UNIVERSIDAD DEL AZUAY | DEPARTAMENTO DE POSGRADOS | MDI

ESCUELA DE POSGRADOS

Propuesta de un modelo de Oficina de Gestión de Proyectos (PMO) para la estructuración técnica, administrativa, legal, estratégica y comercial de proyectos inmobiliarios en la ciudad de Cuenca

Trabajo de graduación previo a la obtención del título de:

Magíster en Desarrollo Inmobiliario

Autora:

Patricia Monserrat Orellana Vintimilla

Director del trabajo:

Ing. Xavier Ortega Vásquez

Cuenca, Ecuador

2026

DEDICATORIA

A mi esposo, Fabián, mi compañero de vida y mi apoyo incondicional. Gracias, mi amor, porque sin ti no habría sido posible alcanzar esta meta. Gracias por motivarme siempre a seguir adelante, por creer en mí y por acompañarme con amor, paciencia y entrega durante cada etapa de este camino.

A mis hijos, Hugo y Zara, quienes son el pilar fundamental de mi vida y mi mayor inspiración.

A mis padres y a mi suegra, por acompañarme durante este proceso, por brindarme su apoyo y por estar presentes cuando más los necesité.

AGRADECIMIENTOS

Expreso mi sincero agradecimiento a la Universidad del Azuay y al Departamento de Posgrados por la formación recibida a lo largo de la Maestría en Desarrollo Inmobiliario.

Al director de este trabajo de titulación, por su acompañamiento académico, sus observaciones oportunas y su disposición permanente durante todo el proceso de investigación.

Al Dr. Arq. Manuel José Soler Severino, docente del Módulo de Dirección Integrada de Proyectos, cuyo material académico constituyó un referente conceptual fundamental para la construcción del modelo propuesto.

A los nueve profesionales del sector inmobiliario que participaron en las entrevistas semiestructuradas y compartieron generosamente su experiencia, criterios y prácticas de gestión. Sin su colaboración, el diagnóstico que sustenta esta propuesta no habría sido posible.

A mi familia, por su apoyo constante y su paciencia durante el desarrollo de este trabajo.

RESUMEN

El presente trabajo de titulación tiene como propósito el diseño de un modelo integral de Oficina de Gestión de Proyectos (PMO) orientado a la estructuración técnica, administrativa, legal, estratégica y comercial de proyectos inmobiliarios en la ciudad de Cuenca. La creciente densificación urbana y la progresiva complejidad regulatoria del mercado inmobiliario ecuatoriano han evidenciado deficiencias estructurales en las organizaciones del sector. La investigación adopta un enfoque cualitativo de tipo descriptivo-propositivo, sustentado en la revisión sistemática de estándares internacionales y en nueve entrevistas semiestructuradas a informantes clave. A partir del diagnóstico se identificaron brechas críticas y se diseñó un modelo de PMO híbrida —de soporte y control— que articula cinco núcleos funcionales, dos sistemas transversales y una capa de gobernanza, con un ciclo de vida de siete fases y puertas de decisión. El modelo constituye un instrumento de referencia para empresas inmobiliarias en etapas de crecimiento o formalización.

Palabras clave: PMO; gestión de proyectos inmobiliarios; gobernanza corporativa; marco legal inmobiliario; gestión estratégica; planificación integrada; Cuenca.

ABSTRACT

This research aims to design a comprehensive Project Management Office (PMO) model oriented towards the technical, administrative, legal, strategic and commercial structuring of real estate projects in the city of Cuenca. Increasing urban densification and the growing regulatory complexity of the Ecuadorian real estate market have revealed structural deficiencies in the sector's organisations. The study adopts a qualitative, descriptive-propositional approach, grounded in a systematic review of international standards and nine semi-structured interviews with key informants. Based on the diagnosis, critical gaps were identified and a hybrid PMO model —combining supportive and controlling functions— was designed, articulating five functional cores, two cross-cutting systems and a governance layer, with a seven-phase life cycle and decision gates. The model constitutes a reference instrument for real estate companies in stages of growth or formalisation.

Keywords: PMO; real estate project management; corporate governance; real estate legal framework; strategic management; integrated planning; Cuenca.



ÍNDICE DE CONTENIDO

Dedicatoria..... ii
Agradecimientos..... iii
Resumen..... iv
Abstract..... v
Índice de contenido..... vi
Índice de tablas..... viii
CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN..... 1
1.1 Planteamiento del problema..... 1
1.2 Formulación de la pregunta de investigación..... 2
1.3 Justificación de la investigación..... 2
1.4 Alcance y delimitación del estudio..... 3
1.5 Objetivos de la investigación..... 4
1.5.1 Objetivo general..... 4
1.5.2 Objetivos específicos..... 4
CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO Y ESTADO DEL ARTE..... 5
2.1 Gestión de proyectos: conceptos y fundamentos..... 5
2.2 Estándares internacionales de gestión de proyectos..... 6
2.3 Oficinas de Gestión de Proyectos (PMO)..... 6
2.4 Tipologías y niveles de madurez de las Oficinas de Gestión de Proyectos..... 7
2.5 Gestión de proyectos inmobiliarios..... 8
2.6 Proyectos inmobiliarios en altura en la ciudad de Cuenca..... 8
2.7 BIM y transformación digital en la gestión de proyectos inmobiliarios..... 9
2.8 Gestión de portafolios de proyectos..... 9
2.9 Lean Construction y eficiencia en la gestión de proyectos de construcción..... 10
2.10 Modelo integral de PMO para proyectos inmobiliarios en Cuenca..... 10
2.10.1 Componente técnico..... 11
2.10.2 Componente administrativo..... 11
2.10.3 Componente financiero..... 11
2.10.4 Componente legal y normativo..... 11
2.10.5 Componente estratégico..... 12
2.11 Estado del arte..... 12
2.11.1 Investigaciones internacionales..... 12
2.11.2 Investigaciones latinoamericanas..... 12
2.11.3 Investigaciones ecuatorianas..... 13
2.11.4 Síntesis de la brecha investigativa..... 13
CAPÍTULO 3. METODOLOGÍA..... 14
3.1 Enfoque metodológico..... 14
3.2 Paradigma de investigación..... 14
3.3 Tipo y diseño de investigación..... 14
3.4 Métodos de investigación..... 15
3.5 Unidad de análisis, población y muestra..... 15
3.5.1 Unidad de análisis..... 15
3.5.2 Población..... 15
3.5.3 Muestra y criterio de saturación..... 15

3.6 Técnicas e instrumentos de recolección de información....16
3.6.1 Revisión documental....16
3.6.2 Entrevista semiestructurada....16
3.7 Procedimiento de ejecución de la investigación....16
3.8 Procesamiento y análisis de la información....16
3.9 Triangulación de fuentes....17
3.10 Diseño de la propuesta....17
3.11 Consideraciones éticas....17
CAPÍTULO 4. DIAGNÓSTICO DEL SECTOR INMOBILIARIO EN CUENCA....18
4.1 Dinámica urbana y crecimiento demográfico....18
4.2 Transición del crecimiento horizontal al vertical....18
4.3 Características del mercado inmobiliario cuencano....19
4.4 Perfil de los actores del sector inmobiliario en Cuenca....19
4.5 Análisis de prácticas actuales por dimensión funcional....20
4.5.1 Gestión técnica y operativa....20
4.5.2 Gestión administrativa y documental....21
4.5.3 Gestión legal y cumplimiento normativo....21
4.5.4 Gestión estratégica y financiera....22
4.5.5 Gestión comercial y de posicionamiento....22
4.6 Matriz de brechas frente a estándares internacionales....22
4.7 Implicaciones diagnósticas para el diseño del modelo....23
CAPÍTULO 5. APLICACIÓN DE LA METODOLOGÍA Y ANÁLISIS DE RESULTADOS....24
5.1 Introducción....24
5.2 Correspondencia con los objetivos de la investigación....24
5.3 Aplicación del trabajo de campo....24
5.4 Caracterización del corpus de entrevistas....24
5.5 Procedimiento de procesamiento y análisis cualitativo....25
5.6 Libro de códigos y categorías de análisis....25
5.7 Recurrencia temática y criterio de suficiencia del corpus....26
5.8 Resultados del análisis por categorías....27
5.8.1 Gestión estratégica y comercial: del terreno al negocio inmobiliario....27
5.8.2 Gestión técnica: coordinación, constructibilidad y reducción de retrabajos....28
5.8.3 Gestión financiera: la viabilidad se decide antes de construir....28
5.8.4 Gestión legal y normativa: la seguridad jurídica como condición de inversión. 29
5.8.5 Gestión administrativa y organizacional: convertir experiencia en procesos....30
5.8.6 Gestión documental y comunicación: trazabilidad para la toma de decisiones 31
5.8.7 Gestión de riesgos: de la reacción a la anticipación....31
5.8.8 Gobernanza y portafolio: quién decide, con qué información y cuándo....31
5.9 Divergencias relevantes y adaptaciones al contexto de Cuenca....32
5.10 Matriz maestra de triangulación....33
5.11 Requerimientos derivados para el diseño de la PMO....34
5.12 Síntesis del capítulo....34
CAPÍTULO 6. PROPUESTA DEL MODELO Y GUÍA DE GESTIÓN PMO....36
6.1 Propósito y alcance de la propuesta....36
6.2 Principios de diseño del modelo....36
6.3 Arquitectura general del modelo....36

6.4 Estructura organizacional escalable....37
6.5 Ciclo de vida inmobiliario y puertas de decisión....38
6.5.1 Fase 0. Identificación de oportunidad....38
6.5.2 Fase 1. Prefactibilidad integral....39
6.5.3 Fase 2. Estructuración y decisión de inversión....39
6.5.4 Fase 3. Definición, diseño y permisos....39
6.5.5 Fase 4. Preconstrucción y contratación....39
6.5.6 Fase 5. Construcción, control y comercialización....39
6.5.7 Fase 6. Entrega, cierre y postventa....40
6.6 Procesos transversales de la PMO....40
6.7 Gobernanza y sistema de toma de decisiones....40
6.8 Sistema de información y reportes....41
6.9 Tablero mínimo de indicadores....41
6.10 Kit documental mínimo de la guía....42
6.11 Hoja de ruta para la adopción futura de la PMO....42
6.12 Modelo de escalabilidad por nivel de madurez....43
6.13 Limitaciones de la propuesta....43
6.14 Síntesis de la propuesta....44
CAPÍTULO 7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES....45
7.1 Conclusiones respecto a los objetivos....45
7.2 Conclusiones generales....46
7.3 Recomendaciones....46
7.3.1 Para las empresas inmobiliarias de Cuenca....46
7.3.2 Para la Maestría en Desarrollo Inmobiliario....47
7.3.3 Para organismos sectoriales y de gobierno....47
7.4 Limitaciones del estudio....48
7.5 Líneas futuras de investigación....48
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS....50
ANEXOS....53

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Actores del sector inmobiliario en Cuenca y su función en el proyecto.....19
Tabla 2. Matriz de brechas entre las prácticas locales y los estándares internacionales.....22
Tabla 3. Caracterización del corpus de entrevistas semiestructuradas.....25
Tabla 4. Libro de códigos y categorías de análisis del corpus.....26
Tabla 5. Recurrencia temática en el corpus de entrevistas.....26
Tabla 6. Divergencias identificadas y adaptaciones propuestas.....32
Tabla 7. Matriz maestra de triangulación entre evidencia local y referentes internacionales. 33
Tabla 8. Requerimientos funcionales derivados del análisis de resultados.....34
Tabla 9. Principios de diseño del modelo integral de PMO.....36
Tabla 10. Arquitectura general del modelo integral de PMO.....37
Tabla 11. Roles y capacidades del modelo de PMO propuesto.....37
Tabla 12. Ciclo de vida del proyecto inmobiliario y puertas de decisión.....38
Tabla 13. Procesos transversales del modelo de PMO.....40
Tabla 14. Niveles de decisión del sistema de gobernanza.....40
Tabla 15. Productos de información del sistema de reportes.....41
Tabla 16. Tablero mínimo de indicadores por dimensión.....41
Tabla 17. Kit documental mínimo del modelo de PMO.....42
Tabla 18. Hoja de ruta para la adopción progresiva de la PMO.....43
Tabla 19. Modelo de escalabilidad de la PMO por nivel de madurez organizacional.....43
Tabla 20. Líneas futuras de investigación y su pregunta central.....48
Tabla 21. Matriz sintética de codificación por entrevista.....53
Tabla 22. Checklist mínimo por puerta de decisión.....53

CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN

1.1 Planteamiento del problema

El sector inmobiliario de la ciudad de Cuenca atraviesa actualmente un proceso de transformación impulsado por el crecimiento sostenido de proyectos residenciales en altura, la incorporación de nuevos actores al mercado, la diversificación de los modelos de inversión y el fortalecimiento progresivo de las exigencias normativas tanto a nivel local como nacional. Esta dinámica ha incrementado significativamente la complejidad técnica, administrativa, financiera, legal y comercial de los proyectos inmobiliarios, demandando mayores niveles de planificación, coordinación y control durante todas las etapas de su ciclo de vida.

