

Patrocina:



Gerens Hill International



SYMONDS GABITAT

Colabora:



Medios:



X Encuentro Sectorial sobre
Dirección Integrada
de Proyecto

PROJECT 2008

Organiza:



Madrid, 26 de septiembre del 2008

EPTISA

Premio Project 2008



Luis Villarroya Alonso, vicepresidente y consejero delegado de Eptisa (izq.), recoge el Premio Project 2008 de manos de Emilio Vidal, presidente de AEDIP (dcha.).



Vista general de la sala



Segunda mesa de debate: de izq. a dcha.: Lee Mays, de WestImmo; Ernesto Fernández, de Gleeds Ibérica; Carlos Juárez, de SEITT; Alfonso Gutiérrez, de Axxo Gestión; José Díaz-Caneja, de Foro PPP Infraestructuras; Alberto Díaz del Río, de Bovis Lend Lease y André Mutter, de Eurohyppo.

El premio *Project 2008*, que se entrega todos los años en el marco de las jornadas sectoriales organizadas por **CESINE Grupo Editorial**, editora de **Metros²**, recayó esta vez en **EPTISA**, la empresa española de ingeniería y consultoría que lleva operando más de medio siglo y acredita una experiencia superior a los veinte años en el sector del *project management*, con numerosas intervenciones tanto en obras de edificación residencial como en otras de carácter industrial o de infraestructuras. Recogió el galardón de manos de **Emilio Vidal**, presidente de **AEDIP**, el vicepresidente y consejero delegado de **EPTISA**, **Luis Villarroya Alonso**, quien aseguró que en Zaragoza, donde su compañía ha desarrollado el *project management* de cabecera de la *EXPO 2008*, “nuestra profesión se ha hecho grande”. **Villarroya** recordó su trayectoria en el seno de esta actividad, iniciada hace 30 años fuera de España, y se congratuló de que hoy el sector esté consolidado en nuestro país. El director general de **CESINE** y editor de **Metros²**, **José María Álvarez**, glosó la andadura de estos diez años de jornadas de *project management* y tuvo palabras de recuerdo y elogio para los pioneros del sector e impulsores de **AEDIP**, como **Javier García-Monsalve**, **Ignacio Menéndez-Pidal**, **Juan Carlos Andreu** o el profesor **Rafael Heredia**, autor del manual que ha sido una referencia ineludible para todos los profesionales.

El project refuerza su oferta de valor

El décimo Encuentro Sectorial sobre Dirección Integrada de Proyecto, Project 2008, reunió en Madrid a más de medio centenar de profesionales, representantes de otras tantas empresas que operan actualmente en el sector, para debatir sobre una actividad plenamente consolidada en el campo de la edificación y

que mira actualmente hacia el sector público como una oportunidad de desarrollo. Sus ojos están puestos ahora en las nuevas fórmulas de colaboración público-privada, concebidas para financiar nuevas infraestructuras del transporte y asistenciales en un entorno de limitación de recursos económicos y contención del gasto.



Los componentes de la primera mesa de debate; de izq. a dcha.: Roberto Rizza, de Symonds Gabitat; Emilio Vidal, de AEDIP; José Luis Mofino de LV Salamanca Ingenieros; Miguel Tapia, de Gerens Hill Internacional; Jordi Seguró, de Integral y César A. Velayos, de Safecor.

“**H**a pasado la época del gran crecimiento; ahora es el momento de tener más iniciativa e imaginación”. Con esta frase lapidaria inició la jornada Emilio Vidal, presidente de la Asociación Española de Dirección Integrada de Proyecto (AEDIP), quien subrayó que, a pesar de encontrarnos en una situación económica complicada, las empresas de *project management* cuentan con múltiples fortalezas y el mercado presenta aún interesantes oportunidades, como la colaboración público-privada; el *project management* de cabecera o *program management*; la gestión de urbanizaciones y edificación para vivienda social o el *project management* en sociedades promotoras en proceso de fusión o absorción o cambio de estrategia empresarial.

