

Patrocinadores:



Gerens Hill International



## PROJECT 2009

### XI Encuentro Sectorial sobre Dirección Integrada de Proyecto

Madrid, 29 de septiembre de 2009

Colaboran:



Organiza:

Medio:



#### PROGRAMA DE ACTOS

##### FRANQUICIAS 2009

I Foro Nacional de Inversores en el Sector de la Franquicia  
*Madrid, Noviembre*

##### OPTIMIZA 2009

I Encuentro Sectorial sobre Consultoría, Optimización y Gestión del Patrimonio Inmobiliario  
*Madrid, Noviembre*

##### FACILITY 2009

I Encuentro Intersectorial sobre Facility Management  
*Madrid, Noviembre*

##### SUELO 2009

XI Encuentro Sectorial sobre el Mercado de Suelo  
*Madrid, Diciembre*

##### HIPOTECAS 2010

VII Encuentro Sectorial sobre el Mercado Hipotecario  
*Madrid, Enero*

##### TASACIÓN 2010

XV Encuentro Sectorial sobre el Mercado de la Tasación y la Valoración  
*Madrid, Febrero*

##### INMOHOTEL 2010

VI Encuentro sobre el Mercado Inmobiliario aplicado al Sector Hotelero  
*Madrid, Marzo*

##### VIVIENDA 2010

XII Encuentro Nacional sobre la vivienda en España  
*Madrid, Abril*

##### INMOSEGUR 2010

XII Encuentro Sectorial sobre Seguros y OCT aplicado al Sector Inmobiliario y de la Construcción  
*Madrid, Mayo*

##### INMOFONDOS 2010

II Foro de Negocio entre Inversores  
*Madrid, Junio*

##### MICAT 2010

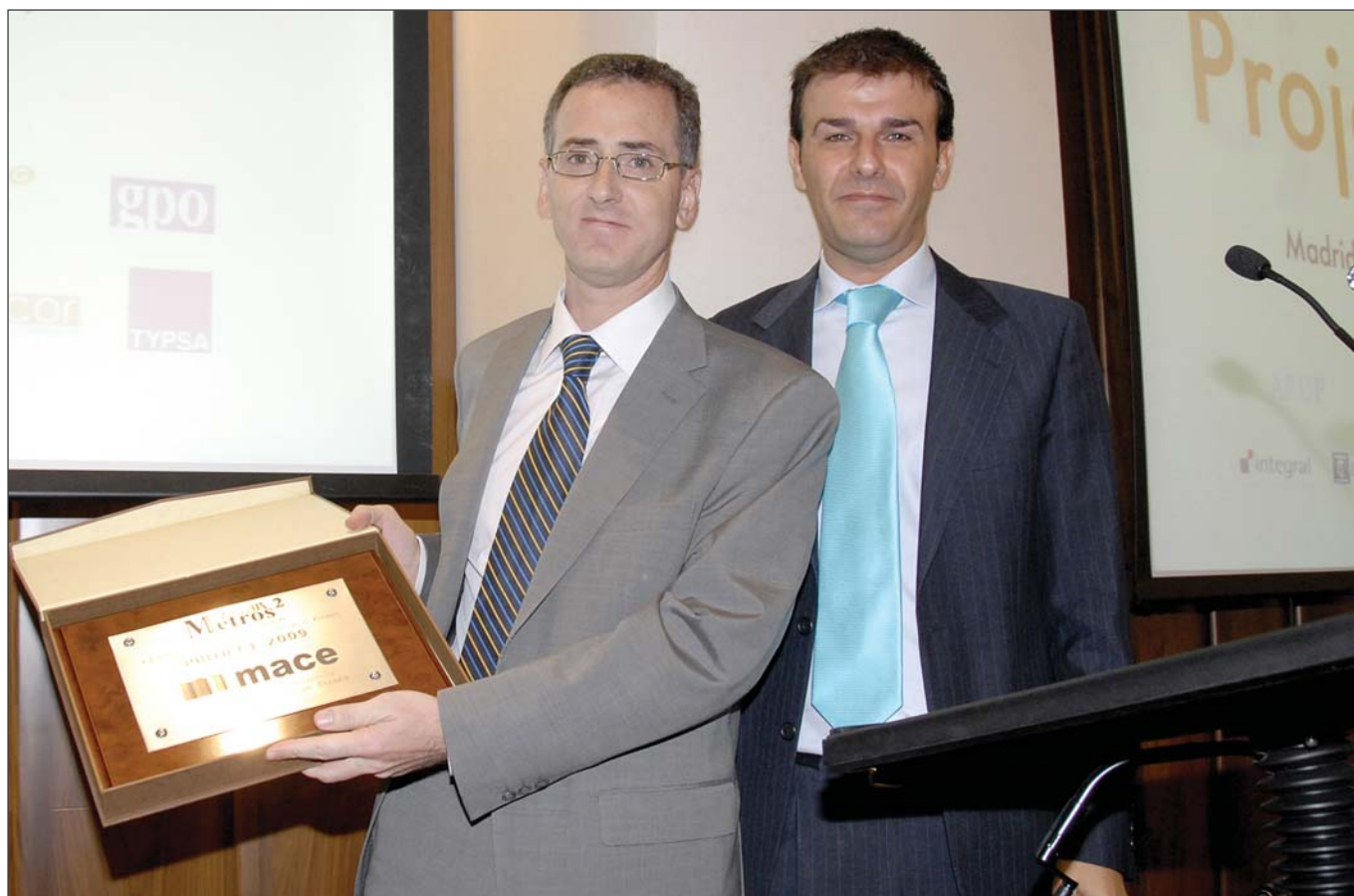
VII Encuentro Sectorial sobre el Mercado Inmobiliario en Catalunya  
*Barcelona, Julio*