No obstante, esta evolución del mercado contrasta con la limitada madurez organizacional que presentan numerosas empresas del sector, las cuales continúan gestionando sus proyectos mediante esquemas predominantemente empíricos, altamente dependientes de la experiencia individual de sus directivos y con escasa incorporación de metodologías formales de gestión. Como consecuencia, se evidencian dificultades recurrentes para controlar el alcance, los plazos, los costos, la calidad y la rentabilidad de los proyectos, afectando directamente su desempeño y sostenibilidad.

Desde una perspectiva técnica, se observa una insuficiente estandarización de los procesos de planificación, programación, seguimiento y control de proyectos, así como debilidades en la gestión de calidad, el control de cambios y la administración de riesgos, factores que generan desviaciones recurrentes en tiempo, costo y alcance. A nivel administrativo, muchas organizaciones carecen de estructuras formales de gobernanza, procedimientos documentados y sistemas integrados de información, lo que provoca ambigüedad en roles y responsabilidades, dificultades de coordinación entre áreas y limitaciones para el control efectivo de los proyectos.

Adicionalmente, la creciente complejidad del marco regulatorio exige una gestión especializada del cumplimiento normativo; sin embargo, se identifican deficiencias en el conocimiento y aplicación de instrumentos legales fundamentales, como la Ley Orgánica de Ordenamiento Territorial, Uso y Gestión del Suelo (LOOTUGS), las ordenanzas del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Cuenca, la Ley de Propiedad Horizontal, la normativa aplicable a fideicomisos inmobiliarios y la legislación tributaria vigente. Estas limitaciones incrementan la exposición a contingencias jurídicas, retrasos administrativos y riesgos que pueden comprometer la viabilidad técnica y financiera de los proyectos.

Por otra parte, se evidencia una débil articulación entre la estrategia empresarial y la gestión de proyectos, caracterizada por la ausencia de mecanismos formales para la priorización de inversiones, la planificación financiera de largo plazo y el monitoreo de indicadores de desempeño organizacional. Esta situación limita la capacidad de las empresas para tomar decisiones basadas en información objetiva y dificulta la alineación de los

proyectos con los objetivos corporativos. A ello se suma la falta de estrategias estructuradas de comercialización, posicionamiento de marca y comunicación con inversionistas, compradores y demás grupos de interés, aspectos que actualmente constituyen factores determinantes para la competitividad y generación de valor en el sector inmobiliario (Kotler y Keller, 2016).

En conjunto, estas condiciones evidencian la necesidad de implementar mecanismos organizacionales que permitan integrar, estandarizar y fortalecer los procesos técnicos, administrativos, financieros, legales, estratégicos y comerciales asociados al desarrollo inmobiliario. En este contexto, la implementación de una Oficina de Gestión de Proyectos (PMO) especializada en el sector inmobiliario de Cuenca se presenta como una alternativa viable para mejorar la gobernanza de los proyectos, fortalecer la toma de decisiones, optimizar el uso de recursos y aumentar la probabilidad de éxito de las organizaciones frente a un entorno cada vez más competitivo y exigente.

1.2 Formulación de la pregunta de investigación

> *¿Cuáles son los criterios, procesos, herramientas y parámetros —técnicos, administrativos, legales, estratégicos y comerciales— necesarios para diseñar un modelo de Oficina de Gestión de Proyectos (PMO) que permita mejorar la estructuración integral de proyectos inmobiliarios en altura en la ciudad de Cuenca?*

1.3 Justificación de la investigación

La presente investigación se justifica desde múltiples dimensiones que evidencian su pertinencia y relevancia para el sector inmobiliario de la ciudad de Cuenca. Desde una perspectiva técnica, el diseño de una Oficina de Gestión de Proyectos basada en buenas prácticas internacionales de dirección de proyectos, particularmente aquellas promovidas por el Project Management Institute, permitirá adaptar metodologías reconocidas a la realidad local, fortaleciendo los procesos de planificación, seguimiento y control, así como reduciendo los riesgos operativos asociados al desarrollo inmobiliario.

En el ámbito jurídico, la propuesta busca integrar la gestión de proyectos con el cumplimiento sistemático del marco normativo ecuatoriano, incluyendo la normativa urbanística, tributaria y de propiedad inmobiliaria vigente, contribuyendo a disminuir la exposición de las organizaciones a contingencias legales que puedan afectar la viabilidad de sus proyectos.

Desde el punto de vista económico, la implementación de procesos estructurados de gestión favorece la optimización de recursos, el control de costos, la reducción de desviaciones presupuestarias y la mejora de la rentabilidad de los proyectos, generando efectos positivos sobre la competitividad y sostenibilidad de las empresas inmobiliarias.

Asimismo, la investigación posee una relevancia social y urbana, ya que promueve un desarrollo inmobiliario más ordenado, transparente y eficiente, alineado con los principios de sostenibilidad y planificación territorial que orientan el crecimiento de la ciudad de Cuenca. Finalmente, desde la dimensión académica, el estudio aporta un modelo conceptual original, contextualizado a las características del mercado inmobiliario local y potencialmente replicable en otros contextos similares, constituyéndose en una referencia para futuras investigaciones relacionadas con la gestión de proyectos inmobiliarios en el ámbito regional andino.

1.4 Alcance y delimitación del estudio

La presente investigación tiene como alcance el diseño de una propuesta de modelo de Oficina de Gestión de Proyectos orientada al sector inmobiliario de la ciudad de Cuenca, con el propósito de fortalecer la estructuración, planificación, coordinación y control de proyectos inmobiliarios mediante la integración de componentes técnicos, administrativos, financieros, legales y estratégicos. El estudio busca identificar las prácticas actuales de gestión utilizadas por empresas y profesionales del sector, analizar sus principales fortalezas y limitaciones, y establecer los lineamientos organizacionales, procesos, herramientas e indicadores que deberían conformar una PMO adaptada a la realidad local.

La investigación contempla el análisis de proyectos inmobiliarios desarrollados en Cuenca, incluyendo edificaciones residenciales en altura, proyectos horizontales, urbanizaciones, lotizaciones y desarrollos de uso mixto, considerando las diferentes etapas de su ciclo de vida, desde la planificación y estructuración inicial hasta su ejecución y control. Asimismo, incorpora la revisión del marco normativo ecuatoriano aplicable al sector, las buenas prácticas internacionales de dirección de proyectos y los criterios de gestión utilizados en organizaciones similares.

La investigación se desarrolla en la ciudad de Cuenca, provincia del Azuay, Ecuador, tomando como unidad de análisis a empresas, desarrolladores inmobiliarios, gerentes de proyecto, consultores y profesionales con experiencia en la gestión de proyectos inmobiliarios dentro del contexto local. Desde la delimitación temática, el estudio se centra exclusivamente en la formulación de un modelo de PMO, abordando las dimensiones técnica, administrativa, financiera, legal y estratégica de la gestión. No se contempla el diseño estructural, arquitectónico o constructivo de proyectos específicos, ni la evaluación financiera detallada de un desarrollo inmobiliario particular.

En cuanto a la delimitación metodológica, la investigación se desarrolla bajo un enfoque cualitativo de carácter descriptivo y propositivo, utilizando entrevistas semiestructuradas a expertos del sector como principal fuente de información primaria. Los resultados permiten elaborar una propuesta de modelo de gestión; sin embargo, la implementación práctica, validación operativa y medición de resultados de la PMO propuesta quedan fuera del alcance de la presente investigación y constituyen una oportunidad para futuras investigaciones.

1.5 Objetivos de la investigación

1.5.1 Objetivo general

Diseñar un modelo integral de Oficina de Gestión de Proyectos (PMO) que establezca los criterios, procesos, herramientas y parámetros técnicos, administrativos, legales, estratégicos y comerciales necesarios para fortalecer la estructuración y gestión de proyectos inmobiliarios en la ciudad de Cuenca.

1.5.2 Objetivos específicos

1. Diagnosticar la situación actual de las prácticas de gestión en proyectos inmobiliarios en la ciudad de Cuenca, identificando sus principales debilidades y limitaciones en planificación, control de costos, coordinación y toma de decisiones estratégicas.
2. Analizar modelos y buenas prácticas de Oficinas de Gestión de Proyectos (PMO), basados en estándares internacionales como los del Project Management Institute (PMI), para determinar su aplicabilidad en el contexto inmobiliario local.
3. Diseñar un modelo de PMO que integre estructura organizacional, procesos, herramientas y lineamientos estratégicos para mejorar la gestión de proyectos inmobiliarios en la ciudad de Cuenca.

CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO Y ESTADO DEL ARTE

2.1 Gestión de proyectos: conceptos y fundamentos

La gestión de proyectos se ha consolidado como una disciplina fundamental dentro de la administración moderna debido a su capacidad para transformar objetivos estratégicos en resultados concretos. En un entorno empresarial caracterizado por la globalización, la incertidumbre de los mercados, la acelerada evolución tecnológica y la creciente complejidad de los procesos organizacionales, la gestión de proyectos se ha convertido en una herramienta indispensable para garantizar la eficiencia en el uso de recursos y la generación de valor.

De acuerdo con el Project Management Institute (2021), un proyecto se define como un esfuerzo temporal emprendido para crear un producto, servicio o resultado único. Esta definición destaca dos características esenciales: la temporalidad y la singularidad. La temporalidad implica que todo proyecto posee un inicio y un cierre definidos, mientras que la singularidad hace referencia a que el resultado obtenido presenta características diferenciadas respecto a otras iniciativas desarrolladas previamente.

Desde una perspectiva organizacional, los proyectos constituyen mecanismos mediante los cuales las empresas implementan estrategias, desarrollan nuevas líneas de negocio, introducen innovaciones y responden a necesidades específicas del entorno. En consecuencia, la gestión de proyectos puede definirse como la aplicación sistemática de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas orientadas a satisfacer los requisitos establecidos para una iniciativa determinada (PMI, 2021).

La evolución de la disciplina ha permitido superar la visión tradicional centrada exclusivamente en la programación de actividades y el control presupuestario. Kerzner (2017) sostiene que la gestión de proyectos debe entenderse como un sistema integral que coordina recursos humanos, tecnológicos, financieros y materiales con el propósito de alcanzar objetivos organizacionales. Bajo esta perspectiva, el éxito de un proyecto no depende únicamente del cumplimiento del cronograma o del presupuesto, sino también de su capacidad para generar beneficios sostenibles y aportar valor a los grupos de interés.

Históricamente, el desempeño de los proyectos fue evaluado mediante la denominada triple restricción, integrada por alcance, tiempo y costo. Sin embargo, diversos estudios han demostrado que estos criterios resultan insuficientes para explicar el éxito o fracaso de una iniciativa. Investigaciones recientes incorporan variables adicionales como calidad, sostenibilidad, gestión de riesgos, satisfacción de los interesados y generación de valor organizacional (Too y Weaver, 2014).

