

- 1. En su descripción de empresa empiezan definiéndose así: “Constituida a finales de 1969, Integral es una compañía independiente y multidisciplinar que cuenta en su staff con especialistas seniors en arquitectura, estructuras, ingeniería de instalaciones, logística, direcciones de ejecución, planificación, costes y project / construction management.” Desde sus inicios hasta el 2004, cuando una sociedad de empleados accionistas asumió la gestión, ¿cómo han vivido los inicios y desarrollo del Project management en España desde Integral?**
- 2. ¿Qué posibilidades les ha abierto el project management y el construction management al crecimiento como empresa? ¿Hacia dónde se dirige este mercado en España a medio plazo?**

1 / 2.- Los inicios del Project Management en nuestros mercados surgieron de las necesidades de los clientes multinacionales europeos en las décadas 80 y 90 en sus implantaciones y desarrollos en España. Ellos tenían muy interiorizados estos procesos de gestión desde sus organizaciones y como metodología eficiente de abordar las inversiones en inmovilizado en sus mercados. Puede decirse, pues, que fueron los propios clientes multinacionales quienes impusieron en nuestra relación profesional el abordar sus inversiones bajo la cultura de la gestión eficiente, es decir, del Project / Construction Management. Sus primeras inversiones se desarrollaron en los campos terciarios, industrial y distribución, y estaban más relacionados con la gestión de las construcciones.

Surgió como fenómeno natural puesto que en estos campos existían una serie de empresas de realización y montaje, los hoy llamados subcontratistas, muy especializadas y con capacidad tecnológica. La gestión en la construcción pasaba por la coordinación de estas empresas, gremios, en obra y ordenar su intervención en el proceso de construcción. En general, estos mercados quedaban fuera de las grandes constructoras, cuya vocación estaba más enfocada a la obra pública y a las infraestructuras.

Como es conocido, la cultura empresarial de Integral tiene como origen la cultura centro europea del grupo Agiplan y el intercambio entre sus quince empresas asentadas en ocho países. Las sinergias creadas entre las empresas y sus clientes multinacionales hizo que Integral apostara decididamente por el management en la edificación creando en 1984 su filial Integral Contract, cuyo cometido específico es realizar edificaciones mediante la coordinación de paquetes con precio garantizado.

Nuestro primer contrato de Project Management data de 1991. Nuestra experiencia es que en aquellos momentos las condiciones de mercado no existían para un desarrollo sostenido de este servicio.

La idiosincrasia de la industria de la construcción en España distingue conceptualmente entre el Project y el Construction Management. El CM aparece como una amalgama de servicios en fase de obra; desde las puras asistencias técnicas de control económico, hasta su esencia: la paquetización de obras como constructor principal. El PM se dibuja como una prolongación de las funciones del promotor por delegación suya, con mayor o menor peso del PM del manager externo, inversamente proporcional a la profesionalidad del promotor, tanto público como privado. Hoy día no es concebible acometer una inversión en la industria de la edificación en España sin dotarse de una estructura de gestión tanto en fase de proyecto como en fase de obra.

3. ¿Cuáles siguen siendo los temas pendientes del project management en España?

A medio plazo los temas pendientes los resumiríamos en:

- a) clarificar los conceptos de Project / Construction Management. ¿Qué se quiere comprar? ¿Qué se puede ofrecer?, distinguiendo entre los diferentes servicios
- b) dotarse de un marco legal, la ley de edificación debe reconocer la realidad del P/CM
- c) implicación de la administración pública como cliente
- d) consolidar los mercados
- e) formación de personal adecuado y profesionalización
- f) hay un crisol de culturas dentro del sector; es de esperar un proceso de decantación y selección
- g) los servicios deben ser reconocidos y compensados adecuadamente

4. ¿Ha tenido alguna experiencia de uso de estos servicios para proyectos de la Administración pública? ¿Por qué razones cree que la Administración no acaba de decidirse por un uso más extendido de los servicios y el apoyo de un project manager?

Hay experiencias muy positivas con sociedades anónimas de capital público que desde hace años y especialmente en la comunidad catalana han entendido que la gestión en la industria de la edificación sólo aporta ventajas: descarga a los conceptores centrándolos en su cometido, asume el control y la monitorización de costes plazos y calidad, y permite afrontar los problemas cuando aún hay tiempo para tomar decisiones y medidas correctoras.

En este sector serán las SAs de capital público (que aúnan los métodos de contratación de la administración pública con la cultura de gestión de empresa privada) quienes tiren del carro. Para ello se deberá superar reticencias tanto de interpretaciones restrictivas de la legislación de contratos del estado, como de algunas instituciones gremiales demasiado intervencionistas.

Entiendo que las indecisiones de la administración pública se fundamentan, además, en miedo al cambio, que supondría cambios estructurales en la industria de la construcción, caracterizada por su falta de eficiencia y desarrollo de nuevas tecnologías.

5. ¿Cómo entiende usted el trabajo en equipo junto a otros profesionales que intervienen en el proceso de diseño, construcción y gestión de una obra?

Parte de la evidencia que una obra singular o de prototipo, como son la mayoría, no puede hacerse sin el concurso positivo de los esfuerzos de quien promueve, quien concibe y quien construye.

Esta labor de equipo es semejante a una orquesta donde los solistas, el conjunto y el director forman una unidad manteniendo cada uno su personalidad.

Las claves del éxito estriban, según nuestra experiencia, en: tener predisposición a entenderse, que cada parte entienda a las demás como complementaria a su labor, y sobre la base del respeto del rol de cada uno en cuanto a su desempeño profesional para conseguir los objetivos de la promoción, de calidad, y de la salvaguarda de las responsabilidades de los actores según la actual legislación de la LOE.