



CURSO/GUÍA PRÁCTICA PMO DEL PROMOTOR OFICINA DE PROYECTOS, REPORTING Y CONTROL DE CAMBIOS

620 págs.





Todos los derechos reservados. No está permitida la reproducción total o parcial de este libro, por ningún medio, ya sea informático, electrónico, mecánico, fotocopia, grabación, o cualquier otro, así como su préstamo, alquiler o cualquier otra forma de cesión de uso, sin previa autorización por escrito de los titulares de los derechos de propiedad intelectual.

Esta obra se ha elaborado con fines didácticos, por lo que el editor, autor, o cualquier persona relacionada con la misma se exoneran de toda responsabilidad resultante de las actuaciones de cualquier clase realizadas en base a esta obra, así como de cualquier error u omisión que pudiese contener.

Copyright © inmoley.com

Índice

¿QUÉ APRENDERÁ?	25
Introducción.	26
PARTE PRIMERA.	28
PMO DEL PROMOTOR: MARCO ESTRATÉGICO, ALCANCE Y CASO DE NEGOCIO	28
Capítulo 1: PMO del promotor: definición, objetivos y beneficios medibles (valor para el promotor)	28
1. Concepto de PMO del promotor y tipologías de oficina de proyectos	28
a. Qué es una PMO del promotor y qué NO es	28
b. Diferencias entre PMO, Project Controls, Dirección de Proyecto y Asistencia Técnica	29
c. PMO corporativa vs PMO de programa vs PMO de proyecto	30
2. Funciones “core” de la PMO del promotor	31
a. Reporting ejecutivo y disciplina de datos	31
b. Control integrado de alcance, plazo y coste (Project Controls)	32
c. Soporte al gobierno del promotor y estandarización de procesos	33
3. Caso de negocio de la PMO para el promotor	34
a. Beneficios en plazo, coste, calidad, riesgo y reputación	34
b. Reducción de variaciones y mejora del control de cambios	35
c. Mejora de la relación con inversores, socios y financiadores	36
4. Alcance por tipología de inversión y por fase del ciclo de vida	37
a. Suelo, diseño, permisos, licitación, construcción, puesta en marcha, entrega y post-entrega	37
b. Diferencias en residencial, build-to-rent, hoteles, logística, oficinas, retail y data centers	38
c. Interfaces críticas con operación, comercialización y postventa	38
5. KPIs y criterios de éxito de la PMO del promotor	39
a. KPIs de plazo (hitos, variación, SPI) y de coste (CPI, contingencias)	39
b. KPIs de cambios (importe, ciclo, causas) y de riesgos (exposición, mitigación)	40
c. KPIs de calidad, seguridad y ESG, con umbrales y semáforos	40
6. Modelo de servicio: internalización, externalización y niveles de servicio	41
a. Capacidades mínimas internas y “core team” del promotor	41
b. Proveedores especializados y gobierno del desempeño	41
c. Contratación por alcance, por resultados y acuerdos de nivel de servicio	42
Capítulo 2: PMO del promotor: cartera, programas y priorización de inversiones (portfolio governance)	43
1. Cartera inmobiliaria del promotor: objetivos y lógica de priorización	43
a. Priorización por TIR/VAN, riesgo, liquidez, estrategia y capacidad de ejecución	43
b. Interdependencias de recursos, licencias, contratistas y suministros críticos	45
c. Alineación con estrategia de negocio y apetito de riesgo	46
2. Programas multi-fase y multi-uso bajo PMO del promotor	47
a. Plan maestro, faseado y “gates” de decisión del promotor	47
b. Interfaces entre urbanización, infraestructuras, edificios y operación	48
c. Coordinación de calendarios y presupuestos por fase	49

3. Presupuestación y asignación de capital (CAPEX/OPEX) por cartera.....	50
a. Estructura de presupuestos por programa y por proyecto	50
b. Reservas: contingencia, management reserve y cambios.....	51
c. Control de compromisos y exposición financiera agregada	52
4. Gobernanza de cartera y reglas de decisión del promotor	53
a. Comité de inversiones, comité de riesgos y comité de cambios	53
b. Matriz de autorizaciones (DOA) por importes (p. ej., 50.000 €, 250.000 €, 1.000.000 €).....	54
c. Trazabilidad: decisiones, responsables, evidencias y plazos	55
5. Integración con financiación, covenants y reporting externo	56
a. Reporting a bancos, fondos y socios (equity partners)	56
b. Pruebas de estrés: inflación, tipos de interés y desviaciones de plazo	57
c. Coherencia entre reporting de proyecto y reporting financiero corporativo	58
6. Cuadro de mando de cartera y “portfolio pack” mensual	59
a. Estructura del “pack” KPIs, riesgos, cambios, hitos y decisiones	59
b. Definiciones de semáforos y umbrales de alerta temprana	60
c. Escalado y acciones correctoras a nivel de cartera	60
Capítulo 3: PMO del promotor: marcos de gestión (predictivo, híbrido y ágil) aplicados al inmobiliario	62
1. Selección del enfoque de gestión según incertidumbre y complejidad	62
a. Enfoque predictivo, híbrido y ágil por etapas del ciclo de vida	62
b. “Stage-gate” como lenguaje de decisión del promotor	64
c. Condiciones de éxito y riesgos de cada enfoque.....	65
2. Lean aplicado a diseño y construcción desde la PMO del promotor	67
a. Last Planner System y planificación colaborativa.....	67
b. Gestión de restricciones y reducción de retrabajos.....	68
c. Métricas Lean (fiabilidad, PPC y estabilidad de flujo).....	69
3. Gestión basada en valor y decisiones tempranas del promotor	70
a. Value management y value engineering con trazabilidad de decisiones	70
b. Impacto en coste total del ciclo de vida (CAPEX/OPEX)	71
c. Equilibrio entre calidad, plazo, experiencia y operabilidad	72
4. Modelos de entrega y su efecto en reporting y control de cambios	73
a. Diseño-licitación-obra, diseño y construcción, CM at risk, IPD (según mercado)	73
b. Reparto de riesgos, incentivos y gobernanza contractual	74
c. Implicaciones en claims, variaciones y disciplina de datos.....	75
5. Cultura de control y auditabilidad en la PMO del promotor.....	76
a. Evidencias, control de versiones y “trail” de decisiones	76
b. Ética, compliance y prevención de conflictos de interés	77
c. Controles preventivos y detectivos sobre reporting y cambios	78
6. Guía práctica de adaptación por país y por tipo de promotor	79
a. Consideraciones de madurez organizativa en España y Latinoamérica	79
b. Estandarización sin perder flexibilidad operativa	80
c. Checklist de selección del enfoque de gestión para cada tipología	81
PARTE SEGUNDA.....	83
PMO DEL PROMOTOR: DISEÑO ORGANIZATIVO, PERSONAS Y GOBERNANZA	83

Capítulo 4: Oficina de proyectos del promotor: diseño del modelo operativo (Target Operating Model)..... 83

1. Componentes del modelo operativo de la PMO del promotor	83
a. Procesos, personas, herramientas, datos y gobierno.....	83
b. Servicios por ciclo de vida: predesarrollo, ejecución, cierre y post-entrega	85
c. Responsabilidades y límites de actuación de la PMO	86
2. Arquitectura de procesos end-to-end orientada al promotor	87
a. Flujo de decisiones, aprobaciones y evidencias mínimas.....	87
b. Interfaces con suelo, legal, compras, financiero, comercial y operaciones	88
c. Gestión de dependencias y puntos de control	89
3. Catálogo de servicios de la PMO del promotor	90
a. Project Controls, reporting, control de cambios, riesgos, calidad y documentación	90
b. Soporte a licitaciones, adjudicaciones y administración de contratos.....	91
c. Servicios de “health check”, auditoría interna y lecciones aprendidas	91
4. Dimensionamiento de la PMO (capacidad y carga de trabajo)	92
a. Ratios por número de proyectos, complejidad y fase	92
b. PMO central vs PMO “satélite” por proyecto o región	93
c. Modelo de asignación: dedicación, “pool” y soporte compartido	94
5. Modelo de costes de la PMO y retorno esperado	95
a. Coste interno/externo, curva de aprendizaje y productividad.....	95
b. Beneficios: evitación de desviaciones y mejora de decisiones	96
c. Métricas de ROI y “cost of control” razonable	96
6. Roadmap de implantación por oleadas y mejora continua	98
a. Mínimo viable (MVP) de PMO en 60–90 días.....	98
b. Escalado a estándares corporativos y automatización	98
c. Gobierno de cambios del propio sistema PMO	99

Capítulo 5: Roles, responsabilidades y competencias (RACI del promotor y terceros).....100

1. Roles clave del promotor y del núcleo de PMO	100
a. Sponsor y Director/a de Promoción: responsabilidades y límites	100
b. Project Manager del promotor, PMO Lead y Cost Controller	102
c. Interacción con compras, legal, financiero, ESG, calidad y operaciones	103
2. Interfaces con agentes externos y terceros de control.....	104
a. Projectistas, dirección facultativa, PM externo, constructoras y operadores	104
b. Subcontratistas críticos y suministradores estratégicos	106
c. Reglas de coordinación y comunicación formal	107
3. Matriz RACI por procesos críticos de la PMO del promotor	108
a. Planificación, presupuesto, cambios, certificaciones, riesgos y calidad	108
b. Aprobaciones por niveles (DOA) y segregación de funciones	110
c. Responsabilidad del dato: creación, validación y publicación	111
4. Competencias técnicas y “soft skills” necesarias	113
a. Planificación, control de costes, riesgos y administración contractual	113
b. Comunicación ejecutiva, negociación y gestión de conflictos	114
c. Criterio económico-financiero aplicado (CAPEX/OPEX, cash flow, contingencias)	115
5. Gobierno de la información: propietarios y custodios	116
a. Definiciones únicas de KPIs, fuentes y reglas de cálculo	116

b. Control de versiones, trazabilidad y ciclo de vida del dato	117
c. Seguridad, accesos y responsabilidades por rol	117

