

La importancia de los plazos de obra: punto crítico, desde la previsión al cumplimiento

Introducción

El objetivo de esta comunicación es aportar al empoderamiento de las cooperativas en la planificación de su obra, de la cual deben ser protagonistas, y advertirles de la importancia de ajustar los plazos reales de obra lo más posible a los 24 meses. En efecto, alejarse de este plazo genera para la cooperativa, además de un mayor desgaste, sobrecostos que son muy difíciles de solventar y, por consiguiente, implica riesgos de des financiamiento.

También debe señalarse que más conveniente todavía sería construir en plazos aún más cortos que 24 meses, pero el plazo en nuestras cooperativas también es función (no sólo, pero de forma muy importante) de las posibilidades de aporte de mano de obra de las familias cooperativistas, que en plazos muy breves tendrían muchas dificultades para efectivizar con su trabajo el 15% de los costos, como exige la reglamentación.

El grupo cooperativo debe velar, junto con el IAT y el capataz, por una programación ajustada y por el cumplimiento de la misma, para lograr el objetivo de terminar la obra en un plazo adecuado, sin un desgaste excesivo del grupo, sin sobrecostos y sin desfinanciamientos. Son muchos los casos conocidos por la Federación en que se ha dado la situación de que los plazos reales muy largos han ocasionado estos problemas y para ayudar a evitar este riesgo, es que se pone a disposición de las cooperativas estas consideraciones y recomendaciones, así como el apoyo de FUCVAM y en especial de su Departamento de Apoyo Técnico (DAT).

Aquí haremos un sintético planteo del problema y de las principales conclusiones, pero existen estudios al respecto, tanto de la Universidad, como de la propia Federación, y brindamos los enlaces correspondientes para quienes quieran tener más elementos sobre esta cuestión.

1. Consecuencias de los plazos de obra extensos

La primera consecuencia, y la más importante, es aumentar el desgaste que significa en la vida personal, familiar y social del grupo cooperativo, prolongar el considerable esfuerzo que significa para el núcleo familiar dedicar una parte importante del tiempo a hacer ayuda mutua, junto con el que se debe destinar al trabajo remunerado que nos permite vivir; al cuidado de las hijas e hijos; al estudio; a las relaciones familiares, y al esparcimiento y demás actividades que forman parte de la vida. Porque no es que hagamos menos horas por semana si el plazo es más largo, hacemos la mismas porque son las necesarias para complementar el trabajo de los contratados, y entonces, cuanto más largo sea el plazo, mayor será el desgaste.

Pero, además, el incremento de costos que genera extender una obra se demuestra que puede llegar a hacerla un 15% más cara si se extiende, por ejemplo, de 24 meses

a 36 meses. En este caso, la extensión del plazo le estaría haciendo perder a la cooperativa el ahorro que obtiene del trabajo de los socios en obra, ya que lo que se economiza por un lado se encarece por el otro (ver “Desfinanciamientos: los plazos largos y el incumplimiento de la ayuda mutua”, <http://www.fadu.edu.uy/noticias/presentacion-la-importancia-de-los-colectivos-analisis-de-dos-decadas-de-cooperativas-de-vivienda-de-ayuda-mutua/>)

Ese sobrecosto está generado por:

- el incremento de los costos fijos (capataz, cargos fijos de UTE y OSE, etc.). Por ejemplo: en una obra de 24 meses se pagan 24 sueldos al capataz, en una de 36 meses, se le pagan 36 sueldos, del mismo valor: porque el capataz cobra lo mismo por mes tanto si la obra es corta como si es larga;
- el incremento de expensas financieras en la etapa de obra: la cooperativa paga intereses sobre las partidas liberadas desde el mismo momento que recibe el dinero; por ejemplo, sobre la primera cuota de obra, si es a 24 meses, pagará intereses durante dos años y si es a 36, durante tres, y eso implica un 50% aproximadamente más de intereses;
- el prolongamiento del período en que deben pagarse alquileres y/o amortizaciones de máquinas y herramientas: si la obra va más despacio los equipos se necesitan más tiempo, y con ello su alquiler se multiplica, y eso ocurre incluso si son propios, porque implica inmovilizar el capital que valen, durante un período de obra mayor;
- el prolongamiento en el tiempo de pago de alquileres de vivienda por parte de las y los cooperativistas que viven en dicha modalidad de arriendo: seguirán pagando alquileres hasta que la obra se termine, y puedan habitar su nueva casa.