Emilio Vidal recordó que los modelos de colaboración público-privada (CPP) nacieron en los años sesenta del pasado siglo en el sector de la obra pública, en concreto en el campo de la concesión de autopistas de peaje, y en los últimos cuarenta años se ha extendido al ámbito de la edificación de edificios públicos. Señaló a este respecto las iniciativas seguidas por las comunidades autónomas de Madrid, Cataluña o Valencia, que han acudido a esta fórmula de financiación y explotación de infraestructuras públicas, como hospitales, prisiones, comisarías, juzgados o escuelas. “El empleo de este tipo de fórmulas será cada vez más importante, y a las empresas de *project management* se nos presentarán claras oportunidades”, ase-

guró Vidal. No obstante, aprovechó el marco del encuentro para hacer una serie de reflexiones acerca de las enseñanzas que se derivan de las experiencias relacionadas con la CPP que ya existen en España.

Señaló, en primer lugar, que aun tratándose de una fórmula que permite optimizar costes y tiempos frente al modelo tradicional, debería corregirse el perfil de los concesionarios, dando entrada a sociedades que conciban el negocio concesional como una realidad que abarca todo su ciclo de vida (de 15 a 30 años) y no sólo la fase de construcción. En este sentido, afirmó que “sería bueno que las empresas de *project management* considerasen también el largo plazo y todas las necesidades relacionadas con la concesión en ese periodo completo”. Asimismo, se mostró partidario de ampliar los procesos de licitación de las concesiones en España, más reducidos en nuestro país que en el extranjero, y de remunerar a los candidatos por los proyectos presentados.

Para Vidal, el *project management* debe estar presente en todo el ciclo de vida de la concesión (obra, explotación y reversión) realizando en primer lugar actividades de consultoría para las administraciones públicas, de manera que las empresas puedan participar en el análisis de las propuestas y aportar experiencias similares anteriores. En segundo lugar, para la sociedad concesionaria, tanto de forma interna como externa, y por último para las propias entidades financieras.

Miguel Tapia

Director de la División de Project Monitoring de Gerens Hill International



Su ponencia se refirió a los servicios de monitorización que pueden prestar las empresas de PM bajo los modelos de colaboración público-privada, y que se pueden referir tanto a una infraestructura única como a infraestructuras múltiples, como es el caso de los nuevos hospitales de Madrid o de colegios públicos construidos en la Comunidad de Castilla-La Mancha. **Tapia** explicó que, en este tipo de contratos, el cliente final es una administración pública, si bien existe una sociedad vehículo, pública, privada o mixta, a la que se transfiere el riesgo de la construcción y explotación, con la ventaja de que las inversiones no consolidan como deuda de las administraciones

públicas. Las funciones que cumplen las empresas de PM en este tipo de servicios son, a juicio de **Tapia**, auditar la ejecución del contrato, asesorar a las partes en la implementación e interpretación del mismo, y reducir la dispersión en la gestión del contrato por las partes, en caso de sistemas multiproyecto. *“Las empresas de PM, en este tipo de prestación, son consultores para las Administraciones Públicas”*, pues no se puede obviar que las empresas se mueven dentro de unos modelos tradicionales de contratación. Para **Tapia**, los órganos de monitorización deben tener un fin, ser independientes y tener autoridad frente a terceros, asesorar sobre contratos y auditarlos.

Jordi Seguró

Presidente- Consejero Delegado de Integral



“Se abren oportunidades para las empresas de project management en la gestión de los derechos de superficie en nuestro mercado”, afirmó **Seguró**. Desde su punto de vista, las empresas de PM pueden ser contratadas por tres tipos de agentes: el superficiario (es decir, quien tiene capacidad para contratar y desarrollar el derecho de superficie), por el concedente o propietario del suelo, o por el gestor público intermediario. Según explicó, la casuística nos indica que existen tres tipos de superficiarios con papeles o roles diferentes, ya sean de financiador, explotador o constructor, e indicó que en el mercado español la figura del constructor está presente con múltiples planteamientos en los proyec-

tos. Para el directivo de **Integral**, las empresas de PM pueden participar como “partners” o socios del superficiario, o como asesores técnicos, figura más frecuente hasta la fecha. Así, los contratos que suelen firmar los superficiarios con las empresas de PM se refieren a *project monitoring, construction management, facility management* y *cost controlling*. *“Estamos ante un cambio de ciclo no sólo en el sector de la edificación, sino también para la búsqueda de métodos más eficientes”*, dijo **Seguró**. Desde su punto de vista, las oportunidades para el PM vendrán de contratos de concesión en infraestructuras de transporte, hospitalarias y de suministros de energía y agua.