6. Plan de formación, onboarding y evaluación del desempeño118

a. Itinerarios por rol y por fase del proyecto	118
b. Biblioteca de procedimientos y plantillas de uso obligatorio	119
c. Evaluación anual y plan de desarrollo profesional	120

Capítulo 6: Gobernanza del promotor: comités, “gates” y toma de decisiones trazable...122

1. Estructura de gobierno del promotor y foros de decisión122

a. Comité de inversiones, comité de proyecto, comité de cambios y comité de riesgos.....	122
b. Reglas de escalado, urgencias y resolución rápida.....	124
c. Calendario de reuniones y entregables de PMO	125

2. “Stage-gates” del promotor y criterios de aprobación127

a. Gate suelo, gate diseño, gate licitación, gate inicio obra, gate entrega, gate cierre	127
b. Criterios de entrada/salida y evidencias mínimas.....	128
c. Condiciones de aprobación: límites, reservas y acciones	129

3. Documentación y actas: disciplina de trazabilidad.....131

a. Minutas, acuerdos, responsables, plazos y seguimiento	131
b. Evidencia documental para auditoría y financiación.....	132
c. Control de versiones y repositorio único	133

4. Gestión de stakeholders y comunicación del promotor134

a. Socios, financiadores, administraciones, comunidad local, operadores.....	134
b. Plan de comunicación y reporting por audiencia	135
c. Gestión de expectativas y comunicación de riesgos.....	136

5. Gestión de incidencias (issue management) y escalados.....137

a. Registro de incidencias (issue log), prioridad e impacto	137
b. Planes de acción, propietarios y verificación de cierre	138
c. Integración con riesgos, cambios y claims	139

6. Auditoría interna del gobierno y controles del sistema PMO140

a. Controles preventivos y detectivos	140
b. Indicadores de salud del gobierno del proyecto	141
c. Plan de mejora y acciones correctoras	142

PARTE TERCERA.144

PMO DEL PROMOTOR: PLANIFICACIÓN Y CONTROL INTEGRADO (ALCANCE, PLAZO, COSTE, RIESGO, CONTRATOS)144

Capítulo 7: Planificación integrada del promotor: EDT/WBS, alcance y entregables

controlables.....144

1. Baseline de alcance del promotor y definición de supuestos144

a. Alcance funcional, técnico, normativo y de operación	144
b. Supuestos, exclusiones y limitaciones explícitas.....	146
c. Criterios de aceptación y entregables clave	147

2. EDT/WBS y diccionario de paquetes para control.....148

a. EDT por disciplinas, fases y paquetes contratables	148
b. Reglas de codificación y trazabilidad	149
c. Relación EDT–CBS–contratos para control integrado.....	150

3. Gestión de requisitos y gobierno del diseño	151
a. Requisitos del inversor, operador y usuario final	151
b. Control de cambios de diseño con trazabilidad	152
c. Matriz de cumplimiento y verificación	153
4. Entregables por fase y control de aceptación	154
a. "Definition of Done" del promotor.....	154
b. Matriz de entregables por contrato	155
c. Handover progresivo y control de documentación final	155
5. Gestión de interfaces (Interface Management) del promotor	156
a. Urbanización, infraestructuras, edificación y operación	156
b. Registro de interfaces, responsables y plazos	157
c. Control de riesgos y cambios asociados a interfaces.....	158
6. Plan maestro de gestión del proyecto (PMP del promotor)	159
a. Integración de planes: plazo, coste, riesgos, calidad, compras y comunicación	159
b. Aprobación, distribución y control de versiones.....	160
c. Revisión periódica y mejora continua del plan	160

Capítulo 8: Control de plazos del promotor: programación, hitos y análisis de desviaciones

1. Plan de hitos del promotor y dependencias externas	162
a. Hitos contractuales y hitos de negocio (ventas, aperturas, ocupación).....	162
b. Dependencias: licencias, suministros, acometidas y terceros	163
c. Matriz de hitos críticos y responsables.....	164
2. Cronograma detallado y baseline de plazo	165
a. Niveles de planificación (L1–L4) según tamaño y control requerido	165
b. Ruta crítica, holguras, calendarios y restricciones	166
c. Reglas de actualización y control de calidad del cronograma	167
3. Medición del avance y reglas de corte	168
a. Curvas S, % completado y medición por hitos.....	168
b. Avance físico vs avance económico.....	169
c. Evidencias de avance y validación independiente.....	170
4. Análisis de desviaciones y previsión (forecast)	171
a. SPI, hitos en riesgo y "lookahead"	171
b. Plan de recuperación y reprogramación controlada	172
c. Gestión de incertidumbre y escenarios de plazo.....	172
5. Gestión de cambios de plazo y re-baselining	173
a. Condiciones para re-baselining y gobierno de aprobación	173
b. Impacto en financiación, comercialización y operación.....	174
c. Trazabilidad del cambio y comunicación a stakeholders.....	175
6. Reporting de plazo para dirección, socios y financiadores	176
a. Plantillas de reporte semanal y mensual.....	176
b. Narrativa: causas raíz, acciones y decisiones requeridas	177
c. Cuadro de mando de hitos y alertas tempranas.....	177

Capítulo 9: Control de costes del promotor: presupuesto, compromisos y previsión a coste final

1. Estructura del presupuesto (CBS) y baseline de coste	179
a. CAPEX por partidas, paquetes y disciplinas	179

b. Reservas, contingencia y provisiones	180
c. Reglas de actualización y control de integridad del presupuesto	181
2. Control de compromisos, certificaciones y pagos	182
a. Coste planificado vs coste comprometido vs coste incurrido	182
b. Registro de compromisos (contratos/PO) y control de exposición	183
c. Certificaciones, mediciones y control de cantidades	184
3. Forecast y previsión a coste final (EAC)	185
a. CPI, tendencias y métricas de rendimiento	185
b. Identificación de desviaciones y causas	186
c. Planes de acción y seguimiento del impacto	187
4. Cash flow del promotor y compatibilidad con financiación	188
a. Curva de desembolsos y hitos de disposición	188
b. Escenarios: inflación, retrasos y tipos de interés	189
c. Reconciliación con reporting a financiadores	190
5. Control de cambios de coste y trazabilidad por paquete	191
a. Change log vinculado a CBS y a contratos	191
b. Impacto en margen del promotor y en pricing	192
c. Gestión de contingencias y uso autorizado	192
6. Reporting financiero del proyecto y conciliación con sistemas	193
a. "Cost report" mensual y "forecast pack"	193
b. Conciliación con contabilidad, ERP y auditoría	194
c. Indicadores de salud financiera del proyecto	195
Capítulo 10: Gestión de riesgos y oportunidades del promotor: prevención, contingencias y seguros	197
1. Marco de riesgos del promotor aplicado a proyectos	197
a. Categorías: técnico, plazo, coste, legal, ESG, reputacional y mercado	197
b. Roles: propietario del riesgo y PMO como facilitador	198
c. Integración con gobierno, reporting y cambios	199
2. Registro de riesgos y evaluación de exposición	200
a. Probabilidad/impacto y mapas de calor	200
b. Riesgos correlacionados y acumulación por cartera	201
c. Calidad del registro y revisión periódica	202
3. Respuestas al riesgo y planes de mitigación	203
a. Evitar, mitigar, transferir y aceptar	203
b. Planes medibles con fechas de verificación	204
c. Riesgo residual y control de eficacia	205
4. Contingencias: criterios de dimensionamiento y uso	206
a. Contingencia por fase y disciplina	206
b. Reglas de uso y gobierno (quién autoriza y cómo se documenta)	207
c. Seguimiento de consumo de contingencia y previsión	207
5. Seguros, garantías y gestión de siniestros	208
a. Coberturas típicas y su encaje con contratos	208
b. Evidencias, peritaciones y trazabilidad documental	209
c. Aprendizaje y acciones preventivas	210
6. Gestión de oportunidades y optimización	211
a. Oportunidades técnicas, de compras y de plazo	211

b. Integración en control de cambios “positivo”	212
c. Medición del beneficio y validación del resultado	213

Capítulo 11: Compras y contratos del promotor: estrategia, adjudicación y administración contractual214

1. Estrategia de compras del promotor (procurement strategy)	214
a. Paquetización, lotes y calendario de compras	214
b. Criterios: precio, plazo, calidad, solvencia y riesgo	215
c. Plan de mercado y gestión de proveedores críticos	217
2. Modelos contractuales y reparto de riesgos.....	218
a. Precio cerrado, precios unitarios, coste reembolsable, target cost (según mercado)	218
b. Incentivos/penalizaciones y su reflejo en reporting	219
c. Cláusulas clave para control de cambios y claims	220
3. Licitación y evaluación técnica-económica	221
a. Matriz de evaluación y metodología “best value”	221
b. Due diligence del contratista (financiera, técnica, compliance)	222
c. Reglas de aclaraciones, negociación y adjudicación.....	223
4. Administración de contratos y control de obligaciones.....	224
a. Submittals, aprobaciones, instrucciones y actas	224
b. Gestión documental y correspondencia contractual	225
c. Control de plazos contractuales y entregables.....	226
5. Variaciones, reclamaciones y prevención de disputas	227
a. Procedimientos de notificación y plazos	227
b. Evidencias, cuantificación y negociación.....	227
c. Integración con el control de cambios del promotor	228
6. Cierre contractual y lecciones aprendidas	229
a. Liquidación, garantías, defectos y cierre de cuentas.....	229
b. “Claims log” final y evaluación del desempeño del contratista	230
c. Recomendaciones para futuras licitaciones	231