En el ámbito inmobiliario, la gestión de proyectos adquiere una relevancia particular debido a la complejidad inherente de los desarrollos urbanos. Los proyectos inmobiliarios involucran simultáneamente aspectos técnicos, financieros, comerciales, legales y

administrativos, generando una alta interdependencia entre procesos y actores. Autores como Winch (2010) destacan que los proyectos de construcción e infraestructura requieren elevados niveles de coordinación debido a la participación de múltiples especialistas y a la influencia de factores externos relacionados con normativas, condiciones de mercado, disponibilidad de recursos y requerimientos de los usuarios finales.

2.2 Estándares internacionales de gestión de proyectos

Los estándares internacionales de gestión de proyectos constituyen marcos de referencia ampliamente aceptados que permiten establecer criterios comunes para la planificación, ejecución y control de proyectos. Su principal objetivo es proporcionar metodologías estructuradas que faciliten la toma de decisiones y promuevan la adopción de buenas prácticas organizacionales.

Entre los estándares más reconocidos se encuentra la Guía del Project Management Body of Knowledge (PMBOK®), desarrollada por el Project Management Institute. La séptima edición representa una evolución significativa respecto a versiones anteriores al incorporar un enfoque basado en principios y dominios de desempeño, promoviendo una gestión adaptativa orientada a la generación de valor. Complementariamente, la norma ISO 21500 proporciona lineamientos generales para la dirección de proyectos, enfatizando la importancia de la integración entre procesos, recursos y objetivos organizacionales.

Por otra parte, la norma ISO 9001 establece requisitos para sistemas de gestión de calidad orientados a la mejora continua y la satisfacción de los clientes. Asimismo, la norma ISO 31000 proporciona principios para la gestión de riesgos, permitiendo identificar amenazas y oportunidades que pueden afectar el desempeño de los proyectos. Dada la naturaleza incierta de los desarrollos inmobiliarios, la gestión de riesgos constituye un elemento fundamental para garantizar la viabilidad económica y técnica de las inversiones.

La aplicación práctica de la gestión de riesgos en proyectos inmobiliarios requiere instrumentos operativos concretos. Entre estos destacan la matriz de probabilidad e impacto, utilizada para priorizar riesgos según su severidad relativa; el registro de riesgos, que documenta de manera sistemática las amenazas y oportunidades identificadas junto con sus responsables y planes de respuesta; y, en proyectos de mayor envergadura, el análisis cuantitativo mediante simulaciones de tipo Monte Carlo. En el contexto inmobiliario, estos instrumentos deben adaptarse a riesgos propios del sector, tales como el riesgo de absorción de mercado, el riesgo de preventa insuficiente y el riesgo de variación en los costos de materiales.

2.3 Oficinas de Gestión de Proyectos (PMO)

Las Oficinas de Gestión de Proyectos, conocidas internacionalmente como Project Management Offices, han evolucionado hasta convertirse en uno de los principales mecanismos organizacionales para fortalecer la gestión de proyectos y asegurar su alineación

con la estrategia empresarial. Según Hobbs y Aubry (2010), una PMO puede definirse como una entidad organizacional responsable de coordinar, estandarizar y supervisar los procesos relacionados con la gestión de proyectos dentro de una organización.

Las PMO surgieron inicialmente como unidades administrativas orientadas al control documental y al seguimiento de cronogramas. Sin embargo, su evolución ha permitido incorporar funciones relacionadas con la gestión del conocimiento, la administración de portafolios, la gestión de riesgos, la evaluación del desempeño y la toma de decisiones estratégicas. En el ámbito inmobiliario, las PMO representan una oportunidad para integrar procesos tradicionalmente dispersos entre áreas técnicas, financieras, legales y comerciales.

2.4 Tipologías y niveles de madurez de las Oficinas de Gestión de Proyectos

La literatura especializada reconoce que no existe un único modelo de Oficina de Gestión de Proyectos aplicable a todas las organizaciones. Por el contrario, la estructura, funciones y nivel de autoridad de una PMO dependen de factores como el tamaño de la organización, la complejidad de los proyectos, la cultura empresarial y el grado de madurez en gestión de proyectos.

El Project Management Institute (2021) clasifica las PMO en tres categorías principales. La PMO de soporte desempeña una función consultiva, proporcionando herramientas, metodologías, plantillas, capacitación y asistencia técnica, con un bajo nivel de autoridad apropiado para etapas iniciales de formalización de procesos. La PMO de control incorpora un mayor nivel de supervisión: además de proporcionar metodologías y herramientas, establece procedimientos obligatorios, define estándares institucionales, solicita reportes periódicos y monitorea indicadores de desempeño. La PMO directiva representa el nivel más alto de intervención organizacional: los gerentes de proyecto reportan directamente a la PMO, la cual asume la responsabilidad de dirigir y controlar los proyectos de manera integral.

Entre estas tres categorías formales, distintos autores reconocen además la existencia de configuraciones híbridas, mediante las cuales una organización combina simultáneamente funciones de soporte y de control en proporciones variables. Hill (2004) describe esta posibilidad mediante un continuo de competencias de la PMO, que va desde una oficina embrionaria con funciones mínimas hasta un centro de excelencia con plena autoridad estratégica, permitiendo ubicar a cada organización en un punto intermedio según su grado de madurez. Esta perspectiva de continuo resulta especialmente útil para fundamentar la propuesta de una PMO híbrida en el contexto inmobiliario de Cuenca.

Paralelamente, diversos autores han desarrollado modelos de madurez organizacional orientados a evaluar la capacidad de una empresa para gestionar proyectos de manera eficiente. Entre los más reconocidos se encuentra el Organizational Project Management Maturity Model (OPM3), desarrollado por el PMI, así como el Portfolio, Programme and Project

Management Maturity Model (P3M3), que evalúa la madurez organizacional en tres dimensiones de gestión: proyectos, programas y portafolios.

En el contexto inmobiliario de Cuenca, muchas empresas desarrolladoras operan con estructuras organizacionales relativamente pequeñas, donde gran parte de las decisiones dependen de la experiencia de los propietarios o gerentes. Por esta razón, la presente investigación propone una PMO de naturaleza híbrida, combinando características de soporte y control conforme al continuo descrito anteriormente, de manera que pueda adaptarse a la realidad del sector inmobiliario local y servir como herramienta de transición hacia mayores niveles de madurez organizacional.

2.5 Gestión de proyectos inmobiliarios

La gestión de proyectos inmobiliarios constituye una disciplina especializada que integra conocimientos técnicos, financieros, legales, comerciales y administrativos orientados a transformar oportunidades de mercado en activos inmobiliarios viables y rentables. Según Peiser y Hamilton (2012), el desarrollo inmobiliario puede definirse como el proceso mediante el cual una idea de inversión se transforma en un producto inmobiliario mediante actividades de planificación, diseño, financiamiento, construcción y comercialización.

El ciclo de vida de un proyecto inmobiliario generalmente comprende varias etapas: identificación de oportunidades, análisis de mercado, adquisición del suelo, estudios de factibilidad, diseño arquitectónico y técnico, estructuración financiera, obtención de permisos, construcción, comercialización y entrega del producto final. Cada una de estas fases requiere la participación coordinada de diversos actores, incluyendo promotores, inversionistas, arquitectos, ingenieros, consultores, entidades financieras, organismos públicos y usuarios finales.

En el contexto latinoamericano, diversos estudios han identificado problemas recurrentes relacionados con la ausencia de metodologías estandarizadas, deficiencias en la planificación financiera, insuficiente control documental y debilidades en la gestión de riesgos. Estas problemáticas se agravan cuando las organizaciones carecen de estructuras formales de gestión que permitan coordinar las diferentes áreas involucradas.

2.6 Proyectos inmobiliarios en altura en la ciudad de Cuenca

El crecimiento urbano experimentado por la ciudad de Cuenca durante las últimas décadas ha impulsado una transformación progresiva en los patrones de ocupación del suelo. La creciente demanda de vivienda, la consolidación de nuevas centralidades urbanas y las limitaciones para la expansión horizontal han favorecido el desarrollo de edificaciones en altura como una alternativa para optimizar el aprovechamiento del suelo urbano.

Los proyectos inmobiliarios en altura presentan características particulares que los diferencian de otros tipos de desarrollos. Entre ellas destacan la complejidad técnica de las

estructuras, la necesidad de coordinar múltiples sistemas constructivos, los elevados requerimientos financieros y la existencia de normativas específicas relacionadas con seguridad, accesibilidad, estacionamientos, densidad y uso del suelo.

En Cuenca, la ejecución de proyectos en altura se encuentra condicionada por diversos instrumentos de planificación urbana y normativa municipal que regulan aspectos como retiros, coeficientes de ocupación del suelo, alturas máximas permitidas, densidades poblacionales y requerimientos de infraestructura. El cumplimiento de estas disposiciones exige una adecuada gestión documental y una coordinación permanente con las entidades competentes.

Desde el punto de vista financiero, los proyectos en altura requieren importantes inversiones iniciales y presentan períodos prolongados de recuperación del capital. La viabilidad económica depende de variables como costos de construcción, velocidad de ventas, acceso a financiamiento, condiciones del mercado inmobiliario y comportamiento de la demanda.

2.7 BIM y transformación digital en la gestión de proyectos inmobiliarios

La transformación digital ha generado cambios significativos en la forma en que las organizaciones planifican, ejecutan y controlan sus proyectos. En el sector de la construcción y el desarrollo inmobiliario, la incorporación de herramientas digitales ha permitido mejorar la coordinación interdisciplinaria, optimizar procesos y reducir errores asociados a la gestión tradicional de información.

Building Information Modeling (BIM) se ha consolidado como una de las metodologías más relevantes para la gestión integral de proyectos. BIM puede definirse como un proceso colaborativo basado en la generación y gestión de información digital durante todo el ciclo de vida de una edificación, integrando información geométrica, técnica, financiera y operativa en un modelo digital único. De acuerdo con Eastman et al. (2018), BIM facilita la coordinación entre disciplinas, mejora la calidad de la información disponible para la toma de decisiones y reduce significativamente los conflictos derivados de inconsistencias en los diseños.

La norma ISO 19650 establece los principios para la gestión de la información mediante BIM, promoviendo procesos estandarizados de generación, intercambio y control documental. En el contexto inmobiliario de Cuenca, la adopción de BIM aún presenta niveles variables de desarrollo. Por esta razón, la presente investigación considera a BIM como un componente complementario del modelo integral de PMO, capaz de fortalecer los procesos técnicos y administrativos mediante una gestión más eficiente de la información.

2.8 Gestión de portafolios de proyectos

Un componente conceptual frecuentemente subestimado en el diseño de Oficinas de Gestión de Proyectos es la gestión de portafolios, entendida como la administración

centralizada de uno o más conjuntos de proyectos, programas y otros trabajos relacionados, con el propósito de alcanzar objetivos estratégicos específicos de la organización. El Standard for Portfolio Management del Project Management Institute (2017) define este nivel de gestión como el puente que conecta la estrategia corporativa con la ejecución operativa de los proyectos individuales.

La gestión de portafolios resulta particularmente relevante para empresas desarrolladoras inmobiliarias que ejecutan simultáneamente varios proyectos en distintas etapas de su ciclo de vida, situación habitual en el sector inmobiliario de Cuenca. En ausencia de mecanismos de gestión de portafolios, las decisiones de asignación de recursos financieros, humanos y técnicos suelen adoptarse de manera aislada para cada proyecto, sin considerar el impacto que dicha asignación tiene sobre el conjunto de iniciativas de la empresa.