##### PROJECT 2010

XII Encuentro Sectorial sobre Dirección Integrada de Proyecto  
*Madrid, Septiembre*

# MACE

## Premio Project 2009



De izquierda a derecha, Carlos Armero, director general de Mace, recogiendo el premio Project 2009 entregado por el inaugurador del acto, el teniente de alcalde del Ayuntamiento de Aranjuez Francisco J. Fernández del Valle

**CESINE Formación y Jornadas** ha otorgado el *Premio Project 2009* a **Mace**, empresa que celebra este año el décimo aniversario de su implantación en España. **Carlos Armero**, director general de la firma desde el año pasado, recogió el premio de manos de **Francisco J. Fernández del Valle**, teniente de alcalde de Aranjuez, y agradeció este nuevo reconocimiento a la trayectoria de esta corporación en nuestro país. **Mace** pertenece a una empresa británica con más de veinte años de experiencia internacional, **Mace Group**, y presta servicios complementarios que abarcan todo el ciclo inmobiliario, desde la fase de estudio de viabilidad y licencias hasta la entrega final del proyecto en el coste, plazo y calidad requeridos pasando por el diseño, contratación y construcción. Su compromiso con la calidad ha sido reconocida con una certificación específica en Gestión de Proyectos y Obras a través de la norma *UNE-EN ISO 9001*.

La firma galardonada con el premio *Project 2009* facturó 9,2 millones de euros en 2008, de los cuales 5,7 millones correspondieron a servicios de *project management*. La

cifra global de ingresos de la división española de **Mace** conseguía así un incremento del 80%. La empresa ya ha gestionado en nuestro país más de un millón de metros<sup>2</sup> de superficie de *retail* y consiguió el año pasado el récord sectorial de intervenir en ocho proyectos de centros comerciales al mismo tiempo. El valor total de la obra gestionada por esta enseña de *project management* en 2008 fue de 450 millones de euros y la superficie en gestión alcanzó los 350.000 metros<sup>2</sup>. Las desviaciones presupuestarias en proyectos bajo coordinación de **Mace** se han cuantificado en ese

ejercicio en un 2,16%, mientras que las desviaciones de plazo se han situado en un 3,27%. Recientemente **Mace** ha finalizado la nueva sede **Siemens** en Cataluña mediante la reforma integral de una antigua nave de fabricación de transformadores, así como la nueva sede diplomática del **Ministerio de Asuntos Exteriores** británico entre las plantas 38 y 41 del rascacielos *Torre Espacio* en Madrid. En anteriores ediciones, el encuentro sectorial dedicado por **CESINE** al sector del *project management* premió a **Eptisa**, **MDCI**, **Gerens Hill International** y **Bovis Lend Lease**.