PARTE CUARTA.232

PMO DEL PROMOTOR: REPORTING, DATOS, TECNOLOGÍA Y CONTROL DE GESTIÓN232

Capítulo 12: Reporting del promotor: diseño del “pack” ejecutivo y comunicación eficaz 232

1. Principios de reporting del promotor y reglas de consistencia	232
a. Claridad, coherencia, comparabilidad y trazabilidad	232
b. Un único relato: datos + decisiones	233
c. Calendario, corte mensual y control de versiones	234
2. Reporting por audiencia y gobierno de la información	235
a. Dirección, comité, financiadores, socios y operadores	235
b. Diferentes niveles de detalle y frecuencia	236
c. Confidencialidad, información sensible y control de acceso	237
3. Estructura del informe semanal y mensual del promotor	238
a. Estado general, KPIs, hitos, riesgos, cambios y decisiones solicitadas	238
b. Anexos: detalle de coste, plazo, calidad y contratos.....	239
c. Minutas y acuerdos de seguimiento.....	240
4. Alertas tempranas, semáforos y disparadores de escalado	241

a. Umbrales por KPI y coherencia en la interpretación	241
b. Acciones asociadas a cada alerta (no solo diagnóstico)	242
c. Seguimiento del plan de recuperación	243
5. Narrativa ejecutiva orientada a decisión	244
a. Causas raíz y opciones con impacto en coste/plazo	244
b. Recomendación de la PMO y del Director/a de Promoción	245
c. Petición de decisiones: qué, quién y cuándo	245
6. Calidad del dato y reconciliaciones del reporte	246
a. Validaciones, controles cruzados y auditoría del dato	246
b. Reconciliación con planificación, costes, contratos y ERP	247
c. Gestión de errores y prevención de recurrencia	248
Capítulo 13: KPIs y analítica para promotores: cuadro de mando, EVM y performance management	250
1. Mapa de KPIs de la PMO del promotor y definiciones únicas	250
a. Plazo, coste, cambios, riesgos, calidad, seguridad, ESG y contratos	250
b. Fórmulas, fuentes y responsables del dato	252
c. Umbrales, semáforos y frecuencia de actualización	253
2. Earned Value Management (EVM) aplicado al inmobiliario	254
a. Requisitos para funcionar: WBS/CBS y medición robusta	254
b. Interpretación práctica de SPI/CPI y limitaciones	255
c. Integración con forecast y decisiones de recuperación	256
3. KPIs específicos de cambios (Change KPIs)	257
a. Nº de cambios, importe acumulado, causas y responsable	257
b. Tiempo de ciclo de aprobación e implementación	258
c. Tendencias por disciplina y por contratista	259
4. KPIs contractuales y de compras para el promotor	260
a. Estado de licitaciones, adjudicaciones y compromisos	260
b. Claims: volumen, antigüedad y probabilidad de cierre	260
c. Cumplimiento de plazos de aprobación y respuesta	261
5. Analítica predictiva, escenarios y “stress tests”	262
a. Forecast de fin de obra y fin de coste	262
b. Escenarios: inflación, retrasos, escasez de suministros, riesgos críticos	263
c. Sensibilidades para financiación y rentabilidad del proyecto	264
6. Visualización y “data storytelling” para dirección	265
a. Visualizaciones útiles (sin ruido) y decisiones accionables	265
b. Biblioteca de gráficos estándar del promotor	265
c. Buenas prácticas para evitar sesgos y confusión	266
Capítulo 14: Herramientas y gestión de la información del promotor: BIM, CDE, ERP y dashboards	268
1. Arquitectura tecnológica de la PMO del promotor	268
a. Integración mínima: planificación, costes, documentación y BI	268
b. Criterios de selección: escalabilidad, seguridad, trazabilidad y coste total	269
c. Gobierno de datos: propietario, calidad y versiones	270
2. Entorno común de datos (CDE) y gestión documental	271
a. Convenciones, metadatos, estados, aprobaciones y workflows	271

b. Control de versiones y trazabilidad de aprobaciones	272
c. Permisos, auditoría y seguridad de la información	273
3. BIM para control del promotor (4D/5D) y reporting	274
a. Vinculación modelo-plazo-coste para control integrado	274
b. Requisitos de información del promotor y entregables BIM	275
c. Uso de modelos para control de cambios y detección de impactos	276
4. Integración con ERP, contabilidad y pagos	277
a. Reconciliación de compromisos, certificaciones y pagos	277
b. Segregación de funciones y control de accesos	278
c. Trazabilidad desde contrato hasta pago	278
5. Dashboards ejecutivos y cuadros de mando	279
a. Diseño: qué ver, qué no ver y por qué	279
b. Automatización de reportes y reducción de trabajo manual	280
c. Auditoría del dato y control de coherencia entre paneles	281
6. Ciberseguridad, privacidad y continuidad operativa	282
a. Riesgos digitales y mitigaciones prácticas	282
b. Backups, retención documental y continuidad de servicio	283
c. Protocolos de incidentes y comunicación	284
PARTE QUINTA.	285
PMO DEL PROMOTOR: CONTROL DE CAMBIOS, CLAIMS Y RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS	285
Capítulo 15: Control de cambios del promotor: proceso, gobernanza y trazabilidad (change control end-to-end)	285
1. Definición y clasificación de cambios para el promotor	285
a. Cambios de alcance, plazo, coste, calidad, normativa y operación	285
b. Cambios de diseño, de contrato y de requisitos del operador	286
c. Cambios reactivos vs cambios proactivos (optimización)	287
2. Flujo completo del control de cambios (de la solicitud al cierre)	288
a. Solicitud (CR), registro, evaluación y recomendación	288
b. Aprobación por DOA y comité de cambios	289
c. Implementación, verificación y cierre documental	290
3. Baselines y “baseline management” del promotor	291
a. Baseline de alcance, plazo y coste, y su control integrado	291
b. Reglas de versionado y control de documentos	292
c. Re-baselining: condiciones estrictas y evidencias	293
4. Evaluación de impacto del cambio (metodología estándar)	294
a. Impacto en ruta crítica, hitos y plan de recuperación	294
b. Impacto en presupuesto, cash flow, riesgos y contratos	295
c. Impacto en permisos, comercialización, operación y ESG	296
5. Comité de cambios del promotor y reglas de decisión	297
a. Umbrales de autorización y criterios de priorización	297
b. Evidencias mínimas: alternativas, comparativa y recomendación	298
c. Condiciones de aprobación: límites, reservas y plazos	298
6. Reporting de cambios y control de recurrencia	299
a. Tablero de cambios: top 10, tendencias y focos	299
b. Causas raíz y acciones preventivas	300



c. Integración con reporting ejecutivo y comunicación a financiadores	301
Capítulo 16: Claims y disputas vinculadas a cambios: prevención, documentación y negociación	303
1. Relación entre cambios, variaciones y reclamaciones (claims)	303
a. Causas frecuentes: interfaces, licencias, diseño, suministros y rendimientos	303
b. Señales tempranas: comunicaciones, retrasos y acumulación de cambios	304
c. Relación con el control de cambios y el gobierno del promotor	305
2. Disciplina de notificación y correspondencia contractual.....	306
a. Calendario de notificaciones y control de plazos	306
b. Registro de correspondencia y trazabilidad de instrucciones	307
c. Matriz de evidencias mínimas por tipo de claim	308
3. Cuantificación de claims: plazo y coste	309
a. Análisis de causalidad, impacto y documentación	309
b. Métodos prácticos para ampliaciones de plazo	310
c. Importe: costes directos, indirectos, gastos generales y margen (según contrato)	311
4. Estrategia de negociación del promotor.....	312
a. Preparación, escenarios y límites (BATNA) con criterios.....	312
b. Coherencia del relato y consistencia documental.....	313
c. Acuerdos parciales, “without prejudice” y control reputacional	314
5. Mecanismos de resolución y selección del mejor canal	315
a. Negociación, mediación, adjudicación, arbitraje y tribunales.....	315
b. Criterios por jurisdicción, importe, urgencia y continuidad del proyecto.....	316
c. Gestión de riesgos legales y de ejecución durante la disputa	317
6. Cierre de disputas y mejora del sistema PMO	318
a. Actualización de estándares y plantillas para prevenir repetición	318
b. “Claims playbook” interno del promotor	318
c. Lecciones aprendidas y control de acciones.....	319
PARTE SEXTA.	321
HERRAMIENTAS PMO DEL PROMOTOR: CHECKLISTS, FORMULARIOS Y PLANTILLAS	321
Capítulo 17: Madurez de la PMO del promotor: mejora continua, auditoría y expansión regional.....	321
1. Modelo de madurez de PMO del promotor y diagnóstico inicial	321
a. Niveles de madurez en procesos, datos, herramientas y cultura.....	321
b. Indicadores de madurez y brechas típicas	322
c. Plan de mejora priorizado por impacto y esfuerzo.....	324
2. Gestión del cambio organizativo para adopción de la PMO	325
a. Resistencias típicas y plan de comunicación interna.....	325
b. Formación, coaching y red de “champions”	326
c. Gobernanza de adopción y métricas de uso.....	327
3. Auditoría de PMO y control de calidad del dato	328
a. Revisiones periódicas y controles de coherencia	328
b. Prevención de sesgos y manipulación del reporting.....	329
c. Acciones correctoras y seguimiento	330
4. Estandarización regional España–Latinoamérica sin perder operatividad.....	331