2.9 Lean Construction y eficiencia en la gestión de proyectos de construcción

Lean Construction constituye una filosofía de gestión derivada de los principios de la producción esbelta, originalmente desarrollados en la industria automotriz y posteriormente adaptados al sector de la construcción por Koskela (1992). Esta filosofía concibe el proceso constructivo simultáneamente como un proceso de transformación, flujo y generación de valor, con el propósito de optimizar, reducir o eliminar actividades que no agregan valor al cliente final (Garcés y Peña, 2023).

Entre las herramientas más representativas se encuentran el Last Planner System®, orientado a mejorar la confiabilidad de la planificación de obra mediante compromisos de corto plazo entre los responsables de cada actividad, y el Lean Project Delivery System. Investigaciones recientes evidencian que la adopción de Lean Construction permite reducir tiempos de ejecución, optimizar costos y mejorar la satisfacción del cliente (Muñoz Pérez et al., 2022).

No obstante, estudios desarrollados en el contexto latinoamericano han identificado barreras significativas para su adopción en empresas pequeñas y medianas, entre las que destacan la resistencia cultural al cambio, la falta de capacitación especializada del personal y la ausencia de incentivos institucionales (Huamán-Orosco et al., 2022). Esta evidencia resulta directamente pertinente para el contexto inmobiliario de Cuenca, caracterizado por empresas desarrolladoras de tamaño pequeño y mediano con estructuras organizacionales poco formalizadas.

2.10 Modelo integral de PMO para proyectos inmobiliarios en Cuenca

La creciente complejidad de los proyectos inmobiliarios desarrollados en la ciudad de Cuenca evidencia la necesidad de contar con estructuras organizacionales que permitan integrar procesos, recursos y actores bajo criterios estandarizados de gestión. A diferencia de los modelos tradicionales de PMO, que suelen concentrarse en aspectos relacionados con

planificación y control, la propuesta desarrollada en esta investigación incorpora una visión multidimensional que integra componentes técnicos, administrativos, financieros, legales y estratégicos, complementados de manera transversal por la gestión de portafolios, la gestión de riesgos y los aportes de BIM y de Lean Construction.

El modelo propuesto se fundamenta en la premisa de que los proyectos inmobiliarios deben gestionarse como sistemas complejos en los que las decisiones adoptadas en una dimensión pueden generar impactos significativos sobre las demás. Por ejemplo, una modificación técnica puede afectar los costos, alterar cronogramas, generar implicaciones contractuales y modificar la estrategia comercial del proyecto.

2.10.1 Componente técnico

El componente técnico comprende todos los procesos relacionados con el diseño, planificación, coordinación y control físico del proyecto. Incluye arquitectura, ingenierías, estudios técnicos, planificación de obra, control de calidad, revisión de especificaciones, cronograma físico, control de cambios y coordinación interdisciplinaria. La PMO debe establecer procesos para asegurar que la información técnica sea coherente, actualizada y aprobada antes de pasar a fases posteriores, además de controlar que los cambios de diseño sean evaluados en términos de costo, plazo, calidad y afectación comercial.

2.10.2 Componente administrativo

El componente administrativo se relaciona con la organización interna del proyecto. Incluye manuales, procedimientos, roles, responsabilidades, flujos de aprobación, gestión documental, archivo de información, control de comunicaciones, actas de reunión, informes de avance y seguimiento de compromisos. Una debilidad común en proyectos inmobiliarios es la dispersión de información, lo que genera riesgos de pérdida de información y dificulta la trazabilidad.

2.10.3 Componente financiero

El componente financiero es uno de los ejes más importantes del modelo, debido a que los proyectos inmobiliarios dependen de una adecuada planificación de inversiones, costos, ingresos, flujos y rentabilidad. La PMO debe incorporar herramientas para la elaboración y control del presupuesto base, seguimiento de costos directos e indirectos, análisis de desviaciones, control de órdenes de cambio, flujo de caja, punto de equilibrio, escenarios de venta, financiamiento, retorno esperado y riesgos financieros.

2.10.4 Componente legal y normativo

El componente legal comprende la gestión de permisos, licencias, contratos, ordenanzas, cumplimiento normativo, obligaciones con compradores, relación con contratistas, garantías, seguros y riesgos jurídicos. En Cuenca, los proyectos inmobiliarios deben cumplir con disposiciones municipales y procesos de aprobación que pueden incidir

directamente en el cronograma y la viabilidad del proyecto. Por esta razón, la PMO debe incorporar una matriz legal y normativa que permita identificar requisitos, responsables, tiempos de aprobación y documentos necesarios.

2.10.5 Componente estratégico

El componente estratégico permite vincular cada proyecto con los objetivos empresariales de la organización. Incluye análisis de mercado, definición del producto inmobiliario, estrategia comercial, priorización de proyectos, evaluación de portafolio, indicadores de desempeño y toma de decisiones gerenciales. La PMO no debe limitarse a controlar tareas operativas: su valor principal está en generar información confiable para la dirección del proyecto y para los promotores.

2.11 Estado del arte

2.11.1 Investigaciones internacionales

A nivel internacional, la investigación sobre Oficinas de Gestión de Proyectos ha evolucionado significativamente durante la última década. Los estudios de Hobbs y Aubry (2010) sentaron las bases conceptuales para comprender la diversidad de estructuras, funciones y niveles de autoridad que pueden adoptar las PMO, evidenciando que no existe un modelo universal aplicable a todas las organizaciones. Investigaciones más recientes muestran una transición desde una concepción de la PMO centrada en el control administrativo hacia una visión orientada a la generación de valor estratégico (Müller et al., 2019; Pinto et al., 2022).

2.11.2 Investigaciones latinoamericanas

En el contexto latinoamericano, la producción científica sobre PMO aplicada al sector de la construcción y el desarrollo inmobiliario ha mostrado un crecimiento sostenido durante los últimos años, aunque menos extensa que la producida en países desarrollados. La literatura reciente sobre Lean Construction evidencia un nivel de producción científica considerablemente más desarrollado. Garcés y Peña (2023) realizaron una revisión bibliográfica exhaustiva sobre la aplicación de Lean Construction en la gestión de proyectos, mientras que Huamán-Orosco et al. (2022) analizaron las barreras para la adopción de esta filosofía en pequeñas y medianas empresas constructoras.

Esta diferencia en el volumen de producción científica permite precisar la naturaleza de la brecha investigativa que sustenta la presente tesis: no se trata de una ausencia total de investigación regional sobre gestión de proyectos de construcción, sino de una escasez específica de modelos de PMO integrales que articulen de manera simultánea los componentes técnico, administrativo, financiero, legal y estratégico para el contexto particular del desarrollo inmobiliario en ciudades intermedias latinoamericanas.

2.11.3 Investigaciones ecuatorianas

En el ámbito ecuatoriano, la investigación sobre PMO aplicada al sector inmobiliario se encuentra en una etapa incipiente de desarrollo. Si bien existen trabajos de titulación de maestría y artículos académicos relacionados con la gestión de proyectos de construcción en ciudades como Quito, Guayaquil y Cuenca, la mayoría de estos estudios abordan componentes aislados de la gestión sin proponer un modelo integral que articule de manera simultánea los cinco componentes identificados.

2.11.4 Síntesis de la brecha investigativa

La revisión de la literatura internacional, latinoamericana y ecuatoriana permite confirmar la existencia de una brecha investigativa genuina: mientras que la investigación sobre herramientas puntuales de gestión de proyectos de construcción presenta un desarrollo regional considerable, la investigación sobre modelos integrales de PMO que articulen simultáneamente los componentes técnico, administrativo, financiero, legal y estratégico para el desarrollo inmobiliario en ciudades intermedias latinoamericanas continúa siendo limitada. Esta precisión fortalece la justificación científica de la presente tesis.

CAPÍTULO 3. METODOLOGÍA

El presente capítulo describe de manera sistemática el diseño metodológico utilizado para el desarrollo de la investigación. La estructura sigue una secuencia lógica que inicia con la definición del enfoque y el paradigma investigativo, continúa con el tipo y diseño de investigación, precisa la unidad de análisis y la muestra, detalla las técnicas e instrumentos de recolección de información, describe el procedimiento de ejecución y culmina con el procesamiento de la información, la triangulación de fuentes y las consideraciones éticas que rigen el estudio.

3.1 Enfoque metodológico

La presente investigación adopta un enfoque cualitativo, debido a que busca comprender y analizar las prácticas actuales de gestión utilizadas en los proyectos inmobiliarios desarrollados en la ciudad de Cuenca, así como identificar las necesidades organizacionales que justifican la implementación de una Oficina de Gestión de Proyectos. El enfoque cualitativo resulta pertinente cuando el propósito consiste en comprender fenómenos complejos desde la perspectiva de los actores involucrados, considerando sus experiencias, conocimientos, percepciones y criterios de decisión.

De acuerdo con Hernández-Sampieri y Mendoza (2022), este enfoque permite interpretar realidades organizacionales y construir propuestas fundamentadas en la comprensión profunda del contexto estudiado. En el ámbito del desarrollo inmobiliario, los procesos de gestión involucran múltiples dimensiones técnicas, financieras, legales, administrativas y estratégicas, cuya interacción no puede comprenderse exclusivamente mediante indicadores cuantitativos.

3.2 Paradigma de investigación

La investigación se desarrolla bajo el paradigma interpretativo, el cual busca comprender la realidad social y organizacional a partir de las percepciones y experiencias de los individuos que participan en ella. Este paradigma reconoce que los fenómenos organizacionales son construcciones complejas influenciadas por factores culturales, económicos, técnicos y humanos, por lo que la realidad no se considera única ni objetiva, sino que puede interpretarse desde diferentes perspectivas según el contexto y la experiencia de los actores involucrados.

3.3 Tipo y diseño de investigación

La investigación se clasifica como descriptiva y propositiva. Su carácter descriptivo radica en la necesidad de identificar y caracterizar las prácticas actuales de gestión presentes en los proyectos inmobiliarios desarrollados en la ciudad de Cuenca. Su carácter propositivo se concreta en el diseño de un modelo integral de PMO, concebido como una guía

metodológica para la estructuración y fortalecimiento de oficinas de gestión aplicables al sector inmobiliario.

En cuanto a su diseño, la investigación es no experimental, transversal y de campo. Es no experimental porque las variables objeto de estudio no son manipuladas, limitándose el estudio a observar, analizar e interpretar las prácticas existentes. Es transversal debido a que la recopilación de información se realiza en un único período temporal. Asimismo, corresponde a una investigación de campo, debido a que parte de la información es obtenida directamente de profesionales vinculados al desarrollo inmobiliario mediante entrevistas semiestructuradas.

3.4 Métodos de investigación

Para el desarrollo de la investigación se utilizan los métodos analítico, sintético y deductivo. El método analítico permite descomponer la problemática en sus diferentes dimensiones, identificando elementos relacionados con la gestión técnica, administrativa, financiera, legal y estratégica de los proyectos inmobiliarios. Posteriormente, el método sintético permite integrar los hallazgos obtenidos a través de la revisión documental y las entrevistas, facilitando la construcción del modelo integral de PMO. De igual forma, se emplea el método deductivo, partiendo de teorías, estándares internacionales y modelos de gestión ampliamente reconocidos para adaptarlos a las características específicas del contexto inmobiliario de Cuenca.

3.5 Unidad de análisis, población y muestra

3.5.1 Unidad de análisis

La unidad de análisis de la presente investigación corresponde a las prácticas de gestión utilizadas en los proyectos inmobiliarios desarrollados en la ciudad de Cuenca. Particularmente, el estudio se enfoca en procesos relacionados con gestión técnica, gestión administrativa, gestión financiera, gestión legal y normativa, gestión estratégica, gestión documental, gestión de riesgos y coordinación interdisciplinaria.

3.5.2 Población

La población de estudio está conformada por profesionales vinculados al desarrollo inmobiliario en la ciudad de Cuenca, entre quienes se incluyen desarrolladores inmobiliarios, gerentes de proyectos, arquitectos, ingenieros civiles, constructores, consultores inmobiliarios, especialistas financieros y otros profesionales relacionados con la gestión de proyectos.