**Los ingresos de la firma de project crecieron el año pasado un 80%**

# Modelos de eficiencia privada en equipamientos públicos

*¿Es demasiado tarde para que España aplique en sus inversiones públicas el principio anglosajón de “valor por capital” propio del sector privado? La garantía de eficiencia de los servicios prestados por la administración en colaboración con empresas representa el*

*mayor potencial de negocio actual para las empresas de dirección integrada de proyecto. La XI edición del encuentro dedicado por CESINE al sector español de project management abordó los retos legislativos y de gestión que plantea este mercado.*



De izq. a dcha., los componentes de la primera mesa de debate: Flavio Tejada, director de Infraestructuras de Arup, José Penadés, director de Project Management de Inteinco, Francisco J. Fernández del Valle, teniente de alcalde de Aranjuez, César Velayos, gerente de Safecor (moderador), Jordi Seguró, presidente de AEDIP y Miguel Tapia, director de Control y Gestión Corporativa de Gerens Hill Internacional.

**E**n consonancia con su dedicación monográfica a la dirección integrada de proyectos de colaboración público-privada (en adelante, PCPP), la jornada *Project 2009* fue inaugurada por un representante de la administración, **Francisco J. Fernández del Valle**, teniente de alcalde delegado de Ordenación del Territorio, Vivienda y Movilidad de Aranjuez y presidente de la Comisión de Vivienda de la **Federación de Municipios de Madrid (FMM)**. En su intervención, **Fernández del Valle** subrayó la importancia del control aportado por las labores de *project management* en las actuaciones públicas y ensalzó los beneficios derivados de los PCPP de larga duración aplicados a la prestación de servicios municipales como la gestión de residuos o la distribución del agua y la energía. Gracias a ellos “*los ayuntamientos consiguen controlar el déficit público mientras que el socio privado se ahorra los costes de mantenimiento porque los asume la administración local*”. Como ejemplo del interés público del trabajo conjunto de empresas y administraciones, el teniente de alcalde citó el concurso de

suelo promovido por la **Sociedad de Vivienda y Suelo de Aranjuez (SAVIA)** tras abordar la transformación de 22 hectáreas de suelo productivo a residencial: “*las empresas que concurrieron obtuvieron suelo un 30% por debajo del precio oficial, y el resultado ha sido la salida al mercado de viviendas libres también más baratas*”. Tal y como las define el *Libro Verde de las Concesiones* de la UE, los PCPP son una forma de cooperación entre las autoridades públicas y los agentes económicos para financiar, construir, renovar o explotar una infraestructura o el suministro de un servicio. Desde que se comenzaron a emplear estas fórmulas de concesiones las empresas de *project management* han gestionado para la administración comisarías, escuelas, aparcamientos, cárceles, tanatorios, hospitales, residencias para la tercera edad, hospitales y carreteras, extendiendo así sus servicios de control de la eficiencia desde el sector privado al público. El **Banco Europeo de Inversiones (BEI)** financió el año pasado PCPP por valor de 3.800 millones de euros, un 4% de las inversiones totales efectuadas en la Unión Europea.



De izq. a dcha., los componentes de la segunda mesa de debate: Miguel Loya, socio del depto. de Derecho Administrativo de Garrigues, Ernesto Fernández, dtor. de Operaciones y Desarrollo de Gleeds y moderador, Alberto Díaz, dtor. ejecutivo de Desarrollo y Concesiones de Bovis Lend Lease y Miguel Tapia, dtor.de Control y Gestión Corporativa de Gerens Hill Internacional.