Roberto Rizza

Director de Asesoría Técnica y Concesiones de Symonds Gabitat



“Todos sabemos ya lo que es el project management, y nuestro reto ahora es ampliar nuestro campo de actividad. Lo importante no es estar en el inicio y al final de la obra, sino en todas las fases del proyecto”, afirmó **Roberto Rizza**, que abordó en su ponencia las posibilidades de intervención del PM en el ciclo de vida de una concesión. Para **Rizza** el reto actual para las empresas consiste en asesorar a todos los intervinientes en una concesión e, incluso, ejercer como consultoras durante el diálogo competitivo, la nueva figura que establece la nueva *Ley de Contratos del Sector Público*. Desde su punto de vista, en su papel de consultores de las administraciones públicas, se deberían incluir

cuestiones tales como la definición del mecanismo de pago; el control de la explotación y la auditoría técnica previa a la reversión. En el caso de los concesionarios, las empresas de PM podrían desempeñar, entre otros, el rol de socios, el de consultores en la fase de diseño y control de obra, y el de mantenimiento integrado del activo. Por último, para los financiadores, las empresas pueden evaluar el cumplimiento de las condiciones pactadas en lo relativo a los mecanismos de pago. Para llevar a buen fin todos estos retos, las empresas necesitarían dotarse de nuevos profesionales, incorporar nuevos servicios y aportar valor añadido en todo el ciclo de vida de la concesión.

César A. Velayos

Gerente de Safecor

“Concebir la seguridad y la salud desde la perspectiva del project management aporta valor al cliente”, aseguró **César A. Velayos** en su disertación sobre el *safety management*, una figura que, desde su punto de vista, no recoge la legislación actual ni es conocida por los organismos oficiales. **Velayos** aportó una definición de este concepto: “Conjunto de procedimientos enfocados al control y seguimiento total de la gestión de seguridad y salud de un proyecto”. El resultado de su aplicación sería aportar valor añadido a los proyectos y proporcionar una cobertura plena ante las posibles responsabilidades del promotor y la gerencia ante cualquier inci-

dencia que se pueda producir a lo largo del proceso constructivo. Si hasta la fecha se ha relacionado al PM con los conceptos de calidad, plazo y coste, **Velayos** cree llegado el momento de añadir dos más: seguridad y salud. El gerente de **Safecor** aclaró que el *project manager* no tiene ninguna responsabilidad legal, y que ésta se define en el contrato que firma con el promotor. Su papel estaría relacionado con la monitorización y la supervisión en todo lo que se refiere al campo de la seguridad y la salud. **César A. Velayos** cree fundamental paquetizar las obras y seleccionar a los contratistas en relación con el cumplimiento de la ley.



José Luis Moñino

Director General de LV Salamanca Ingenieros

El moderador de la primera mesa tuvo un papel destacado como animador y apuntador de interesantes cuestiones que enriquecieron con nuevos puntos de vista el contenido de la jornada. Planteó, por ejemplo, la cuestión relacionada con un hipotético futuro del sector más inclinado hacia el *project monitoring* o hacia el *project management*. El guante lo recogió **Miguel Tapia**, quien afirmó que en los recientes contratos de concesión, las administraciones públicas se están dando cuenta de que la visión cortoplacista de los concesionarios complica la supervisión de los proyectos. El ideal es prestar un servicio de supervisión a lo largo de los 30 años de la concesión y no sólo durante los tres primeros de la cons-

trucción. Desde su punto de vista, bajo este planteamiento, sí tiene sentido el *project management*. En cuanto a si se debe exigir legalmente una cualificación a los promotores, como planteó uno de los asistentes, el propio **Moñino** contestó que la supuesta falta de preparación y experiencia del promotor es suplida con los conocimientos que aportan los profesionales del PM. “Con el aporte del PM, debería ser suficiente”, aseguró. En un momento del debate, **Rizza** recomendó a las organizaciones representativas del sector, como un ejercicio de clarificación del mercado, editar una guía que, en los proyectos de PPP, facilite a los clientes la contratación de los servicios de las empresas de PM.