a. Adaptación a mercados, proveedores y marcos locales	331
b. Gestión de divisas, inflación y riesgo país en reporting	332
c. Biblioteca común de plantillas y excepciones justificadas	333
5. PMO como ventaja competitiva del promotor	334
a. Impacto en reputación, acceso a financiación y alianzas	334
b. Industrialización de procesos y escalabilidad de cartera	335
c. Mejora de márgenes por control de cambios y decisiones tempranas	336
6. Plan anual de actualización de estándares, plantillas y checklists	337
a. Incorporación de lecciones aprendidas y cambios del mercado	337
b. Gobierno de versiones y comunicación interna	337
c. Calendario de revisión y responsables por paquete documental	338
CAPÍTULO 18. Checklists operativos de la PMO del promotor (gates, control y reporting) 340	
CHECKLIST 1. Implantación de la PMO del promotor (MVP 90 días)	340
Sección 1. Roles, procesos, calendario de reporting y foros de gobierno	340
Sección 2. Setup de repositorios, permisos, nomenclaturas y control de versiones	342
Sección 3. Definiciones de KPIs, fuentes y validaciones	343
CHECKLIST 2. Stage-gates del promotor (suelo, diseño, licitación, inicio de obra, entrega, cierre) 345	
Sección 1. Identificación del proyecto y gobierno del gate	345
Sección 2. Gate suelo	345
Sección 3. Gate diseño	346
Sección 4. Gate licitación	346
Sección 5. Gate inicio de obra	347
Sección 6. Gate entrega y gate cierre	347
CHECKLIST 3. Control de plazos y medición de avance (calidad del cronograma, reglas de medición, corte mensual, SPI y recuperación)	348
Sección 1. Calidad del cronograma y coherencia con hitos contractuales	348
Sección 2. Reglas de medición, evidencias y validación	349
Sección 3. Corte mensual, SPI y plan de recuperación	350
CHECKLIST 4. Control de costes y forecast (presupuesto, compromisos, certificaciones, reconciliaciones, EAC, CPI y contingencias)	351
Sección 1. Integridad del presupuesto y del registro de compromisos	351
Sección 2. Certificaciones, control de cantidades y reconciliaciones	352
Sección 3. EAC, CPI, contingencias y acciones correctoras	352
CHECKLIST 5. Riesgos, calidad, seguridad y ESG (registro de riesgos, mitigación, plan de calidad/HSE y evidencias ESG)	353
Sección 1. Registro de riesgos completo y planes de mitigación verificables	353
Sección 2. Plan de calidad, HSE y controles de obra	354
Sección 3. Evidencias ESG por fase y reporting asociado	355
CHECKLIST 6. Reporting ejecutivo y de financiadores (pack mensual, coherencias cruzadas y narrativa de decisiones)	356
Sección 1. Contenido mínimo del pack mensual y anexos obligatorios	356
Sección 2. Coherencia entre plazo, coste, cambios, riesgos y contratos	357
Sección 3. Narrativa de decisiones (qué se pide, por qué y con qué impacto)	357
CAPÍTULO 19. Formularios del control de cambios del promotor (plantillas estandarizadas y trazables)	359
FORMULARIO 1. Solicitud de cambio (Change Request) del promotor	359

Sección 1. Datos generales del cambio	360
Sección 2. Descripción, causa, urgencia y clasificación del cambio	360
Sección 3. Referencias a contrato, requisitos y documentación afectada	361
Sección 4. Propuesta inicial y alternativas	362
FORMULARIO 2. Evaluación de impacto del cambio (impact assessment) del promotor.....	362
Sección 1. Identificación del cambio y alcance de la evaluación.....	363
Sección 2. Impacto en plazo (ruta crítica, hitos y recuperación).....	363
Sección 3. Impacto en coste (CBS, cash flow y contingencia)	364
Sección 4. Impacto en riesgos, calidad, operación y ESG	364
FORMULARIO 3. Acta del comité de cambios y decisión DOA (registro trazable).....	365
Sección 1. Datos de la sesión y alcance	365
Sección 2. Asistentes, quórum y roles	366
Sección 3. Decisión DOA, justificación y resultado.....	366
Sección 4. Condiciones, responsables, plazos y acciones post-decisión	367
Sección 5. Evidencias adjuntas y control de versiones.....	367
FORMULARIO 4. Orden de cambio / instrucción formal de implementación (OC).....	368
Sección 1. Identificación de la orden de cambio y alcance aprobado.....	368
Sección 2. Medición, límites y condiciones comerciales	369
Sección 3. Documentos y planos afectados (estado y versión).....	370
Sección 4. Procedimiento de verificación, aceptación y cierre	370
FORMULARIO 5. Registro de cambios (Change Log) y trazabilidad a baselines	371
Sección 1. Identificación del registro y reglas de gobierno	371
Sección 2. Campos mínimos del change log (definición aplicada)	371
Sección 3. Extracto del registro (entradas ficticias completas y trazables).....	372
Sección 4. Control de duplicidades y consistencia de datos	374
Sección 5. Reporting automático de tendencias y top cambios	374
FORMULARIO 6. Cierre de cambio y verificación de resultados (Change Closure).....	375
Sección 1. Identificación y estado final	375
Sección 2. Confirmación de implementación y evidencia de aceptación	375
Sección 3. Impacto real vs impacto estimado (plazo y coste)	376
Sección 4. Lecciones aprendidas y acciones preventivas	376
CAPÍTULO 20. Plantillas maestras de Project Controls del promotor (biblioteca corporativa).....	378
FORMULARIO 1. Plantilla maestra del Charter de PMO del promotor y Plan de Gobierno	378
Sección 1. Identificación y propósito del Charter.....	379
Sección 2. Objetivos, alcance y límites de actuación	379
Sección 3. Roles, responsabilidades y KPIs (a quién sirve la PMO)	380
Sección 4. Calendario de reporting, cortes y entregables.....	380
Sección 5. Reglas de decisión, escalados y control documental	381
Sección 6. Acuerdos de nivel de servicio (SLA) y responsabilidades	381
FORMULARIO 2. Plantillas maestras de planificación (EDT/WBS, diccionario y plan maestro) ..	382
Sección 1. Datos generales del plan y baseline	382
Sección 2. Estructura EDT/WBS (codificación, niveles y entregables)	383
Sección 3. Diccionario de paquetes (WBS Dictionary) con campos mínimos.....	383
Sección 4. Matriz de interfaces y control de dependencias	384
Sección 5. Reglas de baseline y actualización (baseline management)	384
FORMULARIO 3. Plantillas maestras de costes (CBS, compromisos y cost report).....	385
Sección 1. Datos generales del control de costes	385
Sección 2. Estructura CBS estándar (extracto aplicable)	386



Sección 3. Registro de compromisos (contracts/PO) y control de exposición	386
Sección 4. Certificaciones, pagos y reconciliación con ERP	387
Sección 5. Forecast (EAC) y control de contingencias	387
FORMULARIO 4. Plantillas de riesgos e incidencias (Risk Register e Issue Log)	388
Sección 1. Datos generales y reglas de calidad del dato	388
Sección 2. Risk Register (extracto con campos mínimos)	388
Sección 3. Issue Log (extracto con cierre trazable)	389
Sección 4. Escalado y cierre con evidencias	390
FORMULARIO 5. Plantillas de administración contractual (documental)	390
Sección 1. Datos del contrato y reglas generales	391
Sección 2. Registro de correspondencia (Correspondence Log)	391
Sección 3. Registro de submittals y aprobaciones (Submittal Log)	392
Sección 4. Registro de instrucciones, actas y acuerdos (Instruction & Minutes Log)	392
Sección 5. Registro de claims, evidencias y seguimiento (Claims Log)	393
FORMULARIO 6. Plantillas de cierre, handover y lecciones aprendidas	393
Sección 1. Datos generales de cierre y entrega	394
Sección 2. Checklist de entrega, defectos, garantías y documentación final (extracto completo)	394
Sección 3. Informe de cierre de proyecto con KPIs y resultados	395
Sección 4. Banco de lecciones aprendidas y acciones para futuros proyectos	396
PARTE SÉPTIMA.	397
PRÁCTICA DEL PMO DEL PROMOTOR	397
Capítulo 21: Supuestos prácticos del promotor (España y Latinoamérica): reporting, control de cambios y recuperación de proyectos	397
1. Supuesto práctico: retraso por licencias y reprogramación con control de cambios.....	397
a. Identificación temprana, comité de cambios y re-baseline controlado	397
b. Impacto en financiación y en hitos de negocio	398
c. Medidas de mitigación y lecciones aprendidas	399
2. Supuesto práctico: inflación de materiales y crisis de suministros.....	401
a. Ajustes de compras, contingencias y renegociación	401
b. Actualización de forecast y cash flow del promotor	402
c. Comunicación a inversores y decisiones de alcance.....	402
3. Supuesto práctico: cambios del operador en fase avanzada (hotel/retail/logística).....	403
a. Gobierno de requisitos y control de cambios de diseño	403
b. Impactos en plazo, coste y apertura/operación.....	404
c. Prevención de claims y acuerdo documentado	405
4. Supuesto práctico: desarrollo multi-fase y multi-uso con interfaces complejas	406
a. Priorización de fases y coordinación de contratistas	406
b. Reporting por programa y por proyecto con semáforos coherentes.....	406
c. Control de interfaces y reducción de retrabajos	407
5. Supuesto práctico: disputa por variaciones y estrategia de negociación.....	408
a. Evidencias, cuantificación y preparación de la negociación	408
b. Canal de resolución seleccionado y continuidad de obra	409
c. Cierre y actualización del playbook del promotor	409
6. Supuesto práctico: implantación de PMO en promotor mediano (MVP y escalado).....	410
a. Roadmap 90 días, quick wins y métricas	410
b. Estandarización de reporting y control de cambios	411

c. Plan de madurez y automatización progresiva	412
--	-----

Capítulo 22: Casos prácticos del PMO del promotor413

Caso práctico 1. "PMO DEL PROMOTOR: OFICINA DE PROYECTOS, REPORTING Y CONTROL DE CAMBIOS." Puesta en marcha de un reporting básico y un control de cambios mínimo viable en un proyecto residencial.413