2. Los plazos reales y los plazos previstos

Los inconvenientes señalados anteriormente refieren a los plazos reales de obra, esto es, al tiempo que transcurre desde que se firma el acta de inicio hasta que se firma la de fin de obra, que significa que las construcciones se han concluido totalmente (la ocupación en realidad puede ser anterior, porque la ANV la habilita cuando están terminadas las obras que permiten la habitabilidad de las viviendas: cerramientos, conexiones, etc.,)

En principio, nada impide que se proyecte construir en 36 meses y se construya en 24 ... salvo que eso no pasa en la realidad. La obra se organiza y se planifica con base en lo que está comprometido con la Agencia, y aunque al comienzo tanto cooperativas como institutos se propongan acortar los plazos, en los hechos lo que se toma como referencia es ese compromiso. Y como en general siempre hay imprevistos que alargan un poco las cosas, lo que sucede es que, si se planificó la obra en 36 meses, se hace en 38 o 40, y no en 24 o 26.

Por eso es importante que la cooperativa no tenga una “doble contabilidad” en materia de plazos: uno para la Agencia y otro para planificar la obra, porque eso a lo que contribuye es a que nadie entienda del todo qué es lo que está pasando: si estamos

atrasados o adelantados, y respecto a qué. Porque al final, si el compromiso es no descender, aunque en el fondo lo que queramos sea salir campeones, si terminamos a mediados de tabla, lo festejaremos como un éxito.

3. Las supuestas ventajas de plazos más largos

La que se maneja con más frecuencia tiene que ver con los beneficios que tiene, no el hecho de terminar antes sino el de cumplir con el plazo, que llevan a los IAT a aconsejar cubrirse y decirle a la Agencia que vamos a construir en 30, 32 o 36 meses, aun cuando entre nosotros hagamos el pacto de terminar sí o sí en 24.

Esto tiene que ver con dos cosas que establece la reglamentación y que fundamentan el consejo de poner plazos largos: una es el período de gracia de seis meses, en que se habita pero todavía no se debe pagar la cuota, y que se cuenta, no desde la terminación de la obra, sino de la del plazo previsto. Y por lo tanto, si el plazo previsto se incumple, no hay período de gracia. La otra cuestión es el hecho de que, si en el transcurso de la obra se registra un apartamiento del cronograma de más del 15%, la ANV puede tomar medidas correctivas, que van desde observaciones, hasta hacer una revisión de todo el proyecto por parte del MVOT (ver reglamentación actualizada, artículo 96,

https://www.anv.gub.uy/sites/default/files/2019-10/COOP_RM555-2011yReglamentoSitAlternativos.pdf

Ambos hechos son ciertos, pero hay que analizarlos con cuidado: el plazo de gracia es un alivio, es cierto, pero un alivio costoso, porque implica pagar seis meses más de intereses, en este caso sobre el total del préstamo, porque éste ya fue cobrado totalmente, o casi; esto, a los intereses que está aplicando actualmente la ANV antes que comience la amortización, sería aumentar el préstamo en un 2,5 %: unos dos mil dólares, para la vivienda de dos dormitorios, por ejemplo. O sea: la vivienda se encarece... y se encarecen las cuotas.

En cuanto al desvío, la forma de evitarlo es una buena programación y un buen seguimiento, y no el poner plazos suficientemente largos para que no se pueda incumplirlos. Es como si en vez de proponernos pasar de grado nos pusiéramos como meta sólo no repetir el año, y entonces ir a todas en diciembre se valoraría como un éxito. Por otra parte, la ANV llama efectivamente la atención en caso de desvío y pide que se re programe, pero, hasta ahora, en la experiencia sólo excepcionalmente ha exigido que se revise el proyecto.

Otro argumento que hemos oído manejar a los IAT es que, si se ponen metas muy exigentes, la gente se desalienta si no las puede cumplir, por lo que es mejor plantearlas magnánimas. El ejemplo anterior sirve también para este argumento.

4. ¿Se puede construir en 24 meses?

La experiencia dice que sí, y las investigaciones de la Universidad también. Por algo es el plazo histórico del sistema cooperativo de ayuda mutua, que los IAT tomaban como referencia hasta no hace tanto. Es cierto que hay cosas que han cambiado en

estos cincuenta años desde que se aprobó la ley de vivienda, pero también es cierto que ahora hay ayudas tecnológicas (materiales; equipos; sistemas constructivos) que antes no existían, y que se han incorporado justamente para construir más rápido y mejor. Se trata de aplicarlas, adaptándolas a esta forma tan especial de construcción que es la auto gestión y la ayuda mutua. Con todos esos avances, si hace treinta o cuarenta años construíamos en 24 meses, ¿cómo podríamos no hacerlo ahora?