Carlos Juárez

Director Técnico de SEITT (Sociedad Estatal de Infraestructuras del Transporte)

El director técnico de la **Sociedad Estatal de Infraestructuras del Transporte (SEITT)**, **Carlos Juárez**, expuso las líneas generales del PEIT y subrayó las oportunidades que abre para la participación de las empresas privadas en el plano de la financiación. **Juárez** recordó que se trata de una iniciativa que aprobó el Gobierno en 2005 y que, por primera vez, introduce el concepto de la planificación a largo plazo en las inversiones de infraestructuras. En concreto, señaló que el horizonte temporal para el desarrollo completo del plan es de quince años y que hasta 2020 se prevé una inversión total de 250.000 millones de euros. **Carlos Juárez** recordó que este ambicioso esfuerzo inversor debe ser

compatible con la estabilidad presupuestaria, lo que supondrá en la práctica que un 60% de las obras previstas en el plan se financie mediante los **Presupuestos Generales del Estado** y que el 40% restante sea aportado por el sector privado. Señaló que, en este contexto, la **Sociedad Estatal de Infraestructuras del Transporte**, cuyo objeto social es el proyectar, contratar y explotar obras de titularidad estatal, ha firmado convenios de colaboración por valor de 10.000 millones de euros, y puesto en marcha más de cien actuaciones. Para el director técnico de **SEITT**, el marco jurídico que facilitará en adelante la colaboración de la iniciativa privada será la *Ley de Contratos del Sector Público*.



Alberto Díaz del Río

Director Ejecutivo de Desarrollo y Concesiones de Bovis Lend Lease



A partir de la experiencia adquirida por **Bovis**, **Alberto Díaz del Río** ilustró a los asistentes a la jornada sobre las nuevas estrategias del PM en el nuevo mercado de infraestructuras y equipamientos públicos, donde está cobrando relevancia la figura jurídica de la concesión. **Díaz del Río** puso como ejemplo el caso del **Hospital de Majadahonda**, en la Comunidad de Madrid, donde **Bovis** participa en el concesionario y en la UTE de construcción con un 25% y en la sociedad explotadora con un 20%. Se trata, dijo, de un PM internalizado, desarrollado por una compañía con experiencia sectorial y concesional, con capacidad de inversión y con procedimientos y controles que

están dentro de la UTE de construcción. Desde su punto de vista, este modelo aporta a la Administración una reducción potencial de los costes y una mayor certeza en la construcción; a los prestamistas, una visión objetiva del negocio de la UTE y un incentivo para evitar sobrecostes y retrasos, y para los contratistas, eficiencia interna y de gestión. **Díaz del Río** cree que las administraciones públicas empiezan a ser más sensibles a los planteamientos del PM porque tienen concesiones que controlar. Actualmente, **Bovis Lend Lease** tiene en Europa 21 proyectos en explotación y siete en construcción, con una participación accionarial de 4.000 millones de euros.

José Díaz-Caneja

Director Gerente de Foro PPP Infraestructuras



Confía el director gerente del **Foro PPP Infraestructuras**, **José Díaz Caneja**, en el importante desarrollo futuro del mercado de concesiones, como consecuencia de las limitaciones presupuestarias para la construcción de nuevas infraestructuras. No obstante, cree que el futuro de la colaboración público-privada pasa por un mayor apoyo administrativo (a este respecto recordó que aún sigue pendiente el desarrollo reglamentario de la *Ley de Contratos*); la reforma de la contabilidad, para que refleje la realidad de los proyectos, y la correcta implementación de éstos. El director de esta asociación consideró que un avance importante para la colaboración público-privada en España pasaría por la crea-

