

## PARADOR NACIONAL DE LA GRANJA DE SAN ILDEFONSO

Cliente: SEGIPSA

Construction Manager: AXXO

Contratista: Acciona

Este proyecto ha consistido en la rehabilitación de dos edificios históricos ubicados en el casco también histórico de La Granja de San Ildefonso: la Casa de los Infantes (18.000 m<sup>2</sup>) y el antiguo cuartel de Guardia de Corps (10.000 m<sup>2</sup>). Ambos edificios pertenecen al Patrimonio Nacional y tienen, por su ubicación, un alto significado para la imagen del municipio. Su uso final será el de pasar a convertirse en el nuevo Parador Nacional de La Granja, el cual albergará un hotel de cinco estrellas y un centro de convenciones y eventos.

La gestión de los objetivos del proyecto (coste, plazo y calidad) en un proyecto de estas características, difiere notablemente de la que se suele realizar en un proyecto privado. La coordinación de los agentes intervinientes ha sido fundamental, pero no más, por ejemplo, que el conocimiento que el equipo de DIP ha de tener de los procedimientos internos de la Propiedad. No estamos hablando de un particular que pudiese ser profano en la materia, sino de una Propiedad acostumbrada a gestionar, con la que hay que mantener un trato profesional de muy alto nivel dado el perfil de interlocución existente desde el principio.

A lo largo del proceso hubo cambio de gobierno, afectando en cierta medida a la operativa de la Propiedad y variando, de hecho, la relación entre los parámetros *coste-precio-calidad* previstos desde el inicio. Esto requirió por nuestra parte un rediseño de las actividades orientado a encajar la nueva jerarquía de objetivos de proyecto propuesta por nuestro Cliente.

La gestión de la obra fue adjudicada a un contratista único, como sucede siempre en obras de la Administración. Esto supuso un importante reto de coordinación y liderazgo para conseguir que todos los agentes involucrados se alineasen hacia la consecución de los objetivos de proyecto propuestos por la Propiedad inicialmente.

Dada la naturaleza del proceso de gestión de obra descrito, la capacidad de hacer buenas proyecciones de futuro se tornó crítica a lo largo del proyecto. En la administración el presente es importante, pero el futuro lo es más. El presente es siempre rectificable en este tipo de obras (vía adenda, por ejemplo), pero el futuro no lo es. El presente puede no ser exactamente lo que estaba previsto, pero el futuro ha de reflejar fielmente los acuerdos adoptados por contrato. La rentabilidad de un proyecto en el campo de la inversión privada tiene connotaciones distintas, y eso hace que en un caso como este el proceso sea radicalmente distinto del primero.

Otro de los aspectos más significativos del proceso fue la necesidad de integrar procedimientos propios con procedimientos ya implantados en el entorno de la Administración. A esto hay que añadir el papel político, por pequeño que sea, que también le toca jugar al project manager. Sería "políticamente incorrecto" abordar cambios en algunos de los procedimientos existentes aún cuando estos fueran para mejorarlos. Existe un tejido "underground" de procedimientos burocráticos que el project manager debe aprender a respetar y aceptar. Esto es de una importancia capital, ya que el equilibrio del sistema depende fuertemente de ello. Hay que tener presente que, en esencia, la Administración es ya un primer gestor de unos recursos que no son propios sino ajenos, de los ciudadanos. Gran parte del éxito del trabajo desarrollado en el nuevo Parador Nacional de La Granja se debe a que el project manager entendió enseguida estos conceptos, y la relación con la Propiedad fue siempre inmejorable en lo relativo a la confianza.

El tercer objetivo, la calidad, podría pensarse aparentemente más sencillo por haber más agentes involucrados directamente en el resultado. Sin embargo, precisamente por esa razón, es en este terreno donde se desarrolló la mayor carga de coordinación y también donde la posibilidad de conflicto fue en todo momento más aparente. La opinión de una Dirección Facultativa contratada por la Administración a través de una adjudicación pública no responde a los mismos estímulos que un Director Facultativo de una obra privada. Tampoco su poder ejecutivo es el mismo. Lo mismo se puede afirmar de otros agentes involucrados: contratista, OCT, consultoras de instalaciones y estructuras, proyectistas, seguridad y salud, etc. Es por todo esto que la capacidad de liderazgo y de servicio del equipo de DIP fue de gran importancia para poder llevar el proyecto a buen puerto.