Es cierto también que ha habido cambios culturales y de costumbres, y en la matriz social del movimiento cooperativo, que deben tenerse en cuenta. El multiempleo; la proporción de hogares mono parentales, particularmente de jefatura femenina; la cultura individualista; las cooperativas muy pequeñas, pueden crear ruidos en el funcionamiento de un modelo que nació y creció en otras coordenadas. Pero el antídoto no parece ser extender los plazos, porque su aumento magnifica todos esos problemas, sino reducirlos, trabajando todos los días para mejorar la eficiencia del sistema, aprovechando todas las herramientas que hoy tenemos.

También debe desmitificarse que las obras más grandes llevan plazos más largos: es cierto que hay más cosas que hacer, pero también hay más recursos (dinero, ayuda mutua) que permite cubrir esa escala mayor. (Ver: “La importancia de los colectivos. Análisis de dos décadas de cooperativas de vivienda por ayuda mutua: 1990-2012”, páginas 118-121, <https://www.colibri.udelar.edu.uy/jspui/handle/20.500.12008/27841>)

5. El método para evitar los plazos extensos

Plazos más cortos son posibles y las familias cooperativistas, los IAT, los capataces, FUCVAM, las autoridades y todos los actores involucrados, debemos ponernos esa meta. Eso no significa que sea fácil, pero lo que se obtiene es muy importante: viviendas adecuadas, a costos que no obtiene ningún otro sistema, y en los tiempos que nuestras necesidades requieren.

Para conseguirlo debemos:

- Planificar de manera ajustada, para cumplir con el plazo de 24 meses teniendo en cuenta las particularidades del proyecto, del terreno, de los sistemas constructivos a emplear y las características del grupo cooperativo que realizará la ayuda mutua.
- Elaborar estrategias para cumplir con dicho plazo.
- Revisión permanente por parte de la cooperativa, junto con el IAT y el capataz, del avance mensual, seguimiento mensual del flujo financiero y realización de, al menos, dos o tres presupuestos de saldo de obra intermedios, que nos digan cómo vamos, en tiempo para dar golpes de timón, todo ello para advertir y corregir posibles desviaciones del cronograma previsto. El presupuesto de saldo de obra es una re presupuestación de lo que falta por hacer, a precios actuales, comparándolo con lo que resta por cobrar, deducidas las deudas ya contraídas y sin contar con las retenciones. Eso permite detectar si existe un problema económico (desfinanciamiento permanente).

- Contratar los oficiales necesarios y suficientes para cumplir con el plazo planteado: en esto es tan malo contratar de más como contratar de menos: lo primero encarece y lo segundo también, porque la obra se alarga.
- Análisis permanente del rendimiento de los contratados y de la ayuda mutua.

Esto implica que la cooperativa y el IAT, con el capataz, establezcan la planificación general y las estrategias para lograrlo, así como su monitoreo continuo, teniendo en cuenta:

- la organización de la ayuda mutua (compromisos de horas teniendo en cuenta las posibilidades del grupo cooperativo, pero también las necesidades de la obra, en la que es fundamental que cubran todo el trabajo de peón en el horario SUNCA);
- la contratación de la mano de obra especializada que se requiera para cumplir los plazos establecidos;
- el empleo de maquinaria, equipos y herramientas adecuados a la obra que se va a realizar y que permitan optimizar la ayuda mutua y el trabajo especializado; eso puede significar un costo adicional, pero puede ser un costo que rebaje mucho más otros costos (por ejemplo, en el transporte vertical y horizontal de materiales y elementos);
- la planificación de la compra de materiales, de modo de no generar atrasos por no disponer de material en obra cuando hay que realizar una determinada tarea planificada.

Esta planificación temporal debe hacerse junto con la planificación financiera, la cual también debe ser asesorada por el IAT, previendo acompañar las entradas de dinero a la cooperativa (anticipo financiero, cobro de certificaciones) con las salidas (todos los gastos mencionados anteriormente).

Y es fundamental empoderar a la cooperativa, generar el convencimiento en las y los cooperativistas de que su rol es fundamental y que están capacitados para cumplirlo. Para ello la planificación debe ser realizada con participación directa de la cooperativa y debe ser compartida con todos los socios cooperativistas, para generar el involucramiento en las tareas que se van a estar realizando.

Para esto se recomienda realizar por lo menos una asamblea mensual de avance de obra, donde poder comparar el avance planificado, el avance logrado y los ajustes que sean necesarios. Esa frecuencia deberá incrementarse en instancias o momentos críticos todo lo que sea necesario.

En estas asambleas se presentarán las tareas que se van a estar realizando en el mes corriente, de modo que todas y todos sepan lo que están haciendo y su importancia para lograr el objetivo del colectivo.