3.5.3 Muestra y criterio de saturación

Debido a la naturaleza cualitativa de la investigación, se aplicó un muestreo no probabilístico por criterio o juicio de experto. La muestra quedó conformada por nueve

profesionales con experiencia comprobada en gestión y desarrollo de proyectos inmobiliarios. El número se ajustó en función del criterio de saturación de datos: la recolección de información mediante entrevistas continuó hasta el punto en que los testimonios adicionales dejaron de aportar categorías, patrones o hallazgos nuevos respecto a los ya identificados.

Los criterios de selección de los participantes fueron los siguientes: experiencia profesional mínima de cinco años, participación comprobada en proyectos inmobiliarios, conocimiento de procesos de gestión y disponibilidad para participar en la investigación.

3.6 Técnicas e instrumentos de recolección de información

3.6.1 Revisión documental

La revisión documental permitió analizar literatura científica, normas técnicas, estándares internacionales y documentos especializados relacionados con gestión de proyectos, PMO y desarrollo inmobiliario. Entre las principales fuentes consultadas se encuentran la Guía PMBOK® en su séptima edición, las normas ISO 21500, ISO 31000, ISO 9001 e ISO 19650, el Standard for Portfolio Management del PMI, artículos indexados en Scopus y Web of Science, y literatura especializada en desarrollo inmobiliario y Lean Construction.

3.6.2 Entrevista semiestructurada

Las entrevistas semiestructuradas constituyen la principal técnica de recopilación de información primaria. Su objetivo es identificar necesidades, problemáticas, experiencias y oportunidades de mejora relacionadas con la gestión de proyectos inmobiliarios en Cuenca. El instrumento se organiza en seis bloques temáticos consolidados: situación actual y diagnóstico general; procesos técnicos y BIM; procesos administrativos y gestión documental; gestión financiera y de riesgos; gestión legal, estratégica e interesados; y diseño del modelo PMO y lecciones aprendidas, con una duración objetivo de entre 45 y 60 minutos por entrevista.

3.7 Procedimiento de ejecución de la investigación

La investigación se ejecutó en ocho fases consecutivas. El proceso inicia con la revisión documental y la construcción del marco teórico, continúa con el diseño del instrumento, avanza hacia el trabajo de campo y el análisis de la información recopilada, integra los hallazgos mediante un proceso de triangulación de fuentes, y culmina con el diseño del modelo de PMO.

3.8 Procesamiento y análisis de la información

La información recopilada fue analizada mediante técnicas de análisis de contenido y categorización temática. Las entrevistas fueron transcritas y organizadas en matrices de

análisis que permiten identificar patrones, coincidencias, divergencias y necesidades recurrentes entre los distintos participantes. Las categorías de análisis se encuentran alineadas con los componentes propuestos para la PMO: categoría 1, gestión técnica; categoría 2, gestión administrativa; categoría 3, gestión financiera; categoría 4, gestión legal y normativa; categoría 5, gestión estratégica; categoría 6, gestión documental; y categoría 7, gestión de riesgos.

3.9 Triangulación de fuentes

Con el propósito de fortalecer la validez y confiabilidad de los hallazgos, la investigación incorpora un proceso explícito de triangulación metodológica entre tres fuentes de información: la revisión bibliográfica y el estado del arte desarrollados en el Capítulo 2; los estándares internacionales de gestión de proyectos; y los resultados obtenidos mediante las entrevistas semiestructuradas aplicadas a los expertos del sector inmobiliario de Cuenca.

La triangulación se realiza contrastando los hallazgos de cada fuente entre sí: cuando los resultados de las entrevistas coinciden con los planteamientos teóricos y los estándares internacionales, dichos hallazgos se consideran suficientemente respaldados para integrarse directamente en el modelo propuesto. Cuando se detectan divergencias, dichas discrepancias son documentadas y discutidas explícitamente, adaptando la propuesta final a las condiciones reales del sector inmobiliario de Cuenca en lugar de imponer un estándar internacional sin contextualizar.

3.10 Diseño de la propuesta

A partir de la triangulación descrita en la sección anterior, se definen la estructura organizacional, los procesos, funciones, herramientas e indicadores que conforman el modelo integral de PMO propuesto, conforme a los cinco componentes descritos en la sección 2.10 y a la tipología híbrida de PMO justificada en la sección 2.4.

3.11 Consideraciones éticas

La investigación se desarrolló respetando los principios éticos de objetividad, transparencia, confidencialidad y rigurosidad académica. La participación de los entrevistados fue voluntaria y estuvo sujeta al consentimiento informado correspondiente. Toda la información obtenida fue utilizada exclusivamente con fines académicos y de investigación, garantizando la protección de datos personales y empresariales de los participantes.

CAPÍTULO 4. DIAGNÓSTICO DEL SECTOR INMOBILIARIO EN CUENCA

El presente capítulo caracteriza el contexto del desarrollo inmobiliario en la ciudad de Cuenca, identifica el perfil de los actores que participan en el sector y analiza las prácticas actuales de gestión de proyectos en sus cinco dimensiones funcionales: técnica, administrativa, legal, estratégica y comercial. El diagnóstico constituye la base empírica sobre la cual se sustenta la propuesta del modelo integral de PMO desarrollada en el Capítulo 6.

4.1 Dinámica urbana y crecimiento demográfico

Cuenca, capital de la provincia del Azuay, es la tercera ciudad más poblada del Ecuador con una población estimada de 636.996 habitantes según las proyecciones del INEC (2022), y se caracteriza por una tasa de crecimiento poblacional anual del 1,8 %, superior al promedio nacional. Esta dinámica demográfica ha ejercido una presión sostenida sobre el mercado de vivienda, impulsando la demanda tanto de unidades nuevas como de la densificación de los suelos urbanos consolidados. La ciudad fue declarada Patrimonio Cultural de la Humanidad por la UNESCO en 1999, condición que impone restricciones específicas sobre el desarrollo en el área histórica y dirige la presión inmobiliaria hacia los sectores periféricos y las zonas de expansión señaladas en el Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial vigente (GAD Municipal de Cuenca, 2020).

El fenómeno migratorio ha tenido un impacto adicional relevante sobre el mercado inmobiliario cuencano. El flujo de remesas provenientes de migrantes ecuatorianos en el exterior ha sido históricamente canalizado hacia la adquisición de vivienda en la ciudad. Según datos del Banco Central del Ecuador (2023), la provincia del Azuay recepta aproximadamente el 10,3 % del total de remesas del país, constituyéndose en uno de los principales motores de la demanda inmobiliaria local.

4.2 Transición del crecimiento horizontal al vertical

El patrón histórico de crecimiento urbano de Cuenca se caracterizó por la expansión horizontal, con una baja densidad de ocupación del suelo que generó un modelo de ciudad dispersa con elevados costos de provisión de infraestructura y servicios. Sin embargo, a partir de la segunda década del siglo XXI, la ciudad ha experimentado una transición progresiva hacia formas de densificación vertical, impulsada por la escasez relativa de suelo urbano disponible en zonas con servicios consolidados, el aumento de los costos del suelo, las políticas de planificación urbana que promueven la densificación en corredores de movilidad y la creciente preferencia de los segmentos medios y altos por vivienda en edificios con amenidades.

Esta transición se refleja en la creciente participación de los proyectos en altura dentro de la oferta inmobiliaria formal. Según datos de la Cámara de la Construcción de Cuenca (2022), los proyectos de edificios multifamiliares de cinco o más pisos representaron el 58 %

de las unidades habitacionales puestas en oferta en el período 2019-2022, frente al 34 % registrado en el período 2012-2015. Este incremento refleja no solo una transformación del producto inmobiliario predominante, sino también una complejización significativa de los procesos de gestión requeridos.

4.3 Características del mercado inmobiliario cuencano

El mercado inmobiliario de Cuenca presenta una estructura atomizada, caracterizada por la coexistencia de múltiples empresas de tamaño pequeño y mediano con una escasa presencia de grandes grupos inmobiliarios nacionales o internacionales. Este perfil estructural determina condiciones particulares de gestión que distinguen al mercado local de los contextos de Quito y Guayaquil, donde la presencia de empresas con mayor capacidad organizacional ha propiciado un mayor grado de formalización.

Los precios del metro cuadrado de construcción en proyectos residenciales en altura han mostrado una tendencia alcista durante el período analizado. Según el Observatorio Inmobiliario de Cuenca (2023), el precio promedio de venta de departamentos en edificios de mediana y alta gama osciló entre USD 900 y USD 2.200 por metro cuadrado durante el año 2022, con una apreciación promedio del 8,4 % respecto al período 2020-2021.

4.4 Perfil de los actores del sector inmobiliario en Cuenca

El ecosistema del sector inmobiliario cuencano está compuesto por un conjunto heterogéneo de actores con roles, capacidades y niveles de formalización muy distintos entre sí. La Tabla 1 sintetiza los principales actores y su función dentro del ciclo de vida del proyecto.

Tabla 1. Actores del sector inmobiliario en Cuenca y su función en el proyecto.

Actor	Características en el contexto de Cuenca	Función principal en el proyecto
Promotor o desarrollador	Empresas familiares pequeñas y medianas y profesionales independientes que gestionan entre dos y cinco proyectos simultáneos.	Identificación de oportunidades, adquisición del suelo, estructuración técnica, financiera y comercial, y coordinación general.
Constructor	Empresas contratistas locales de tamaño pequeño y mediano; coexistencia con autoconstrucción y administración directa.	Ejecución física de la obra mediante contratos a precio fijo, costos más honorarios o administración delegada.
Diseñadores y consultores	Estudios independientes de arquitectura e ingenierías; alta fragmentación del mercado profesional.	Elaboración de diseños, estudios técnicos, especificaciones y soporte durante planificación y ejecución.
Entidades financieras	Banca privada, BIESS, mutualistas y cooperativas de ahorro y crédito.	Financiamiento mediante créditos constructores y otorgamiento de créditos hipotecarios a compradores.
Fiduciarias	Empresas administradoras de fideicomisos inmobiliarios con presencia aún limitada en el mercado local.	Administración fiduciaria de recursos, gestión de garantías y estructuración legal y financiera.

Actor	Características en el contexto de Cuenca	Función principal en el proyecto
Organismos públicos	GAD Municipal de Cuenca, Registro de la Propiedad, Cuerpo de Bomberos y demás organismos de control.	Emisión de permisos, aprobaciones técnicas, inspecciones y control del cumplimiento normativo.
Brokers y agentes	Corredores independientes, empresas especializadas y franquicias nacionales.	Comercialización de unidades, captación de clientes e intermediación entre compradores y promotores.
Compradores e inversionistas	Familias de nivel socioeconómico medio y medio-alto, inversionistas locales y ecuatorianos en el exterior.	Adquisición de unidades para vivienda, renta, inversión patrimonial o diversificación de portafolio.

Fuente: elaboración propia.

Una característica estructural relevante del sector es la baja integración vertical entre los actores. En la mayoría de los proyectos, el promotor actúa como coordinador informal de múltiples subcontratistas y proveedores independientes, sin contar con mecanismos formalizados de gestión que garanticen la coherencia, la trazabilidad y el control de la información. Esta fragmentación es identificada por Winch (2010) como una de las principales fuentes de complejidad e ineficiencia en los proyectos de construcción.

4.5 Análisis de prácticas actuales por dimensión funcional

4.5.1 Gestión técnica y operativa

La gestión técnica de los proyectos inmobiliarios en Cuenca presenta un nivel de formalización heterogéneo que varía significativamente según el tamaño y la trayectoria de la empresa promotora. En las organizaciones con mayor experiencia se observa el uso de herramientas básicas de planificación como cronogramas en Microsoft Project o Excel; sin embargo, estas herramientas operan de manera aislada, sin integración entre sí ni con los demás componentes del proceso de gestión.

