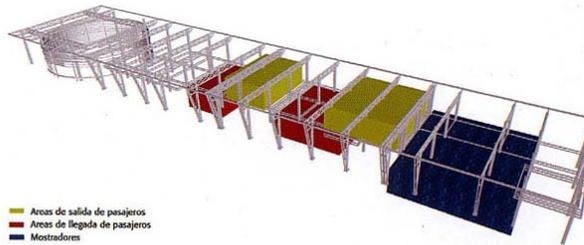
Corte por el área de llegada



Planta baja



Planta alta



- Áreas de salida de pasajeros
- Áreas de llegada de pasajeros
- Mostradores

Expansión