## Jordi Seguró

Presidente de la Asociación Española de Dirección Integrada de Proyecto (AEDIP)



El presidente de la patronal española del *project* explicó el proceso por el cual en el último lustro “*las fórmulas de PCPP se han extendido al ámbito local y han comenzado a aplicarse a equipamientos intermedios*” plasmándose en tres métodos fundamentales: la concesión, el derecho de superficie y el arrendamiento operativo. En todos los casos, “*el contrato para PCPP debe consolidar una transferencia real del riesgo de construcción y del riesgo de disponibilidad del agente privado*” y su pleno cumplimiento no será posible “*sin la colaboración de un project manager*”. En el modelo concesional, además, “*el management es una necesidad tanto para el*

*banco como para el concesionario y la administración*”, y el *project manager* tiene cabida tanto en la fase de obra como en la de explotación (*facility management*) y en la de reversión (*auditoría técnica*). **Jordi Seguró** reivindicó en su turno de palabra “*revisar los plazos del proceso de licitación de concesiones, muy reducidos en España*” y recalzó que la dirección integrada de proyectos “*es el aliado ideal*” de la excelencia en la administración municipal marcada como objetivo por la **Federación Española de Municipios y Provincias (FEMP)** y plasmada en la norma **AENOR UNE 66182** para la evaluación integral del gobierno municipal.

## Miguel Tapia

Director de Control y Gestión Corporativa de Gerens Hill Internacional



**Tapia** describió la experiencia de **Gerens** como responsable del control del nivel de cumplimiento de los servicios de siete hospitales de la Comunidad de Madrid gestionados por concesionarias e ilustró a los asistentes sobre la utilidad de un *project manager* independiente en la fase de explotación de los equipamientos. “*Los objetivos de la monitorización del contrato de PCPP deben ser la reducción del riesgo de consolidación de la deuda y la efectiva implantación del modelo*”, explicó el ponente, para quien las funciones de la empresa responsable de este seguimiento incluyen “*auditar la ejecución del contrato, asesorar a las partes en la interpretación del mismo y reducir la*

*dispersión en la gestión del contrato por las partes, en caso de sistemas multiproyecto en los que intervengan varias concesionarias*”. En el contrato de PCPP se encuentran dos elementos con una importancia crucial en la fase de explotación del equipamiento: el Pliego de Cláusulas Administrativas y el Pliego de Condiciones Técnicas. En el primero se hallan descritas las obligaciones generales de las partes: “*la construcción de una infraestructura y la prestación de unos servicios a cambio del pago de un canon fijo/variable, actualizable y neto de deducciones*”. En el segundo se describen los servicios a prestar por la sociedad vehículo y los parámetros de calidad y disponibilidad aplicables.

## Favio Tejada

Director de Infraestructuras de Arup



La experiencia de **Arup** en la regeneración urbanística acometida por la sociedad pública **Bilbao Ría 2000** en Basauri (Bilbao) sirvió de eje argumental a la intervención de **Tejada** en *Project 2009*. El proyecto en cuestión consistía en racionalizar los usos del suelo del área de intervención, rehabilitar las zonas turísticas e integrar en el entorno una serie de infraestructuras ferroviarias, portuarias y aeroportuarias. La compleja orografía de Vizcaya, la concentración de las actuaciones a ejecutar en un área reducida y el alto coste del proyecto (300 millones de euros), fueron dificultades a superar, mientras que concurren como ventajas la propiedad pública del suelo y una visión integral y a largo

plazo de los responsables públicos del proyecto, plasmado en objetivos concretos y posibles de monitorizar por un *project manager*. “*Los criterios de sostenibilidad fueron sometidos a monitorización mediante una metodología propia de Arup y basada en 150 indicadores*”, expuso el ponente, para quien **Bilbao Ría 2000** ofreció con este trabajo “*un buen ejemplo de colaboración entre administraciones*” planteando su actuación “*a partir de las preguntas a las que debe responder un territorio*”. Además, la regeneración del área metropolitana de Bilbao “*ha permitido recuperar la ría del Nervión y generar nuevos lugares de uso público gracias al soterramiento de las vías del tren*”.