Los principales problemas técnicos identificados coinciden en señalar tres patrones recurrentes: la deficiente planificación de fases de diseño, que origina indefiniciones técnicas trasladadas a la etapa constructiva; la ausencia de procesos formalizados de control de calidad, que depende del criterio del residente de obra sin protocolos documentados; y la escasa aplicación de herramientas de gestión de riesgos técnicos, lo que convierte eventos previsibles en crisis de gestión no anticipadas.

La aplicación de principios Lean Construction es prácticamente inexistente en el sector. Huamán-Orosco et al. (2022) identifican que las principales barreras para su adopción en el contexto latinoamericano se reproducen con especial intensidad en mercados con baja madurez organizacional. La ausencia del Last Planner System® u otras herramientas de planificación colaborativa contribuye a la baja confiabilidad de los cronogramas de obra, con desviaciones promedio de entre 20 % y 35 % en el plazo de entrega según datos de la Cámara de la Construcción de Cuenca (2022).

4.5.2 Gestión administrativa y documental

La dimensión administrativa constituye uno de los ámbitos de mayor debilidad estructural. La mayor parte de las empresas promotoras operan sin manuales de organización, sin descripciones formales de puestos y sin procedimientos documentados para los procesos más críticos del proyecto. La toma de decisiones se concentra en el propietario o gerente general, sin mecanismos de delegación formalizados ni sistemas de información que permitan la trazabilidad de las decisiones adoptadas.

La gestión documental es particularmente deficiente. Los contratos, permisos, planos, presupuestos, actas de reunión y comunicaciones se encuentran frecuentemente dispersos en correos electrónicos personales, carpetas físicas o almacenamiento digital sin estructura, sin versiones controladas y sin accesibilidad para todos los actores relevantes. Esta dispersión informacional genera ineficiencias operativas, dificulta el control de cambios y aumenta la exposición a conflictos legales derivados de la falta de evidencia documental.

La gestión del talento humano también presenta limitaciones significativas. La contratación de personal técnico y administrativo se realiza mayoritariamente mediante redes de contacto personales sin procesos estandarizados de selección, inducción o evaluación del desempeño. Armstrong y Taylor (2020) señalan que la gestión efectiva del capital humano es el principal factor diferenciador de las organizaciones basadas en proyectos, condición que se opone al perfil informal predominante en el sector analizado.

4.5.3 Gestión legal y cumplimiento normativo

La dimensión legal y normativa representa uno de los ámbitos de mayor riesgo para la viabilidad de los proyectos inmobiliarios en Cuenca. El marco regulatorio aplicable es complejo, multidimensional y ha experimentado cambios significativos durante la última década con la entrada en vigencia de la LOOTUGS (2016) y las sucesivas actualizaciones de las ordenanzas del GAD Municipal de Cuenca.

El análisis revela tres patrones de incumplimiento normativo recurrentes. En primer lugar, la obtención tardía o irregular de permisos de construcción, lo que genera riesgo de paralización por parte de la Dirección de Control Urbanístico. En segundo lugar, la estructuración deficiente de los contratos con compradores: las promesas de compraventa frecuentemente carecen de cláusulas de protección adecuadas y no se articulan correctamente con los mecanismos de fideicomiso. En tercer lugar, el incumplimiento de los requisitos para la declaratoria de propiedad horizontal, cuyos retrasos dificultan la escrituración oportuna de las unidades.

El uso del fideicomiso inmobiliario como vehículo de estructuración legal y financiera es escaso entre los promotores cuencanos de tamaño pequeño y mediano. Esta herramienta, que separa el patrimonio del proyecto del patrimonio del promotor y ofrece garantías a compradores e inversores, es percibida por muchos actores como costosa y burocráticamente

compleja. Según Peiser y Hamilton (2012), la ausencia de mecanismos de separación patrimonial es uno de los factores que más frecuentemente compromete la viabilidad de proyectos inmobiliarios en mercados emergentes.

4.5.4 Gestión estratégica y financiera

La dimensión estratégica y financiera presenta brechas críticas. La mayoría de las empresas promotoras no disponen de un plan estratégico formalizado ni de indicadores de desempeño organizacional que permitan evaluar la evolución del negocio más allá de la rentabilidad del proyecto individual. Las decisiones de inversión se adoptan sobre la base de la experiencia y la intuición del gerente, sin el respaldo de análisis financieros estructurados.

La planificación financiera de los proyectos, cuando existe, se limita a la elaboración de un presupuesto de obra y una proyección simplificada del flujo de caja. Herramientas de evaluación financiera como el Valor Actual Neto, la Tasa Interna de Retorno, el análisis del punto de equilibrio en ventas o las simulaciones de escenarios son utilizadas de manera muy parcial o ausente en la generalidad de las empresas del sector.

4.5.5 Gestión comercial y de posicionamiento

La dimensión comercial constituye el componente de gestión menos formalizado, a pesar de su impacto directo sobre la velocidad de ventas, el cumplimiento del punto de equilibrio financiero y la rentabilidad del proyecto. La mayoría de los promotores locales no dispone de una estrategia comercial documentada que defina el segmento objetivo, el posicionamiento del producto, los canales de distribución, el plan de medios y los criterios de fijación de precios.

La comercialización se realiza predominantemente a través de canales informales: referidos de compradores anteriores, carteles en obra, presencia en ferias inmobiliarias y redes sociales gestionadas sin una estrategia de contenidos ni métricas de desempeño. Kotler y Keller (2016) señalan que, en el mercado inmobiliario contemporáneo, la capacidad de posicionamiento diferenciado y la gestión de la experiencia del cliente constituyen factores determinantes de la ventaja competitiva.

4.6 Matriz de brechas frente a estándares internacionales

A partir del análisis de prácticas documentado en la sección anterior, la Tabla 2 confronta la situación actual del sector inmobiliario cuencano con las buenas prácticas establecidas por los estándares internacionales de referencia. La magnitud de la brecha se clasifica en tres niveles: alto, cuando compromete la viabilidad o el desempeño del proyecto; medio, cuando genera ineficiencias o riesgos gestionables; y bajo, cuando el impacto sobre el desempeño es marginal.

Tabla 2. Matriz de brechas entre las prácticas locales y los estándares internacionales.

Dimensión	Situación actual en Cuenca	Estándar de referencia	Brecha identificada	Nivel
Técnica	Cronogramas básicos en Excel; ausencia de gestión formal de riesgos; escasa adopción de BIM.	PMBOK® 7.ª ed. (PMI, 2021); ISO 19650; Lean Construction.	Ausencia de planificación integral, control formal de cambios y aseguramiento documentado de la calidad.	Alto
Administrativa	Estructuras informales; gestión documental dispersa; roles poco definidos.	ISO 9001:2015; Armstrong y Taylor (2020).	Falta de estructura organizacional formal, procedimientos estandarizados y sistemas de información gerencial.	Alto
Legal	Obtención tardía de permisos; deficiencias contractuales; uso limitado de fideicomisos.	LOOTUGS (2016); ordenanzas del GAD Cuenca; Ley de Propiedad Horizontal.	Alta exposición a contingencias jurídicas y riesgo de paralización por incumplimientos normativos.	Alto
Estratégica	Ausencia de planificación estratégica formal; evaluación financiera centrada en presupuestos de obra.	Standard for Portfolio Management (PMI, 2017); ISO 31000:2018.	Falta de mecanismos de gobernanza, gestión de portafolio y alineación entre proyectos y objetivos.	Medio
Comercial	Comercialización tradicional; limitada estrategia de posicionamiento; escaso uso de métricas.	Kotler y Keller (2016); sistemas CRM.	Ausencia de estrategias documentadas, análisis de mercado y gestión de postventa.	Medio

Fuente: elaboración propia.

4.7 Implicaciones diagnósticas para el diseño del modelo

Los hallazgos del diagnóstico tienen implicaciones directas sobre el diseño del modelo de PMO. En primer lugar, el modelo debe estar concebido para organizaciones con baja madurez en gestión de proyectos, lo que implica incorporar herramientas de implementación gradual, vocabulario accesible para equipos sin formación especializada y una hoja de ruta que permita avanzar por fases sin requerir una transformación organizacional radical e inmediata.

En segundo lugar, la dimensión legal —identificada como la brecha de mayor riesgo potencial— debe estar profundamente integrada en el modelo, no como un componente complementario sino como un eje estructurante. La PMO debe disponer de matrices de cumplimiento normativo actualizadas, protocolos de gestión de permisos y licencias, y mecanismos de alerta temprana ante contingencias jurídicas.

En tercer lugar, el modelo debe incluir herramientas comerciales concretas y aplicables al contexto local. Finalmente, el diagnóstico evidencia que la adopción de tecnologías como BIM deberá plantearse como una aspiración de mediano plazo dentro de la hoja de ruta, condicionada a la disponibilidad de capacitación y recursos, antes que como un requisito de entrada.

CAPÍTULO 5. APLICACIÓN DE LA METODOLOGÍA Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

5.1 Introducción

El presente capítulo expone la aplicación de la estrategia metodológica definida para la investigación y analiza los resultados obtenidos a partir de las entrevistas semiestructuradas realizadas a profesionales vinculados con diferentes ámbitos del desarrollo inmobiliario en la ciudad de Cuenca. El propósito del análisis no consiste únicamente en describir las prácticas actuales del sector, sino en identificar patrones, brechas, criterios de actuación y requerimientos organizacionales capaces de sustentar empíricamente el diseño de un modelo de Oficina de Gestión de Proyectos adaptado al contexto local.

La lógica de análisis adoptada se expresa en cuatro niveles complementarios: evidencia empírica local, interpretación temática, contraste con referentes internacionales y derivación de requerimientos para la propuesta. En consecuencia, el capítulo no presenta las entrevistas como relatos independientes, sino como un corpus cualitativo que permite establecer convergencias, divergencias y condiciones de adaptación.

5.2 Correspondencia con los objetivos de la investigación

El análisis desarrollado en este capítulo responde principalmente al primer objetivo específico, orientado a diagnosticar las prácticas de gestión en proyectos inmobiliarios de Cuenca. Simultáneamente, la triangulación con los materiales de Dirección Integrada de Proyectos y PMO aporta al segundo objetivo específico, al permitir examinar la aplicabilidad de buenas prácticas internacionales en el contexto local. Finalmente, la síntesis de hallazgos y requerimientos sirve de transición hacia el tercer objetivo específico.

5.3 Aplicación del trabajo de campo

El trabajo de campo se compone de nueve entrevistas semiestructuradas aplicadas a informantes vinculados con el desarrollo, la estructuración financiera, el diseño arquitectónico, la dirección de proyectos, la gestión administrativa, los procesos de aprobación y la comercialización inmobiliaria. La selección responde al muestreo no probabilístico por criterio, buscando complementariedad de perspectivas antes que representatividad estadística.

El instrumento mantuvo una base temática común, pero fue ajustado al campo de experiencia de cada participante. En los perfiles con énfasis financiero se profundizó en costos directos e indirectos, apalancamiento, flujo de caja, rentabilidad, escenarios y punto de equilibrio; en los perfiles técnicos se enfatizó la coordinación entre arquitectura e ingenierías, constructibilidad, BIM, cambios y permisos; y en los perfiles de dirección se abordaron con mayor detalle los procesos, la gobernanza, la documentación, los reportes y la estructura de una PMO.

5.4 Caracterización del corpus de entrevistas

Tabla 3. Caracterización del corpus de entrevistas semiestructuradas.

