Lluis Dalmau / Manel Járrega
Jefe del Área de implementación de gestión de inmuebles y servicios de soporte de la Dirección General de Patrimonio
/
Presidente de la Asociación Catalana de Facility Management (ACFM)

Frenos y oportunidades de la gestión de edificios

Los recursos vinculados a la gestión de los inmuebles y a sus servicios de soporte se gestionan a menudo de forma dispersa por diferentes unidades de las organizaciones, con insuficientes mecanismos de coordinación que garanticen una gestión integrada y eficiente. Y lo que es peor, muchas veces no se integra este conocimiento ya desde la fase de proyecto. Pensemos que para un edificio de oficinas el coste de proyectarlo y construirlo será inferior al 20% del coste de su ciclo de vida. En casos como hospitales esta cifra puede ser muy inferior al 20%. Es por ello que cobra especial importancia la filosofía Built to Operate, o sea, construir pensando en la operación.

La Organización Internacional de Normalización (ISO) define el Facility Management (FM) como la "función organizativa que integra personas, lugares y procesos dentro del entorno construido con el propósito de mejorar la calidad de vida de las personas y la productividad del negocio principal". Por tanto, es la disciplina que puede dar las indicaciones adecuadas en la fase de diseño para optimizar el Ciclo de Vida de los espacios construidos teniendo en cuenta la calidad de vida y la productividad. Es por ello que es una disciplina clave en la fase de diseño de los proyectos para optimizar el TOTEX del proyecto (CAPEX+OPEX).

El Área de implementación de FM en la Generalitat de Catalunya se creó en 2020 para desarrollarlo en la propia administración y servir de ejemplo para otras organizaciones, públicas y privadas, y también para romper las tres barreras que dificultan su implementación en las grandes organizaciones: falta de conocimiento del FM, falta de liderazgo para implementarlo y la necesidad de romper con las barreras de resistencia al cambio.

El FM aboga por una gestión integrada y profesionalizada de estos recursos transversales en la organización. A diferencia de lo que sucede con los recursos humanos o económicos, la gestión de este conjunto de activos físicos y de sus servicios de soporte se encuentra demasiado a menudo dispersa en distintas unidades de la organización y responde a una visión fragmentada que comporta ineficiencias y carencias de operatividad de todo tipo.

La integración de la gestión de los recursos vinculados con la gestión de inmuebles y sus servicios de soporte es necesaria para optimizar su uso y alinearlos con las principales actividades de cada organización y los objetivos a los que sirven. Esta integración permitirá, en primer término y desde una vertiente operativa, asegurar y adecuar los recursos a las necesidades reales de la organización y, en segundo término, y desde una vertiente más estratégica, llevar a cabo una gestión verdaderamente planificada activos físicos y servicios de apoyo a lo largo de todo su ciclo de vida, facilitando su alineación con los objetivos de cada organización.

En función del ámbito de responsabilidad de los servicios gestionados podemos diferenciar dos bloques. El primero pasa por la elaboración de planes directores y programas funcionales de cada tipología de inmueble, que cuenta con una vertiente estratégica de vital importancia para la organización por lo que debe contar con la participación del Facility Manager. En este aspecto destacar que se ha confundido demasiado al facility manager con una figura solamente operativa ya que, en las organizaciones, por desgracia, todavía no se tiene suficientemente interiorizada la gestión integral del Ciclo de Vida. El hecho de que aparezcan normas como la ISO 55000 de Gestión de Activos está, afortunadamente, cambiando esta perspectiva en todos los ámbitos de la actividad humana (industrial, edificación…).

El gestor de edificios optimiza el ciclo de vida de los espacios construidos buscando calidad y productividad

El segundo bloque, este sí más operativo, está formado por la redacción de proyectos, ejecución de las obras y recepción y puesta en marcha de los edificios, También por la gestión de sus servicios de soporte durante su fase de explotación hasta el final de su vida útil. Y en tercer lugar por la gestión de los servicios de soporte a las personas y la organización durante su fase de explotación. Los principales motivos de la escasa implantación del FM son el desconocimiento de la figura del facility manager, la resistencia al cambio y la carencia de un liderazgo impulsor, que habrá que vencer a partir de un adecuado Plan de Gestión del Cambio. Y es que la La implantación del FM tiene un gran potencial de generación de valor en el uso de activos y servicios de soporte por parte de la organización y las personas destinatarias de los servicios FM. También genera valor social considerando a los edificios como ecosistemas que condicionan el bienestar y el comportamiento de las personas que lo utilizan. Valor ambiental o ecológico, vinculado a la minimización de la afectación de los servicios en el medio ambiente. Y por último valor de relación o confianza entre el conjunto de la organización y las personas que se relacionan con ella, como “consumidoras” y coproductoras de sus servicios.

Si tenemos en cuenta que el parque de edificios en España y Portugal consume el 30% de la energía utilizada, siendo la mayor parte de este consumo destinado para calefacción y ACS y que, de hecho, los edificios españoles son responsables del 40% de emisiones de gases de efecto invernadero, está claro que la monitorización y optimización de estas variables por parte de los Facility Managers es ahora una prioridad irrenunciable y ello pasa por la digitalización de los edificios.

La implantación del FM en una organización generará, en un primer momento, eficiencias económicas innegables y, más allá de ello, aportará mejoras en la vertiente operativa y estratégica como pueden ser: la optimización del diseño y la planificación recursos orientado a los outcomes impulsados por la organización, un incremento del valor patrimonial de los activos físicos, una mejora de la capacidad de la organización de rendir cuentas, y un aumento en la satisfacción de los usuarios de los edificios.

En definitiva, el objetivo final del Facility Management (FM) debe ser aportar Mucha Felicidad (MF) a la organización y a las personas relacionadas con ella.