Causa del Problema	413
Soluciones Propuestas.....	414
1. Implantación de un "MVP de PMO del promotor" en 60–90 días (alcance mínimo, reglas claras y disciplina de datos)	414
2. Baseline integrado: WBS/EDT + CBS (presupuesto) + cronograma (L2/L3) con reglas de actualización.....	415
3. Diseño de un "pack" ejecutivo mensual único (dirección, banco, socios) con narrativa orientada a decisión	415
4. Control de cambios end-to-end con DOA (matriz de autorizaciones) y registro único (change log) ..	416
5. Reconciliación mensual coste–planificación–contratos–contabilidad (una sola verdad del dato) ...	417
Consecuencias Previstas.....	417
Resultados de las Medidas Adoptadas.....	418
Lecciones Aprendidas	419

Caso práctico 2. "PMO DEL PROMOTOR: OFICINA DE PROYECTOS, REPORTING Y CONTROL DE CAMBIOS." Priorización de una cartera de tres inversiones con cuadro de mando común y reglas de decisión por importes.420

Causa del Problema	420
Soluciones Propuestas.....	421
1. Implantación de gobernanza de cartera con comités, calendario, "gates" y matriz DOA común	421
2. Normalización de KPIs y definiciones únicas (plazo, coste, cambios, riesgos) para comparabilidad España–Latinoamérica	422
3. "Portfolio pack" mensual consolidado con reconciliación financiera y visión de exposición agregada.....	423
4. Gestión proactiva de capacidad y conflictos de recursos (plan de demanda PMO, compras y proveedores críticos)	423
5. Stress test de cartera (inflación, retrasos y cambios del operador) y plan de contingencias con reglas de uso.....	424
Consecuencias Previstas.....	425
Resultados de las Medidas Adoptadas.....	425
Lecciones Aprendidas	426

Caso práctico 3. "PMO DEL PROMOTOR: OFICINA DE PROYECTOS, REPORTING Y CONTROL DE CAMBIOS." Retraso por licencias y reprogramación con re-baseline controlado y comunicación a financiadores.....428

Causa del Problema	428
Soluciones Propuestas.....	429
1. Activación de un "protocolo de gestión de dependencias externas" (licencias) con escenarios, evidencias y plan de mitigación	429
2. Plan de reprogramación "sin re-baseline" (recuperación) mediante resecuenciación, paquetes habilitadores y Last Planner simplificado.....	430
3. Control de cambios end-to-end para la modificación exigida por la administración (cambio normativo/funcional), con evaluación estándar de impacto y DOA.....	431
4. Re-baseline controlado (solo si se cumple condición estricta) con trazabilidad y comunicación formal a banco y socio.....	432
5. Plan de comunicación y gestión de stakeholders (administración, financiadores, socio, equipo técnico) con mensajes y tiempos definidos	432
Consecuencias Previstas.....	433
Resultados de las Medidas Adoptadas.....	434

Lecciones Aprendidas.....	435
---------------------------	-----

Caso práctico 4. "PMO DEL PROMOTOR: OFICINA DE PROYECTOS, REPORTING Y CONTROL DE CAMBIOS." Crisis de suministros e inflación de materiales con actualización de forecast, gestión de contingencias y prevención de claims.....436

Causa del Problema.....	436
Soluciones Propuestas.....	437
1. Activación de un "stress test" de coste y plazo con escenarios de inflación y suministro, integrado en el reporting ejecutivo	437
2. Replanteamiento de la estrategia de compras (procurement) para proteger plazo: compras tempranas, doble aprovisionamiento y cláusulas de validez con límites	438
3. Control de cambios reforzado: clasificación de variaciones por causa (mercado vs alcance) y DOA con límites por contingencia y por impacto en hitos.....	439
4. Actualización del forecast (EAC) y reconciliación mensual con contabilidad, compromisos y cronograma para mantener "una sola verdad"	439
5. "Claims discipline": correspondencia contractual, plazos de notificación, matriz de evidencias y estrategia de negociación para evitar disputa	440
Consecuencias Previstas.....	441
Resultados de las Medidas Adoptadas.....	441
Lecciones Aprendidas.....	443

Caso práctico 5. "PMO DEL PROMOTOR: OFICINA DE PROYECTOS, REPORTING Y CONTROL DE CAMBIOS." Cambios del operador en fase avanzada con gobierno de requisitos, evaluación 4D/5D y acuerdo documentado para evitar claims.....444

Causa del Problema.....	444
Soluciones Propuestas.....	445
1. Establecimiento inmediato de un gobierno de requisitos del operador con trazabilidad (matriz de requisitos y "freeze" controlado).....	445
2. Activación del control de cambios end-to-end con evaluación estándar 4D/5D y alternativas comparadas	446
3. Comité de cambios extraordinario con DOA reforzado y condiciones de aprobación (límites, plazos y evidencia).....	447
4. Administración contractual y prevención de claims: correspondencia, notificaciones, orden formal y acuerdo de variación con la constructora.....	447
5. Comunicación a financiadores y socio con relato único: impacto, mitigación, decisiones y protección de covenants.....	448
Consecuencias Previstas.....	449
Resultados de las Medidas Adoptadas.....	449
Lecciones Aprendidas.....	451

Caso práctico 6. "PMO DEL PROMOTOR: OFICINA DE PROYECTOS, REPORTING Y CONTROL DE CAMBIOS." Implantación de una PMO en un promotor mediano con MVP de 90 días, estandarización de datos y escalado progresivo.....452

Causa del Problema.....	452
Soluciones Propuestas.....	453
1. Definición del modelo operativo objetivo (Target Operating Model) y lanzamiento de un MVP de PMO en 90 días	453
2. Catálogo de servicios de PMO y límites de actuación (qué hace y qué no hace)	454
3. Estandarización del reporting: "pack" mensual único, narrativa ejecutiva y semáforos coherentes	454
4. Control de cambios end-to-end con DOA corporativa y disciplina de "no ejecución sin orden"	455
5. Reconciliación mensual y calidad del dato: una sola verdad entre obra, compras y contabilidad....	456
6. Plan de adopción y gestión del cambio: formación por roles, quick wins y métricas de uso	456
Consecuencias Previstas.....	457
Resultados de las Medidas Adoptadas.....	457

Lecciones Aprendidas	458
----------------------------	-----

Caso práctico 7. "PMO DEL PROMOTOR: OFICINA DE PROYECTOS, REPORTING Y CONTROL DE CAMBIOS." Desarrollo multi-fase y multi-uso con interfaces complejas y reporting por programa con semáforos coherentes.460

Causa del Problema	460
Soluciones Propuestas.....	462
1. Implantación de una gestión de interfaces (Interface Management) del promotor con registro único y responsables	462
2. Definición de baselines por programa y reglas de "baseline management" con versionado estricto.....	463
3. Reporting por programa: "portfolio/program pack" con semáforos coherentes y narrativa de decisiones	463
4. Control de cambios transversal del programa con clasificación por interfaz y DOA por impacto en hitos	464
5. Plan de mitigación operativa: "freeze" de decisiones de interfaz, ventanas de ejecución y puesta en servicio por sectores	465
6. Prevención de claims: disciplina de correspondencia, acuerdos parciales y paquete de evidencias por interfaz	465
Consecuencias Previstas.....	466
Resultados de las Medidas Adoptadas.....	467
Lecciones Aprendidas.....	468

Caso práctico 8. "PMO DEL PROMOTOR: OFICINA DE PROYECTOS, REPORTING Y CONTROL DE CAMBIOS." Disputa por variaciones acumuladas y estrategia de negociación basada en evidencias para evitar arbitraje.....469

Causa del Problema	469
Soluciones Propuestas.....	471
1. "Claims triage" inmediato y congelación de instrucciones informales: ordenar el caso antes de negociar	471
2. Auditoría de evidencia y control de versiones: construir un "dossier" defendible (PMO + legal + técnico)	471
3. Cuantificación estructurada del claim: separar coste directo, indirecto, plazo y concurrencia	472
4. Estrategia de negociación (BATNA), acuerdos parciales y "sin perjuicio": proteger plazo y continuidad.....	472
5. Plan de recuperación y reprogramación controlada: convertir la negociación en un plan operativo con hitos verificables	473
6. Reporting a banco y socio: relato único, transparente y orientado a decisiones	473
Consecuencias Previstas.....	474
Resultados de las Medidas Adoptadas.....	475
Lecciones Aprendidas.....	476