ción de un ente que promoviese la difusión y el conocimiento de experiencias en este campo, a imagen del PUK británico. Así mismo defendió una correcta distribución de responsabilidades y riesgos, la aplicación adecuada del diálogo competitivo y la necesidad de que se produzca un acercamiento entre las administraciones públicas y el sector privado. Añadió que se ha perdido una preciosa oportunidad con la tramitación de la nueva *Ley de Contratos del Sector Público* para clarificar el régimen jurídico de los contratos, o el problema asociado al incremento del riesgo de los financiadores, dado que si se recortan los beneficios no se podrán realizar muchos proyectos.

Ernesto Fernández

Director de Operaciones y Desarrollo de Gleeds Ibérica



“El papel del project management es el cumplimiento del objetivo económico del proyecto”, aseguró **Ernesto Fernández**, y ello implicaría la necesidad de contar con profesionales de *cost management*. Lo contrario, según dijo, supone resignarse a incurrir en tareas de rediseño, variaciones de calidad por incremento de costes y demoras en los plazos de entrega. Para **Ernesto Fernández**, el secreto de la gestión de costes radica en el *cost management*, con el fin de que los proyectos que se diseñan encajen en el objetivo económico. Esta metodología está basada en el empleo de bases de datos de precios en tres niveles: benchmarking, sistemas y precios unitarios detallados. En el caso

de los proyectos de colaboración público-privada, asegura el directivo que la metodología que se impone es el *whole life costing*, que se aplica durante los 60 años que puede durar una concesión. **Ernesto Fernández** invitó a emplear los servicios de *cost management*, incluso en el caso de promotores con *project management* internalizado, pues permiten anticiparse a los problemas, reducir costes abusivos y diseñar unos presupuestos de construcción equilibrados. *“Cuando se ha planificado y contratado adecuadamente, se logra una disciplina de los costes y se alcanza el éxito del proyecto”*, sostuvo el director de operaciones y desarrollo de la compañía **Gleeds Ibérica**.

LOS PROTAGONISTAS DEL ENCUENTRO



1: De izq. a dcha.: Juan Carlos Andreu, presidente de Symonds Gabitat y Emilio Vidal, presidente de AEDIP. 2: Lee Mays, director general de Westdeutsche Immobilienbank y Mark Lawson, director gerente de MDCI. 3: Emilio Vidal, presidente de AEDIP; Carlos Juárez, director técnico de SEITT y Pedro Dubié, secretario general de AEDIP.



4: Javier García Renedo, presidente de AECC (Asociación Española de Centros Comerciales) y José Mª Álvarez, editor de Metros². 5: José Penadés, director de project management de Inteinco; Elena Aguilera, ingeniero industrial y Nuria Tejerina, arquitecto, ambas de EC Harris. 6: Roberto Rizza, director de asesoría técnica y concesiones de Symonds Gabitat; Ernesto Fernández, director de operaciones y desarrollo de Gleeds Ibérica y José Díaz-Caneja, director gerente de Foro PPP Infraestructuras.



7: Antonio Sanabra y Emilio Cereijo, consejero delegado y project manager respectivamente de Ibinser. 8: Luis Villarroya, vicepresidente y consejero delegado de Eptisa y Jordi Seguró, presidente-consejero delegado de Integral. 9: Clara Castrillón, arquitecto consultor del departamento de bussiness, área análisis & expansión, de Tinsa Consultoría Medioambiental; Ángeles Aguilar, directora general técnico y Sandra Daza, responsable de desarrollo de negocio, ambas de Gesvalt.



10: Natalia Lacalle, project manager de Inteinco e Ignacio Muelas, gerente de Nova Ingeniería. 11: Alfonso López, director del departamento de dirección integrada de proyectos y Lucas de Haro, gerente de proyectos, ambos de Prointec. 12: José Miguel Luna, responsable del departamento de instalaciones y Miguel Ángel Llopis, jefe de instalaciones, ambos de Grupo Nozar.