## José Penadés

Director de Project Management de Inteincó

Este directivo abordó un caso práctico negativo de dirección integrada de proyecto para una empresa a la cual la **Generalitat de Cataluña** adjudicó la construcción y conservación durante 27 años de tres comisaría. *“La identificación de las figuras de constructora y concesionaria, unida al bajo volumen del contrato, con 15 millones de euros de presupuesto para la construcción, propició una relajación de los controles y el fracaso final en el cumplimiento de plazos”*, sentenció **Penadés**, quien precisó que como *project manager* su empresa sólo intervino *“en la fase de construcción, cuando deberíamos haber estado también las fases de dise-*

*ño y explotación”*. Añadió el ponente que la visión del contrato de concesión como un contrato de obra fue, en definitiva, la causante de los desajustes finales. A esto se sumaron algunas deficiencias bien conocidas en el sector: *“los estudios de licitación son poco esmerados y se asumen sin revisar; los programas de ejecución pecan de voluntarismo, los jefes de obra no intervienen directamente en la ejecución material de la obra y cuando lo hacen carecen de la experiencia requerida, por lo que abundan los errores de ejecución, y el ritmo de terminación del proyecto es al final el que imponen los subcontratistas clave”*.



## Alberto Martínez-Lage

Director de Madrid de LKS

La construcción de la *Caja Mágica* o Centro de tenis de Madrid no se circunscribe al ámbito de los PCPP pero sí es un buen ejemplo de la muy reivindicada intervención del *project manager* desde fases iniciales del proyecto, tal y como advirtió el propio ponente al tomar la palabra. El primer condicionante que debió afrontar esta infraestructura *“fue su dudosa viabilidad económica si se limitaba su uso al de equipamiento deportivo”*, por lo que hubo que definir más usos. Con esa premisa *“se rediseñó el edificio principal bajo el imperativo de la máxima flexibilidad y posibilitando que pudiera incluso acoger eventos simultáneos”*. Se descubrieron todas las pistas, se diseñó una gran área de servicios y se

añadió el centro de alto rendimiento de tenis entre los usos previstos. Entre las peculiaridades de este proyecto destaca la confluencia de siete equipos diferentes en su ejecución. También el crucial desarrollo de la cubierta móvil, auténtico elemento definitorio del edificio diseñado por **Dominique Perrault**, que dependió materialmente de la empresa que fabricó los gatos hidráulicos para elevarla y que ganó el concurso de licitación convocado a tal efecto. La presencia de **LKS** se extendió desde la definición del programa funcional hasta la fase de entrega, en la que debió planificar las actividades de puesta en marcha como los protocolos de pruebas, las licitaciones de mantenimiento y las contrataciones de suministros.



## Miguel Loya

Socio del departamento de Derecho Administrativo de Garrigues

El nuevo contrato para PCPP regulado en la Ley de Contratos del Sector Público es *“exigente, muy finalista y a largo plazo, de hasta 75 años en el caso de las infraestructuras hidráulicas”*, según el análisis del socio de **Garrigues**. Como críticas a su regulación por el mencionado texto legal, el experto señaló el carácter subsidiario de estos contratos, *“ya que sólo se puede recurrir a ellos cuando ningún otro es posible para satisfacer el interés general”* y además *“se debe demostrar que el modelo de PCPP aporta un valor añadido para poder optar por él”*. Por otra parte, este tipo de contratos adquiere carta de naturaleza por absorción, es decir, *“la prestación principal que se*

*deriva de la aplicación del contrato es la que determina la configuración jurídica del propio contrato”*. En relación al principio de diálogo competitivo, que debe regir el proceso de selección de ofertas por parte de la administración, el ponente indicó que se esperaba un mayor desarrollo normativo en el *Real Decreto 817/2009 de 9 de mayo*, aunque finalmente esta ampliación no se ha producido, por lo que cabe atenerse a lo mencionado en la Ley de referencia. Preguntado por el público asistente sobre los posibles riesgos jurídicos del diálogo competitivo, **Loya** admitió que este procedimiento *“puede ser una fuente de irregularidades administrativas, si bien presenta claras ventajas”*.