Caso práctico 9. "PMO DEL PROMOTOR: OFICINA DE PROYECTOS, REPORTING Y CONTROL DE CAMBIOS." Inconsistencias de datos en reporting y riesgo de incumplimiento de covenants con plan de saneamiento, auditabilidad y control de cambios del reporte.....477

Causa del Problema	477
Soluciones Propuestas.....	479
1. Gobierno del dato y diccionario único de KPIs (fuentes, reglas de cálculo, responsables y control de versiones).....	479
2. Reconciliación mensual obligatoria: coste comprometido, coste certificado, coste pagado y trazabilidad a CBS y contratos	479
3. Validación independiente del avance y coherencia plazo–coste: reglas de medición, evidencias y calibración de EVM (SPI/CPI)	480
4. Control de cambios aplicado al reporting: cambios de baseline, cambios de forecast y correcciones con trazabilidad y DOA	480
5. Plan de saneamiento en 60 días con comunicación a banco e inversor: transparencia, escenarios y	

medidas de control	481
Consecuencias Previstas.....	482
Resultados de las Medidas Adoptadas.....	482
Lecciones Aprendidas.....	484

Caso práctico 10. "PMO DEL PROMOTOR: OFICINA DE PROYECTOS, REPORTING Y CONTROL DE CAMBIOS." Integración fallida de BIM 4D/5D, CDE y ERP con decisiones basadas en datos inconsistentes y plan de reconducción con gobierno del dato y control de cambios digital.....485

Causa del Problema	485
Soluciones Propuestas.....	487
1. "Stop & Fix" controlado: congelación temporal del uso decisorio de dashboards y restablecimiento de la "fuente de verdad"	487
2. Gobierno de datos WBS-CBS-BIM: diccionario, codificación única y reglas de vinculación 4D/5D..	487
3. Control de versiones y estados del CDE: disciplina de aprobación, trazabilidad y segregación de funciones	488
4. Reconciliación ERP-cost report-5D y "puente" de compromisos: evitar dobles contabilidades y partidas huérfanas	489
5. Control de cambios digital end-to-end: Change Request con impacto 4D/5D y "cierre de cambio" con evidencia	489
6. Plan de ciberseguridad y accesos del CDE: permisos mínimos, auditoría y continuidad operativa ..	490
Consecuencias Previstas.....	490
Resultados de las Medidas Adoptadas.....	491
Lecciones Aprendidas.....	492

Caso práctico 11. "PMO DEL PROMOTOR: OFICINA DE PROYECTOS, REPORTING Y CONTROL DE CAMBIOS." Requisitos ESG y seguridad contra incendios sobrevenidos con impacto en financiación verde y decisión de alcance mediante control de cambios y re-baselining limitado.....494

Causa del Problema	494
Soluciones Propuestas.....	496
1. Clasificación del paquete en Change Requests separadas con matriz de obligatoriedad (financiación, seguridad, operación) y "release plan"	496
2. Evaluación estándar 4D/5D del cambio con alternativas comparadas y recomendación de PMO ...	496
3. Comité de cambios extraordinario con DOA reforzado y condiciones de aprobación (límites, evidencias y plazos)	497
4. Estrategia de compras y negociación con contratistas: asegurar suministro, minimizar impacto y contener claims.....	498
5. Gestión de financiación y reporting externo: cuantificar el efecto del tipo de interés y proteger covenants	498
6. Re-baselining limitado y controlado: solo si se cumplen criterios estrictos y con plan de recuperación	499
Consecuencias Previstas.....	499
Resultados de las Medidas Adoptadas.....	500
Lecciones Aprendidas.....	501

Caso práctico 12. "PMO DEL PROMOTOR: OFICINA DE PROYECTOS, REPORTING Y CONTROL DE CAMBIOS." Inflación, divisas y restricciones de suministro en un proyecto internacional con riesgo de descuadre del cash flow y necesidad de control de cambios de cartera.....503

Causa del Problema	503
Soluciones Propuestas.....	505
1. Activación de un "war room" PMO con gobierno reforzado y decisiones rápidas (issue management + escalado)	505
2. Control de cambios end-to-end específico para inflación, anticipos y variaciones de suministro (CR con evaluación 4D/5D y cash flow).....	505
3. Estrategia de compras y cobertura operativa: asegurar suministro crítico sin perder control (early procurement con condiciones)	506



4. Reforecast integral y stress test (inflación + plazo + tipo de interés) con escenarios y decisiones de alcance	507
5. Gestión de claims y prevención de disputas: evidencias, notificaciones y acuerdos parciales vinculados a cambios	507
6. Reporting a banco, socio y arrendatario: relato único con decisiones y protección de confianza	508
Consecuencias Previstas.....	509
Resultados de las Medidas Adoptadas.....	509
Lecciones Aprendidas.....	511

Caso práctico 13. "PMO DEL PROMOTOR: OFICINA DE PROYECTOS, REPORTING Y CONTROL DE CAMBIOS." Implantación de una PMO en 90 días en un promotor mediano con resistencia interna, quick wins y gobierno de cambios para estandarizar reporting y decisiones.512

Causa del Problema	512
Soluciones Propuestas.....	513
1. Diseño del MVP de PMO (90 días): alcance mínimo, catálogo de servicios y reglas de juego.....	513
2. Quick wins en 30 días: pack ejecutivo estándar, semáforos y decisiones requeridas	514
3. Control de cambios end-to-end con DOA y comité de cambios: cortar la informalidad	514
4. Disciplina de datos y reconciliación mínima: coherencia entre coste comprometido, certificado y pagado	515
5. Gestión del cambio organizativo: abordar resistencias, incentivos y "líderes de adopción"	515
6. Roadmap de mejora (día 90–180): consolidación, automatización y auditoría interna.....	516
Consecuencias Previstas.....	517
Resultados de las Medidas Adoptadas.....	517
Lecciones Aprendidas.....	518

Caso práctico 14. "PMO DEL PROMOTOR: OFICINA DE PROYECTOS, REPORTING Y CONTROL DE CAMBIOS." Repriorización de un programa multi-fase y multi-uso con interfaces críticas y riesgo de ruptura de covenants por cambios de permisos, mercado y capacidades de ejecución.....520

Causa del Problema	520
Soluciones Propuestas.....	522
1. Reconfiguración del gobierno del programa: "gates" reforzados, comité de cambios de programa y disciplina de decisiones.....	522
2. Gestión de interfaces (Interface Management) con registro único, responsables y trazabilidad a cambios	522
3. Reforecast y repriorización por escenarios (program-level): CAPEX, plazo, covenants y capacidad de ejecución	523
4. Control de cambios a nivel programa: change log jerárquico por fase y por interfaz, con DOA y baselines vinculadas	524
5. Estrategia contractual y de compras: paquetización, compras anticipadas condicionadas y prevención de claims en solapes	524
6. Reporting a financiadores y socios: relato único del programa con decisiones, umbrales y plan de mitigación	525
Consecuencias Previstas.....	526
Resultados de las Medidas Adoptadas.....	526
Lecciones Aprendidas.....	527

Caso práctico 15. "PMO DEL PROMOTOR: OFICINA DE PROYECTOS, REPORTING Y CONTROL DE CAMBIOS." Disputa por variaciones y reclamaciones en obra con evidencia insuficiente y necesidad de "claims playbook" integrado al control de cambios del promotor.529

Causa del Problema	529
Soluciones Propuestas.....	531
1. Activación de un "claims task force" PMO con registro único, congelación de comunicaciones y plan de respuesta en 30 días	531
2. Descomposición del claim global en eventos trazables (event-based claim): matriz evento–evidencia–	

impacto	531
3. Análisis de plazo con enfoque de causalidad: ruta crítica, ventanas y concurrencia (sin aceptar extensiones genéricas).....	532
4. Cuantificación de costes: directos, indirectos y márgenes con metodología y límites (y separación de aceleración).....	532
5. Integración con control de cambios del promotor: regularización de instrucciones y cierre documental con DOA	533
6. Implementación de un "Claims Playbook" PMO y controles preventivos: correspondencia, plazos y evidencias mínimas.....	533
Consecuencias Previstas.....	534
Resultados de las Medidas Adoptadas.....	535
Lecciones Aprendidas.....	536

Caso práctico 16. "PMO DEL PROMOTOR: OFICINA DE PROYECTOS, REPORTING Y CONTROL DE CAMBIOS." Cambios del operador en fase avanzada que amenazan la apertura de un hotel y obligan a un control de requisitos, cambios y commissioning con trazabilidad contractual.537

Causa del Problema	537
Soluciones Propuestas.....	539
1. "Freeze" de requisitos y creación de un baseline de requisitos del operador (requirements baseline) con trazabilidad	539
2. Control de cambios end-to-end específico para cambios de operador: CR desglosadas, alternativas y evaluación 4D/5D.....	539
3. Plan de commissioning y pruebas integradas como "camino crítico" de apertura, con calendario de evidencias y responsables.....	540
4. Estrategia de compras y aseguramiento de suministro para IT/cerraduras/controles: compras anticipadas con condiciones y compatibilidad	541
5. Negociación promotor–operador: reparto de costes, calendario de decisiones y cláusula de estabilidad de requisitos	541
6. Gestión de claims y acuerdos parciales con contratistas: órdenes formales, límites y renuncia parcial a reclamaciones asociadas.....	542
Consecuencias Previstas.....	542
Resultados de las Medidas Adoptadas.....	543
Lecciones Aprendidas.....	544

