



**Mark C. Sanders**  
Socio fundador de QDR

Copyright © 2015 Asesorías, Consultorías y Servicios QDR

## LA PÉRDIDA DE PRODUCTIVIDAD Y CÓMO PUEDEN RECUPERARSE LOS COSTOS - 3 de 5



Minería



Infraestructura



Energía



Oil & Gas

## Estudios de Comparación de proyectos

A menudo, no es posible realizar un estudio específico del proyecto para medir la pérdida de productividad. Esto se debe a que todos los tipos de estudios específicos del proyecto -ya sea aplicando un análisis de milla medida, métricas de valor ganado o técnicas de muestreo de trabajo- tratan de medir la productividad por comparación entre el trabajo impactado y no impactado en la misma actividad en el mismo proyecto. Tal comparación no puede ser posible, por razones que incluyen:

1. El proyecto entero ha sido impactado
2. Las actividades impactadas no son similares a las actividades no impactadas
3. No se puede identificar un período o área discreta de trabajo no impactado
4. Faltan datos detallados en los registros del proyecto para una comparación de productividad

Cuando no es posible una comparación entre el trabajo impactado y el trabajo no impactado en el mismo proyecto, los analistas pueden comparar trabajos similares en otro proyecto por el mismo contratista. Tal comparación ayudaría a demostrar la productividad que podría haberse obtenido sin el impacto. Sin embargo, ese tipo de análisis está sujeto a más escrutinio, que a una comparación específica del proyecto.

Las diferencias en la fuerza laboral o la administración del contratista entre los proyectos, las diferencias en el diseño del sitio y las diferencias en el tiempo de trabajo del contratista, pueden hacer que dos Proyectos aparentemente comparables sean muy diferentes. La productividad puede variar drásticamente de un proyecto a otro dependiendo de la actividad considerada, y puede ser difícil explicar la variación



suficiente para que la comparación parezca razonable.

### Comparación de las recomendaciones de AACE y SCL

La Práctica Recomendada 25R-03 de AACE, enumera dos tipos de estudios de comparación de proyectos: Estudios de Trabajo Comparables (*Comparable Work Studies*) y Estudios de Proyectos Comparables (*Comparable Project Studies*).

La descripción de AACE de Estudios de Trabajos Comparables, detalla la comparación de una actividad laboral impactada, con una "similar o análoga" en el mismo proyecto. AACE proporciona un ejemplo de actividades similares: la instalación de conductos eléctricos y la instalación de tuberías de rociadores contra incendios. Mientras que uno es trabajo eléctrico y el otro mecánico, las dos actividades pueden involucrar la instalación del mismo (o similar) material en las mismas (o similares) condiciones.

AACE también permite otro tipo de Estudio de Trabajos Comparables, donde se compara el mismo trabajo realizado por dos contratistas diferentes en el mismo proyecto. Pero AACE describe una comparación entre dos proyectos diferentes como un Estudio de Proyecto Comparable. AACE no requiere explícitamente que el mismo contratista realice el proyecto comparable, pero señala que "Mientras más similitud entre los proyectos, más probabilidades hay de que se otorgue credibilidad a este método."

Hay una diferencia entre la descripción de AACE de Estudios de Trabajos Comparables y la descripción de SCL de un trabajo similar o análogo. El Protocolo de Atrasos y Trastornos de SCL, establece que se puede hacer una comparación con "actividades de trabajo similares o análogas en otros proyectos" o con proyectos similares o análogos.

SCL no proporciona una descripción separada para un estudio de trabajo comparable (tal vez por un contratista diferente en el mismo proyecto) como lo describe AACE. El texto de SCL describe un trabajo similar en un proyecto diferente, señalando que el proyecto debe estar "dentro de la misma industria," pero no requiere explícitamente que el proyecto de comparación sea realizado por el mismo contratista. SCL declara que deben estar disponibles datos suficientes del proyecto de comparación y que deben ser "transparentes" para asegurar una comparación persuasiva "de igual a igual."

### Resumen

En general, la mera demostración de una diferencia en la productividad entre dos contratistas o entre dos proyectos, no es suficiente para demostrar que un impacto específico causó la pérdida de productividad en la actividad impactada. Cuando se afirma o defiende contra un Claim que utiliza una comparación de la productividad medida entre dos contratistas o proyectos, la pregunta más importante



es: **¿Existen diferencias (aparte del impacto identificado en la actividad en estudio) que podrían explicar una parte de la diferencia en productividad?** Si es así, esas diferencias deben tenerse en cuenta en el análisis.

Una comparación perfecta buscaría eliminar todas las diferencias relevantes entre los dos proyectos, aparte del impacto que se está estudiando. Se podría utilizar una comparación de la administración, el personal, el equipo, las condiciones de trabajo y otros factores para identificar y luego dar cuenta de esas otras variables que podrían haber contribuido a las diferencias en la productividad entre los dos proyectos. Si se toman esos pasos, entonces una comparación de trabajos similares en dos proyectos diferentes (o por dos contratistas diferentes) es probablemente el mejor método para medir la pérdida de productividad, pero solo cuando no es posible comparar los períodos impactados y no impactados para la misma actividad en el mismo proyecto.