## Alberto Díaz

Director Ejecutivo de Desarrollo y Concesiones de Bovis Lend Lease



El ejecutivo de **Bovis Lend Lease** formuló todas las opciones de negocio posibles para las firmas de *project manager* en el ámbito de los PCPP para concluir que *“una de las combinaciones que no se ha probado nunca en el ámbito de la administración autonómica es aquella en la que el socio de la concesionaria es una empresa de project management y no figura ninguna constructora en el capital”*. En cuanto a las dificultades que presentan estos modelos en cada una de las administraciones, el ponente señaló *“la sofisticación de los pliegos y el tiempo de montaje”* para los PCPP a nivel autonómico y *“la talla crítica y la solvencia a largo plazo de los*

*ayuntamientos en el nivel local”*. En cuanto al modelo de retribución seguido en este tipo de proyectos, puede depender de la demanda o de la disponibilidad de los servicios en caso de colaboración con comunidades autónomas y principalmente de la demanda en el caso de la administración local. **Díaz** concedió especial valor al rol del *project manager* como inversor en PCPP y señaló que es *“el socio perfecto del operador”*. En cuanto a la estrategia de **Bovis Lend Lease** en PCPP, señaló que la firma escoge sectores con experiencia y apuesta por maximizar roles en proyectos medianos y grandes, como el Hospital que gestiona en Majadahonda (Madrid).

## Antonio Capilla

Director de Gestión Integral de TYPESA



El papel del asesor técnico en el ámbito de la colaboración público-privada fue el tema escogido por el directivo de **Typsa** para su intervención en *Project 2009*. A este profesional debe exigírsele, según **Capilla**, *“independencia accionarial y financiera, una combinación de conocimientos técnicos y financieros y una sólida experiencia multidisciplinar”*. Sus servicios pueden ir dirigidos tanto a entidades financieras y promotores como al sector público, y son aplicables en las fases de planificación/viabilidad, diseño-concurso-licitación y construcción/operación. Riesgos de fijación de precios de mercado. Entre los problemas más frecuentes que el asesor técnico va a encontrarse en los PCPP

tanto del lado de la administración como del lado de la sociedad concesionaria están *“los derivados de los riesgos de fijación de precios de mercado en la fase de oferta, los costes durante la vida del proyecto (LCC), la menor experiencia en concesiones de edificación frente a obra civil así como el aumento de plazo y costes sin responsable claro”*. Entre los factores de éxito que concesionaria y administración pública van a compartir figuran *“un adecuado análisis y valoración de riesgos, estudios previos y de viabilidad, compromisos ajustados a los recursos, un margen razonable a oferentes, pliegos sencillos y realistas, un modelo financiero viable y correctas especificaciones de diseño”*.

## Eduardo Penón

Director de Operaciones de Integral



El directivo de **Integral** expuso varios casos prácticos con posibilidades de aplicar un modelo de concesión. En el primero de los ejemplos explicados por **Penón**, un ayuntamiento buscaba un promotor privado para realizar el estudio de viabilidad y el anteproyecto de un equipamiento cultural a construir en un terreno de su propiedad. De este punto de partida *“surgieron dos posibilidades de concesión: un aparcamiento de rotación y cuatro plantas de viviendas”*, de los cuales la primera sigue sin haber sido adjudicada a ningún operador. El ponente cuestionó el sistema de puntuación seguido en los concursos de licitación de concesiones, *“en los que se puntúa excesivamente la construcción frente a la*

*explotación, otorgando poca importancia a las labores de mantenimiento y a la experiencia en gestión, excepto en los pliegos de la gestora catalana de infraestructuras GISA, muy activa en el recurso a los PCPP”*. **Penón** reivindicó además un aumento del porcentaje de licitación concesional con origen en la administración local, ya que *“la licitación en forma de concesión de las administraciones locales representa el 8,4% sobre el total de su licitación”*. El objetivo sería conseguir que las concesiones *“representen más del 30% del volumen de inversión en cualquier administración pública”* ya que este modelo representa *“el mejor sistema en épocas de recesión en la inversión pública”*.