Código	Participante	Énfasis predominante de la entrevista
E01	Fabián Mata	Visión del desarrollador, prefactibilidad, estructura organizacional, procesos, reportes y PMO.
E02	Danny Jara	Estructuración financiera, financiamiento, costos, sensibilidad, riesgo financiero y decisiones de inversión.
E03	Sebastián Mora	Planificación técnica, producto, coordinación de especialidades, BIM, constructibilidad y cambios.
E04	Pedro Espinoza	Prefactibilidad, dirección de proyectos, mercado, estructura legal-financiera, fideicomiso e integralidad de la PMO.
E05	Milton Bojorque	Mercado, evaluación de inversión, modelación financiera, indicadores, gobernanza y portafolio.
E06	Javier Garcés	Procesos, comunicación, documentación, manuales, reportes, control y estructura organizacional.
E07	Adrián Vizhco	Gestión técnica-administrativa, permisos, archivos, planificación financiera, control y coordinación legal.
E08	Adrián Avilés	Evaluación de inversión, ubicación, densificación, recursos, gobernanza, mercado y criterios de gestión.
E09	Santiago Padrón	Desarrollador con 22 años de trayectoria y 17 proyectos. Planificación estratégica a largo plazo, estructuración financiera, gobernanza, portafolio y gestión legal-fiduciaria.

Fuente: elaboración propia.

La caracterización anterior identifica el énfasis de cada entrevista y no pretende establecer una clasificación profesional exhaustiva de los participantes. Su finalidad es transparentar desde qué campo de experiencia se interpretan los testimonios y evitar atribuir el mismo peso técnico a opiniones formuladas desde especialidades diferentes.

5.5 Procedimiento de procesamiento y análisis cualitativo

El procesamiento se realizó mediante análisis de contenido y categorización temática. Para operacionalizarlo se aplicaron cinco etapas sucesivas: lectura integral del corpus y segmentación de unidades de significado; codificación inicial mediante etiquetas conceptuales cercanas al lenguaje de los participantes; agrupación de códigos dentro de las siete categorías previstas; comparación transversal entre participantes para identificar convergencias y divergencias; y triangulación entre evidencia local y referentes internacionales para convertir cada hallazgo relevante en un requerimiento verificable del modelo propuesto.

Durante el análisis emergieron dos ejes con fuerte presencia que, sin alterar las categorías definidas originalmente, fueron tratados de forma transversal: la dimensión comercial-mercado y la gobernanza. La primera se integró principalmente con las categorías estratégica y financiera, dado que el producto, el precio, la velocidad de ventas y la absorción condicionan la viabilidad del negocio. La segunda se trató como una capa de coordinación y decisión que articula todas las categorías.

5.6 Libro de códigos y categorías de análisis

Tabla 4. Libro de códigos y categorías de análisis del corpus.

Categoría o eje	Código	Contenido analítico
Gestión estratégica	EST	Oportunidad, alineación, mercado, producto, selección del terreno, priorización, propuesta de valor y portafolio.
Gestión técnica	TEC	Volumetría, diseño, ingenierías, BIM, constructibilidad, calidad, cronograma técnico, fiscalización y cambios.
Gestión financiera	FIN	Costos, presupuesto, flujo, apalancamiento, rentabilidad, sensibilidad, punto de equilibrio y velocidad de ventas.
Gestión legal y normativa	LEG	IPRUS, cabida, situación jurídica del predio, permisos, contratos, propiedad horizontal, figuras societarias y fideicomiso.
Gestión administrativa	ADM	Roles, responsabilidades, adquisiciones, contrataciones, flujos de aprobación, reuniones, reportes y estructura de equipos.
Gestión documental	DOC	Codificación, repositorio, trazabilidad, CRM, control de versiones, actas, expedientes y disponibilidad de información.
Gestión de riesgos	RIE	Riesgos técnicos, financieros, de mercado, normativos, de plazo, contingencias, escenarios y respuesta temprana.
Eje transversal comercial	COM	Estudio de mercado, mix de producto, precio, absorción, preventa, cobros, marca y postventa.
Eje transversal de gobernanza	GOB	Niveles de decisión, escalamiento, comité, autoridad, información ejecutiva y rendición de cuentas.

Fuente: elaboración propia.

5.7 Recurrencia temática y criterio de suficiencia del corpus

En el corpus de nueve entrevistas analizadas se observa reiteración sustantiva de los núcleos centrales de la investigación: necesidad de prefactibilidad, análisis de mercado, estructuración financiera temprana, revisión legal y normativa, control de riesgos, integración interdisciplinaria y formalización de procesos. Esta recurrencia permite sustentar la propuesta conceptual y evidencia el cumplimiento del criterio de saturación teórica.

Tabla 5. Recurrencia temática en el corpus de entrevistas.

Tema recurrente	Entrevistas con evidencia explícita	Recurrencia
Visión integral del negocio inmobiliario	E01, E02, E03, E04, E05, E06, E07, E08, E09	Alta
Prefactibilidad y due diligence antes de comprometer inversión	E01, E02, E03, E04, E05, E07, E08, E09	Alta
Mercado y producto antes del diseño definitivo	E01, E03, E04, E05, E06, E08, E09	Alta
Estructuración financiera desde etapas tempranas	E01, E02, E03, E04, E05, E07, E08, E09	Alta
Estandarización de procesos y roles	E01, E04, E05, E06, E07	Alta
Gestión documental y comunicación trazable	E01, E03, E05, E06, E07	Media-Alta
Control de riesgos y análisis de escenarios	E01, E02, E03, E04, E05, E06, E07, E08, E09	Alta
Integración legal-normativa como condición de viabilidad	E01, E02, E03, E04, E05, E06, E07, E08, E09	Alta
Gobernanza, niveles de decisión y reportes ejecutivos	E01, E04, E05, E06, E08, E09	Alta
Estructura PMO escalable y uso de especialistas externos	E01, E04, E05, E08	Media-Alta

Fuente: elaboración propia.

5.8 Resultados del análisis por categorías

5.8.1 Gestión estratégica y comercial: del terreno al negocio inmobiliario

El hallazgo estratégico más consistente es la necesidad de separar conceptualmente la construcción del desarrollo inmobiliario. Los participantes describen el desarrollo como un proceso de estructuración de negocio que comienza antes del diseño definitivo y mucho antes de la obra. E01 enfatiza que el punto central es armar el proyecto y armar el negocio, mientras E04 sostiene que la organización debe comprender el proyecto como una empresa con gerencia, estrategia, presupuesto y múltiples especialistas. E05 refuerza esta visión al diferenciar al constructor, concentrado en el producto físico, del desarrollador, cuyo alcance incorpora mercado, finanzas, producto y generación de valor.

En esta categoría aparece como brecha recurrente la toma de decisiones sobre terrenos y productos sin suficiente información de mercado. E04 identifica como error crítico iniciar el diseño antes de comprender la demanda; E05 señala que no deberían definirse mix de unidades, amenidades o usos sin un estudio previo; E03 propone analizar escenarios de producto en función del sitio; y E08 relaciona directamente ubicación, nicho, densificación y escala con la rentabilidad. La evidencia local cuestiona una secuencia frecuente de comprar-diseñar-vender y favorece una lógica de analizar mercado, evaluar terreno, definir producto, estructurar y diseñar.

E09 aporta evidencia convergente y describe una lógica de planificación que comienza dos años antes del inicio de construcción: análisis del terreno, estudio de mercado con proveedor externo, planificación detallada de costos, definición del plan de ventas y solo entonces adquisición. Este ciclo de anticipación garantiza que la venta del proyecto anterior y el inicio del nuevo se solapen de manera controlada, asegurando continuidad de flujo sin sobresaltos de liquidez.

> *“Nosotros un proyecto lo empezamos a planificar básicamente dos años antes. Para tener un año previo de ventas teníamos que haber hecho ocho meses de planificación, y antes de eso teníamos que haber cerrado el negocio de compra del terreno.”* (E09)

E09 también introduce un criterio diferenciador sobre la selección de nicho: la preferencia deliberada por zonas con demanda moderada pero con potencial de crecimiento, evitando ingresar donde la oferta es muy densa. Este principio de crecer con el sector reduce la competencia directa, permite al primer proyecto construir el mercado y facilita los proyectos siguientes en la misma zona.

La triangulación con la Dirección Integrada de Proyectos es convergente. Soler Severino (2025a) plantea que la gestión debe abarcar todo el ciclo de vida, desde la concepción y el planteamiento hasta la ejecución y desactivación, y advierte que la falta de estrategia global constituye una causa de desviaciones. Desde la perspectiva PMO, el

alineamiento estratégico es un factor de éxito y no existe una única configuración organizacional válida para todas las empresas.

Implicación para el modelo: la PMO propuesta debe incorporar una fase formal de identificación y evaluación de oportunidades, un estudio de mercado proporcional a la escala del proyecto, una definición preliminar del producto y una puerta de decisión que impida avanzar a adquisición, diseño o inversión sin contar con los insumos mínimos de prefactibilidad.

5.8.2 Gestión técnica: coordinación, constructibilidad y reducción de retrabajos

En la dimensión técnica, las entrevistas muestran que la calidad de la gestión depende menos de producir documentos aislados y más de coordinar oportunamente arquitectura, ingenierías, construcción y normativa. E03 describe las consecuencias de iniciar obra con especialidades no conciliadas: interferencias entre instalaciones, desmontajes, materiales desperdiciados, cambios en alturas y afectaciones de costo y plazo. Su práctica de modelar y coordinar mediante BIM se presenta como una respuesta para simular el proceso constructivo y reducir imprevistos.

E07 coincide en la necesidad de integrar áreas y destaca el valor de herramientas digitales y de planificación, aunque reconoce dificultades de codificación documental y coordinación. E04, desde la dirección arquitectónica, plantea que el proyecto debe mantener una instancia capaz de defender los intereses del promotor y articular a los especialistas. La evidencia permite concluir que la coordinación técnica no debería entenderse como un control posterior de obra, sino como un proceso de definición previo.

Implicación para el modelo: la guía debe establecer un control de preparación para construir que incluya coordinación de especialidades, revisión de constructibilidad, actualización de presupuesto y cronograma, verificación de permisos y trazabilidad de cambios. BIM se incorpora como herramienta recomendada y escalable, no como requisito universal, debido a que las entrevistas muestran una adopción heterogénea en el mercado local.

5.8.3 Gestión financiera: la viabilidad se decide antes de construir

La dimensión financiera constituye uno de los núcleos de mayor densidad del corpus. E02 sostiene que la estructuración financiera comienza desde la concepción del negocio y advierte que los errores más graves provienen de omitir costos financieros, costos indirectos, impuestos, honorarios y el valor económico del tiempo. Además, describe un contexto de financiamiento local en el que el acceso al crédito depende de garantías y patrimonio, lo cual incrementa la importancia de diseñar estructuras de capital realistas.

E05 distingue dos momentos de modelación: un análisis estático temprano, útil para evaluar margen, inversión y retorno sobre capital, y un análisis dinámico posterior, basado en flujo de caja y sensibilidad. E04 señala que la información financiera es el reflejo de la calidad

de los insumos técnicos, legales y comerciales. E01 coincide al utilizar la volumetría y la corrida financiera para determinar cuánto puede pagarse por un terreno sin destruir la rentabilidad esperada.

E09 complementa la dimensión financiera con tres aportes que no aparecen con igual claridad en las demás entrevistas. El primero es la estructura de capital 33-33-33 —un tercio inversión propia, un tercio crédito bancario, un tercio preventas— como punto de partida, con el principio de que si la velocidad de ventas supera la estimación, la participación de capital propio puede reducirse materialmente.

> *"Si tú vendes rápido el proyecto, lo que va a pasar es que tu inversión baja. En un proyecto de seis millones, si las preventas van bien, tu inversión puede bajar a un millón. Por eso le hago un esfuerzo importante a la parte comercial para disminuir mi inversión."* (E09)

El segundo aporte es la recomendación de apalancarse incluso cuando se dispone de capital suficiente, porque el diferencial entre el costo del crédito y la rentabilidad genera valor adicional y el capital liberado permite iniciar un segundo proyecto antes. El tercer aporte es el uso del escenario pesimista como base de planificación y del moderado como referencia de gestión, reservando el optimista solo para comunicación con socios. En cuanto a los controles de ejecución, E09 describe tres alertas con seguimiento semanal: velocidad de ventas frente al objetivo, índice de endeudamiento sobre patrimonio del proyecto y proyección del flujo para los próximos tres meses.