Caso práctico 17. "PMO DEL PROMOTOR: OFICINA DE PROYECTOS, REPORTING Y CONTROL DE CAMBIOS." Integración fallida de datos entre planificación, costes y ERP que provoca reporting inconsistente a financiadores y obliga a implantar gobierno del dato, reconciliaciones y trazabilidad de cambios.546

Causa del Problema	546
Soluciones Propuestas.....	548
1. Definición corporativa de KPIs y diccionario de datos (single source of truth) con responsables del dato	548
2. Reconciliación mensual obligatoria (PMO–ERP–contratos) con tolerancias y plan de cierre de discrepancias.....	548
3. Normalización de la codificación WBS/CBS y mapeo obligatorio contrato–CBS–CR	549
4. Gobierno del CDE y control de versiones: evidencias mínimas para publicar datos "audit-ready" ..	549
5. Control de cambios integrado con ERP: del CR aprobado al impacto en compromisos y pagos (sin "cambios fantasmas").....	550
6. Plan de estabilización en 60 días: congelación de dashboards, corrección de datos maestros y relanzamiento controlado	551
Consecuencias Previstas.....	551
Resultados de las Medidas Adoptadas.....	552
Lecciones Aprendidas.....	553

Caso práctico 18. "PMO DEL PROMOTOR: OFICINA DE PROYECTOS, REPORTING Y CONTROL DE CAMBIOS." Incidente de ciberseguridad en el entorno común de datos que paraliza el reporting y compromete la trazabilidad documental de cambios y certificaciones.....554

Causa del Problema	554
Soluciones Propuestas.....	556
1. Activación del protocolo de incidentes y comité de crisis PMO (gobierno, decisiones y comunicación).....	556
2. Continuidad operativa: repositorio de emergencia, control de versiones y "freeze" temporal de cambios no críticos.....	556
3. Recuperación técnica con objetivos RTO/RPO y verificación de backups (no solo "restaurar", sino restaurar bien)	557
4. Reconstrucción de trazabilidad de cambios y certificaciones: "audit pack" extraordinario y reconciliación reforzada.....	557
5. Endurecimiento de seguridad y gobierno de accesos: MFA, mínimo privilegio, cuentas nominales y auditoría.....	558
6. Plan de comunicación y gestión reputacional con financiadores, inversor y contratistas (relato único y decisiones)	558
Consecuencias Previstas.....	559
Resultados de las Medidas Adoptadas.....	559
Lecciones Aprendidas.....	561

Caso práctico 19. "PMO DEL PROMOTOR: OFICINA DE PROYECTOS, REPORTING Y CONTROL DE CAMBIOS." Implantación de Earned Value Management en un promotor multi-país con medición de avance inconsistente y riesgo de decisiones erróneas por SPI/CPI mal interpretados.....562

Causa del Problema	562
Soluciones Propuestas.....	564
1. Rediseño de WBS/CBS y diccionario de paquetes: controlable, contratables y medibles.....	564
2. Estándar corporativo de medición del EV: métodos permitidos, evidencias y auditoría de avance	564
3. Calidad del cronograma y reglas de corte: PV defendible y coherente con la lógica de ejecución ...	565
4. Integración de cambios en EVM: baseline management, re-baselining controlado y trazabilidad... ..	565
5. Formación ejecutiva y guía de interpretación: decisiones basadas en KPI con contexto (hitos, ruta crítica, riesgos).....	566
6. Piloto controlado y escalado por oleadas: madurar antes de extender a toda la cartera	566
Consecuencias Previstas.....	567
Resultados de las Medidas Adoptadas.....	567
Lecciones Aprendidas.....	568

Caso práctico 20. "PMO DEL PROMOTOR: OFICINA DE PROYECTOS, REPORTING Y CONTROL DE CAMBIOS." Programa de expansión regional con inflación alta y riesgo país que obliga a estandarizar reporting España–Latinoamérica sin perder operatividad ni comparabilidad de rentabilidad. ..570

Causa del Problema	570
Soluciones Propuestas.....	572
1. Estándar regional de reporting con arquitectura "núcleo común + capa local" (sin perder comparabilidad)	572
2. Regla corporativa de tipos de cambio y conversión: consistencia financiera y trazabilidad	572
3. Marco de inflación e indexación: escenarios, contingencias y reglas de renegociación	573
4. Estandarización de control de cambios y registro de riesgos: cierre de brechas de madurez	574
5. Portfolio stress tests y priorización dinámica: asignación de capital por riesgo, capacidad y retorno.....	574
6. Roadmap de madurez España–Latinoamérica: adopción por oleadas y "champions" locales.....	575
Consecuencias Previstas.....	575
Resultados de las Medidas Adoptadas.....	576
Lecciones Aprendidas.....	577

Caso práctico 21. "PMO DEL PROMOTOR: OFICINA DE PROYECTOS, REPORTING Y CONTROL DE

CAMBIOS." Retraso por licencias que obliga a reprogramar la ejecución y a activar un control de cambios riguroso para proteger la financiación y los hitos de negocio.578

Causa del Problema	578
Soluciones Propuestas.....	581
1. Identificación temprana y gestión de incidencias (issue management) con “gatillos” de escalado y ownership claro	581
2. Plan de recuperación de plazo mediante reprogramación controlada (escenarios, ruta crítica y medidas de mitigación)	581
3. Control de cambios formal (CR mayor) con DOA, baselines y trazabilidad documental	582
4. Estrategia de compras y licitación adaptada al retraso: “mantener mercado caliente” sin comprometerse a claims	582
5. Gestión de financiación: actualización de cash flow, narrativa a financiadores e instrumentos puente.....	583
6. Refuerzo de la gestión documental y de versiones (CDE) para evitar “subsanaiones infinitas”	584
Consecuencias Previstas.....	584
Resultados de las Medidas Adoptadas.....	585
Lecciones Aprendidas.....	586

Caso práctico 22. "PMO DEL PROMOTOR: OFICINA DE PROYECTOS, REPORTING Y CONTROL DE CAMBIOS." Inflación de materiales y crisis de suministros que obligan a reconfigurar compras, contingencias y alcance para proteger el margen y la financiación.587

Causa del Problema.....	587
Soluciones Propuestas.....	589
1. Activación de un “Inflation & Supply Taskforce” y crisis pack semanal con foco en ruta crítica de suministros.....	589
2. Re-paquetización de compras y estrategia dual: asegurar capacidad crítica y proteger precio mediante condiciones	589
3. Control de cambios específico para inflación/suministros: CR por paquete, alternativas y decisión por valor (coste total + plazo)	590
4. Protección del hito de puesta en operación: plan de recuperación basado en commissioning y “prioridad de sistemas”	591
5. Actualización de forecast (EAC) y cash flow con escenarios, y comunicación estructurada a financiadores e inversor	591
6. Gestión contractual y prevención de claims: disciplina de notificación, acuerdos parciales y reparto de riesgos	592
Consecuencias Previstas.....	592
Resultados de las Medidas Adoptadas.....	593
Lecciones Aprendidas.....	594

Caso práctico 23. "PMO DEL PROMOTOR: OFICINA DE PROYECTOS, REPORTING Y CONTROL DE CAMBIOS." Cambios del operador en fase avanzada que obligan a gobernar requisitos, rediseñar con trazabilidad y prevenir claims para proteger la fecha de apertura.596

Causa del Problema	596
Soluciones Propuestas.....	598
1. Baseline de requisitos del operador y “matriz de trazabilidad” (RTM) con control de versiones	598
2. Clasificación de cambios y enfoque “apertura primero”: críticos, negociables y diferibles	599
3. Evaluación de impacto 4D/5D por alternativa (coste total, plazo, riesgos y claims)	599
4. Control de cambios end-to-end: CR, DOA, orden formal y modificación contractual con trazabilidad a baselines	600
5. Estrategia de prevención de claims: notificaciones, evidencias, acuerdos parciales y enfoque de “sin sorpresas”	600
6. Comunicación a financiadores e inversor: narrativa orientada a decisión y protección de covenants.....	601
Consecuencias Previstas.....	601
Resultados de las Medidas Adoptadas.....	602



Lecciones Aprendidas	603
----------------------------	-----

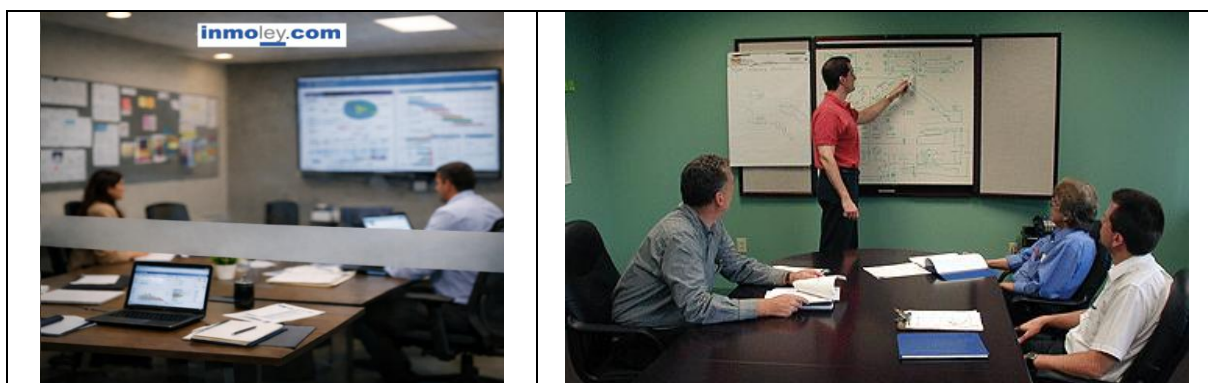
Caso práctico 24. "PMO DEL PROMOTOR: OFICINA DE PROYECTOS, REPORTING Y CONTROL DE CAMBIOS." Disputa por variaciones y reclamación del contratista que exige una estrategia de negociación basada en evidencias, cuantificación y selección del canal de resolución sin detener la obra.604