## José Narciso Arderiu

Director general de Gecsa

Otro caso de coincidencia entre concesionario y constructor fue objeto de crítica y análisis por parte de **Arderiu**, quien detalló el proceso constructivo del *Centro Penitenciario Lledoners*, en Sant Joan de Vilatorrada (Barcelona), con capacidad para 700 presos y que culminó en junio de 2008. Su modalidad de contratación lo convirtió en el derecho de superficie más importante ofrecido por la **Generalitat de Cataluña**, concretamente desde el departamento de Justicia. La firma de *project management* intervino cuando ya había ubicación y concesionaria, y después de que **GISA** hubiera ejercido de directora de proyecto durante la fase de redacción,

por lo que el primer problema que debió afrontar la sociedad concesionaria fue tomar el mando de unas direcciones facultativa y ejecutiva que antes rendían cuentas a la administración. Por primera vez en este tipo de proyectos, se instalaron celdas prefabricadas a pie de obra y a razón de cinco celdas diarias. El ponente se preguntó por qué sólo concurren empresas constructoras a las ofertas de derechos de superficie y afirmó que *“las concesionarias deberían estar limitadas a la hora de construir en las concesiones que ganan”*. La obra se entregó en el plazo previsto a pesar de que las actuaciones a realizar se incrementaron y con ello el presupuesto.



## Carlos Armero

Director General de Mace

**Mace** prestó asistencia técnica a la **Comunidad de Madrid** para el seguimiento de la ejecución de las obras del Hospital del Henares, con un área de influencia de 170.000 personas y en servicio desde febrero de 2008. Las obras en el solar de 75.600 metros<sup>2</sup> cedido por el **Ayuntamiento de Coslada** se ejecutaron de forma simultánea a la urbanización del terreno y a todas las infraestructuras requeridas por un equipamiento aislado de la trama urbana. Se trata de una concesión mixta por la cual una filial de **Testa** construye el hospital, lo equipa y explota sus servicios no sanitarios por un periodo de 30 años. *“La coordinación entre los servicios sanitarios públicos y los servicios de explota-*

*ción privados fue una de las principales dificultades del modelo seguido en este equipamiento, así como la ausencia de un responsable de control de la calidad del servicio durante la fase de explotación”*, explicó el director general de **Mace**. Entre las ventajas, **Armero** citó la reducción de la inversión inicial y de estructura administrativa, así como el control de costes de explotación. Como resultado del trabajo de **Mace**, la construcción del hospital se ajustó a los plazos establecidos y la obra se entregó a la administración según los estándares de calidad aprobados. Además, se justificó un ahorro de un 17% en la propuesta de liquidación de obra por parte de la sociedad concesionaria.



## Andrés Etreros

Director de Desarrollo Nacional de GPO

El directivo de **GPO** calificó de *“oportunidad casi perdida”* el negocio potencial de *project management* en las 30.700 obras financiadas por el Gobierno mediante el *Plan E* ofrecido a los ayuntamientos españoles. Según **Etreros**, los equipamientos educativos y deportivos incluidos en esta línea de financiación (aproximadamente el 29% del total) podrían haber sido objeto de concesiones. Por otra parte, *“tanto el plazo de ejecución estipulado de seis meses como el presupuesto resultarán insuficientes, y es cuestionable la capacidad de gestión de la administración local ante la avalancha de proyectos que se le viene encima”*, ya que muchos de los proyectos admitidos en el Plan *“han salido del*

*cajón sin ser revisados y presentarán problemas de plazo y coste, sin que se hayan descrito sistemas de control y seguimiento”*. Los problemas que surjan como consecuencia *“servirán para que el año que viene, en la próxima fase del Plan E, se cuente con las empresas de dirección integrada de proyecto”*. Teniendo en cuenta que la administración central invertirá 5.000 millones de euros más en obras para alentar el empleo, el volumen aproximado de negocio potencial para el sector sería de 25 millones de euros, lo que hace recomendable *“liderar ahora un proceso de negociación con las administraciones”*.

Emilio de la Calzada  
ecalzada@metros2.com