Causa del Problema	604
Soluciones Propuestas.....	606
1. Activación del "Claims Playbook" del promotor: equipo, calendario y disciplina de evidencias	606
2. Triage del claim: admisibilidad, duplicidades y mapa de "hechos vs. alegaciones"	607
3. Cuantificación robusta de coste y plazo: método, causalidad y ventanas de impacto	607
4. Estrategia de negociación del promotor: BATNA, acuerdos parciales y "without prejudice"	608
5. Selección del canal de resolución y continuidad: mediación/adjudicación técnica vs arbitraje	608
6. Integración en PMO: actualización de change log, riesgos, forecast y reporting a financiadores	609
Consecuencias Previstas.....	609
Resultados de las Medidas Adoptadas.....	610
Lecciones Aprendidas	611

Caso práctico 25. "PMO DEL PROMOTOR: OFICINA DE PROYECTOS, REPORTING Y CONTROL DE CAMBIOS." Implantación de una PMO en un promotor mediano con enfoque mínimo viable en 90 días y escalado progresivo hacia control integrado, automatización de reporting y madurez regional.612

Causa del Problema	612
Soluciones Propuestas.....	613
1. Diseño del MVP de PMO (90 días): foco en control de cambios, reporting y "mínimos no negociables"	613
2. Gobernanza y DOA: comités, reglas de escalado y disciplina de actas	614
3. Control de cambios end-to-end: CR, evaluación de impacto 4D/5D y cierre documental	614
4. Reporting estándar: pack mensual con narrativa orientada a decisión y reconciliaciones mínimas.	615
5. CDE "ligero" y disciplina documental: nomenclatura, permisos y control de versiones (sin sobredimensionar)	615
6. Personas y adopción: roles mínimos, onboarding y "champions" por proyecto	616
7. Escalado tras el MVP (90–180–360 días): integración ERP/BI, automatización y madurez regional.	616
Consecuencias Previstas.....	617
Resultados de las Medidas Adoptadas.....	618
Lecciones Aprendidas	619

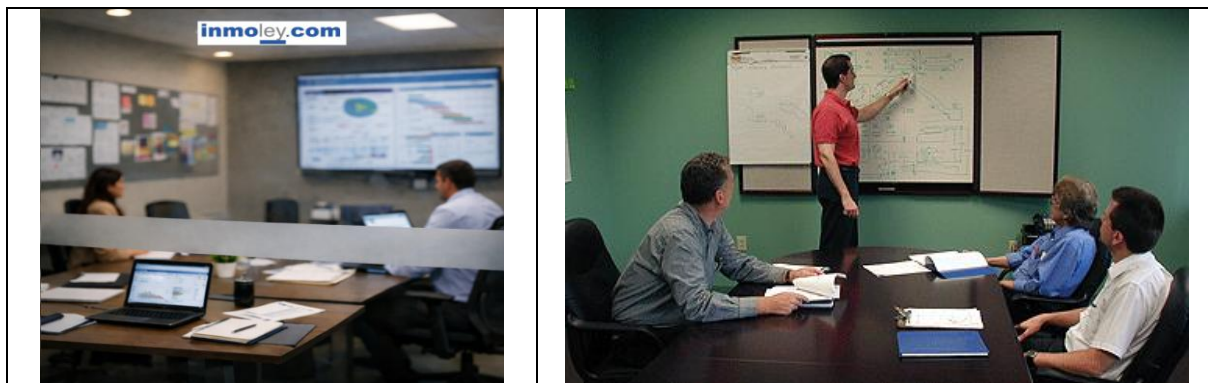
¿QUÉ APRENDERÁ?



Lo que aprenderá con la Guía Práctica de "PMO DEL PROMOTOR: OFICINA DE PROYECTOS, REPORTING Y CONTROL DE CAMBIOS" en 12 puntos:

- Cómo definir, dimensionar e implantar una PMO del promotor con objetivos medibles y retorno esperado.
- Cómo gobernar una cartera inmobiliaria con priorización por TIR/VAN, riesgo, liquidez y capacidad de ejecución.
- Cómo estructurar programas multi-fase y multi-uso con plan maestro, stage-gates y reglas de decisión trazables.
- Cómo diseñar el modelo operativo (Target Operating Model) de la PMO del promotor y su catálogo de servicios.
- Cómo asignar roles y responsabilidades con matrices RACI y DOA por importes, evitando duplicidades y vacíos de control.
- Cómo construir y mantener baselines integradas de alcance, plazo y coste para controlar desviaciones con rigor.
- Cómo planificar y controlar plazos con cronogramas de calidad, hitos críticos, medición de avance y planes de recuperación.
- Cómo controlar costes con CBS, compromisos, certificaciones, forecast a coste final (EAC) y cash flow compatible con financiación.
- Cómo gestionar riesgos y oportunidades con registros robustos, contingencias, seguros y verificación de mitigaciones.
- Cómo ejecutar compras y administración contractual con disciplina documental, prevención de variaciones y control de claims.
- Cómo diseñar reporting ejecutivo y a financiadores con KPIs coherentes, reconciliaciones y narrativa orientada a decisiones.
- Cómo implantar un control de cambios end-to-end con formularios trazables, comités, órdenes de cambio y cierre verificable.

Introducción.



DEL REPORTING AL VALOR: CÓMO UNA PMO DEL PROMOTOR CONVIERTE DATOS EN DECISIONES RENTABLES

En un mercado donde los plazos se tensan, los costes fluctúan y el acceso a financiación depende cada vez más de la credibilidad del dato, el promotor no puede permitirse dirigir proyectos “a pulso”. Las desviaciones ya no se explican con intuición ni se corrigen con reuniones interminables. Hoy, cada hito comprometido, cada cambio de alcance y cada euro de contingencia consumida impactan en la confianza del inversor, en el tipo de interés de la financiación y, en última instancia, en el margen del proyecto. La diferencia entre una promoción que avanza con control y otra que entra en modo reactivo suele estar en una sola capacidad: disponer de una Oficina de Proyectos del Promotor (PMO) que gobierne la información, estandarice decisiones y convierta el reporting en una herramienta de dirección real, no en un trámite.

Esta guía práctica nace para resolver esa necesidad con un enfoque profesional y aplicable. No es un compendio teórico, sino un método de trabajo para implantar y operar una PMO del promotor orientada a resultados: gobernanza de cartera, priorización de inversiones, modelos de gestión adaptados al inmobiliario, diseño organizativo y responsabilidades, y, sobre todo, control integrado de alcance, plazo, coste, riesgos y contratos. A lo largo de sus capítulos, encontrará una arquitectura clara para construir baselines defendibles, medir avance con evidencias, prever el coste final con disciplina, y ejecutar un control de cambios end-to-end con trazabilidad, comités, autorizaciones por importe y cierre verificable. Se abordan también los mecanismos prácticos para relacionarse con financiadores y socios, mantener coherencia entre reporting de proyecto y reporting corporativo, y gestionar claims y disputas desde la prevención documental y la negociación basada en hechos.

El valor diferencial para el profesional es inmediato. Esta guía le ayuda a reducir la improvisación, acortar ciclos de decisión y proteger la rentabilidad desde el primer día. Aprenderá a diseñar un “pack” ejecutivo que no solo informe, sino que active decisiones; a implantar semáforos con umbrales útiles; a reconciliar datos entre planificación, costes, contratos y contabilidad para disponer de una



“sola verdad”; y a gestionar el cambio con reglas claras que eviten la deriva del alcance y los sobrecostos silenciosos. Además, incorpora herramientas listas para usar en entornos reales: checklists operativos, formularios trazables y plantillas maestras de Project Controls, pensadas para homogeneizar la gestión, mejorar la auditabilidad y profesionalizar la relación con proveedores, equipos técnicos, socios e inversores.

Si su reto es llevar una cartera con múltiples proyectos, coordinar programas multi-fase, convivir con cambios de operador, afrontar inflación de materiales o mantener covenants de financiación bajo presión, esta guía le aporta una ventaja competitiva tangible. Porque la excelencia del promotor no se demuestra con promesas, sino con un sistema que permita anticiparse, decidir con evidencias y ejecutar con control. Y ese sistema se construye con método, disciplina de datos y un control de cambios que no deje cabos sueltos.

La invitación es clara: convierta su experiencia en un modelo replicable, eleve su capacidad de decisión y transforme el reporting en una palanca de valor. Adquirir esta guía no es un gasto; es una inversión en conocimiento operativo que se traduce en menos incertidumbre, menos desviaciones y mejores resultados. Si aspira a una gestión más sólida, más trazable y más rentable, este es el siguiente paso.