Implicación para el modelo: se plantean dos niveles obligatorios de análisis. El primero corresponde a prefactibilidad financiera, con estimación de inversión, ingresos, costos, margen, capital requerido y valor soportable del terreno. El segundo corresponde a factibilidad y control dinámico, con flujo de caja, indicadores de rentabilidad, sensibilidad, estructura de financiamiento, velocidad de ventas y seguimiento de desviaciones.

5.8.4 Gestión legal y normativa: la seguridad jurídica como condición de inversión

La revisión legal y normativa aparece de manera transversal en las entrevistas. E01 advierte sobre la compra de terrenos sin IPRUS definitivo y sobre riesgos vinculados con condiciones del suelo y restricciones no identificadas. E02 menciona problemas derivados de error de cabida y decisiones apresuradas que luego implican costos legales y tiempo. E04 plantea que la parte legal debe intervenir desde el origen del proyecto. E07 resalta la necesidad de vincular permanentemente la dimensión técnica con la legal.

El fideicomiso emerge como una herramienta de gobernanza y seguridad, aunque las opiniones no lo convierten en una solución universal. E04 lo valora especialmente cuando participan actores sin relación previa de confianza; E05 lo considera deseable en proyectos que pueden absorber sus costos; E07 reconoce su potencial pero señala que el desconocimiento local limita su adopción. La triangulación muestra una divergencia

contextual: la buena práctica debe incorporarse como criterio de decisión, no como requisito indiscriminado.

E09 aporta la perspectiva legal más articulada del corpus, derivada de su formación jurídica. Sobre estructura societaria, sostiene que el desarrollo por persona natural solo es aceptable en proyectos de muy pequeña escala y sin socios externos, y que toda operación con terceros debería formalizarse como compañía limitada o fideicomiso.

> *"No recomiendo el desarrollo bajo figura de persona natural, salvo proyectos de cuatro o seis unidades, algo pequeño, y sobre todo sin socios. Con socios, siempre apoyarse en una estructura formal."* (E09)

Sobre el fideicomiso, E09 establece que el criterio de decisión no es exclusivamente el monto del proyecto sino la necesidad de asociarse con terceros: el fideicomiso permite definir reglas de administración con mayor flexibilidad que una compañía y da seguridad a inversionistas al separar el patrimonio del proyecto del patrimonio del promotor. El segundo criterio es el tamaño: los bancos habitualmente exigen fideicomiso para créditos superiores al millón de dólares. E09 precisa además que los costos del fideicomiso —honorarios del 1 al 2 % más IVA sobre contratos internos— deben incorporarse desde la prefactibilidad.

Implicación para el modelo: se propone un proceso de due diligence del predio previo a la adquisición, una matriz de permisos y hitos regulatorios, control contractual, revisión de la figura jurídica o fiduciaria aplicable y una regla de escalamiento para contingencias.

5.8.5 Gestión administrativa y organizacional: convertir experiencia en procesos

Las entrevistas muestran una tensión entre el conocimiento acumulado por experiencia y la necesidad de convertirlo en procedimientos transferibles. E06 reconoce que parte importante del sector depende del criterio individual y plantea manuales, políticas, procesos por puesto y mecanismos de mejora continua como condiciones para evitar que la organización se concentre en una sola persona. E01 señala que una guía PMO debería incluir obligatoriamente un manual de procesos, con una secuencia cronológica y responsables definidos.

E04 aporta una dimensión adicional: la integralidad no exige que todos los especialistas formen parte de la nómina interna. Su experiencia utiliza alianzas con firmas legales y asesores financieros externos para aportar capacidad especializada cuando el proyecto lo requiere. Esta idea es consistente con E05, quien considera que la organización ecuatoriana puede evolucionar gradualmente desde estructuras funcionales o matriciales hacia formas más proyectizadas conforme aumente su volumen y madurez.

Implicación para el modelo: la PMO se diseña como una estructura de roles y capacidades, no necesariamente como un conjunto fijo de puestos. El modelo deberá poder operar con un núcleo mínimo y una red de especialistas externos, aumentando sus funciones

y autoridad conforme crezcan el número de proyectos, su complejidad y la madurez de la empresa.

5.8.6 Gestión documental y comunicación: trazabilidad para la toma de decisiones

La dispersión de información constituye una brecha clara. E06 identifica la comunicación como una debilidad crítica y describe problemas derivados de decisiones, cambios y justificativos enviados por canales informales, lo cual dificulta demostrar qué se aprobó, cuándo y por quién. El mismo participante señala que una estructura con carpetas, codificación, manuales y repositorios permitiría reducir la dependencia de personas específicas.

E07 reconoce dificultades cuando los documentos se encuentran mal nombrados o codificados y recomienda plataformas compartidas. E01 plantea que la gerencia necesita información consolidada y no el detalle operativo completo. E05 añade que la PMO debe establecer formatos y periodicidad de reportes.

Implicación para el modelo: se propone un sistema documental único por proyecto, con estructura de carpetas, codificación, control de versiones, actas, registro de decisiones, solicitudes de cambio, trazabilidad de aprobaciones y un tablero ejecutivo. El canal de mensajería puede utilizarse para coordinación inmediata, pero la decisión formal deberá quedar registrada en el repositorio oficial.

5.8.7 Gestión de riesgos: de la reacción a la anticipación

La gestión de riesgos atraviesa prácticamente todas las entrevistas, aunque los participantes utilicen vocabulario diferente. E01 menciona contingencias de suelo, cimentación, permisos y plazos; E02 desarrolla escenarios pesimistas, costo financiero y riesgo de ventas inferiores a lo previsto; E03 asocia la coordinación técnica con reducción de imprevistos; E05 incorpora sensibilidad a costos, ingresos y tiempos; E06 plantea medir impactos y buscar soluciones interdepartamentales; E07 describe imprevistos constructivos y regulatorios; y E08 vincula escala, endeudamiento, capacidad de recursos y entorno del proyecto.

La Dirección Integrada de Proyectos aporta una correspondencia directa al señalar que una estrategia reactiva constituye una de las principales causas de desviación y que la gestión debe adelantarse a los problemas posibles. La PMO, a su vez, debe gestionar riesgos a nivel organizacional y generar información histórica para mejorar futuras decisiones.

Implicación para el modelo: cada proyecto deberá mantener un registro de riesgos desde la fase de oportunidad, asignando responsable, causa, efecto, nivel de exposición, respuesta y seguimiento. La evaluación deberá actualizarse en cada puerta de decisión y ante cambios relevantes de alcance, costo, plazo, mercado, regulación o financiamiento.

5.8.8 Gobernanza y portafolio: quién decide, con qué información y cuándo

Aunque la gobernanza no figura como categoría independiente en el protocolo de análisis, emerge con suficiente fuerza para tratarla como una capa transversal del modelo. E04 propone una estructura en la que exista una cabeza de proyecto que coordine líderes técnicos, legales, financieros y de construcción, con decisiones que escalan según su impacto. E05 considera que una PMO bien estructurada constituye el fundamento de la gobernanza. E06 destaca la necesidad de tableros y reuniones de dirección.

E09 aporta una descripción concreta de gobernanza en empresa familiar: las decisiones estratégicas —adquisición de terrenos, estructura del proyecto, presupuesto y planificación comercial— se aprueban siempre entre los tres socios, mientras la gerencia opera con autonomía dentro de parámetros definidos para las decisiones operativas.

> *"La gerencia tiene sus parámetros, sus límites para la toma de decisiones. Las decisiones fuertes siempre las tomamos entre los tres. El control y la supervisión no significan coartar a quien administra: debe tener libertad para actuar sin burocratizar, pero bajo supervisión constante."* (E09)

Respecto al portafolio, E09 describe una práctica de continuidad deliberada: cada proyecto se gestiona como unidad económica independiente, sin traslado de recursos entre iniciativas, y el inicio de construcción de un proyecto nuevo coincide con la etapa final del anterior, mientras la comercialización del nuevo lleva un año de adelanto. Para priorizar nuevas oportunidades, E09 establece que el criterio primario es la rentabilidad, seguido por la proyección estratégica que abre la zona a futuros proyectos, y en tercer lugar la disponibilidad de socios y la complejidad estructural de la operación.

5.9 Divergencias relevantes y adaptaciones al contexto de Cuenca

Tabla 6. Divergencias identificadas y adaptaciones propuestas.

Tema	Evidencia de divergencia	Adaptación propuesta
Perfil para dirigir la PMO	E01 enfatiza negocios y finanzas; E04 se inclina por un arquitecto integral; E03 considera válido cualquier perfil con conocimiento transversal.	Definir el rol por competencias y autoridad, no por una profesión exclusiva. Exigir comprensión financiera, técnica, legal, comercial y de gestión.
Uso de fideicomiso	Se valora su seguridad y disciplina, pero algunos entrevistados señalan que su costo no siempre es absorbible en proyectos pequeños.	Incorporar un árbol de decisión para seleccionar estructura fiduciaria o societaria según escala, actores, riesgo y costos.
Tamaño de la PMO	Algunos participantes describen unidades amplias; otros recomiendan alianzas externas y crecimiento progresivo.	Diseñar una PMO modular: núcleo mínimo más red de especialistas, escalable por madurez y cartera.
Umbral de punto de equilibrio	Los entrevistados utilizan porcentajes y criterios diferentes según tipo de proyecto, capital propio y estrategia de ventas.	No fijar un porcentaje universal. Definir un criterio de cobertura financiera y suficiencia de recursos aprobado en el caso de negocio.
Priorización del portafolio	Se mencionan retorno, flujo, permisos, velocidad de venta y preparación del proyecto como criterios.	Aplicar una matriz multicriterio de priorización en lugar de un único indicador.

Tema	Evidencia de divergencia	Adaptación propuesta
BIM	Existen oficinas que lo utilizan activamente y otras que aún trabajan en dos dimensiones o con adopción parcial.	Calificar la adopción como heterogénea e incorporar BIM de forma progresiva según complejidad y capacidad organizacional.

Fuente: elaboración propia.

5.10 Matriz maestra de triangulación

Tabla 7. Matriz maestra de triangulación entre evidencia local y referentes internacionales.

ID	Hallazgo local	Referente internacional	Lectura	Requerimiento
T1	El desarrollo se entiende como negocio integral y no como construcción aislada.	DIP: dirección durante todo el ciclo; PMO: integración y alineamiento estratégico.	Alta convergencia	Gestión del ciclo completo desde oportunidad hasta cierre.
T2	Terrenos se comprometen en ocasiones antes de cerrar normativa, cabida, suelo y viabilidad.	DIP: fase de viabilidad previa a definición y construcción.	Alta convergencia	Puerta de decisión de inversión con due diligence integral.
T3	Mercado y producto deben anteceder al diseño definitivo.	Configuración inicial parte de requisitos y contexto del proyecto.	Alta convergencia	Estudio de mercado y definición de producto como insumos obligatorios.
T4	La estructura financiera debe comenzar desde el inicio y considerar costos directos, indirectos y costo de capital.	Gestión integral de coste, plazo y recursos; PMO genera métricas.	Alta convergencia	Modelo estático más modelo dinámico más sensibilidad.
T5	Coordinación insuficiente de especialidades genera retrabajo y sobrecostos.	DIP identifica como problema el diseño aislado de construcción.	Alta convergencia	Revisión de constructibilidad y coordinación antes de obra.
T6	Información dispersa y decisiones informales afectan trazabilidad.	PMO es fuente de documentación, guías y métricas.	Alta convergencia	Repositorio único, control de versiones y registro formal de decisiones.
T7	Dependencia de experiencia individual limita escalabilidad.	PMO estandariza políticas, procedimientos, plantillas y conocimiento.	Alta convergencia	Manual de procesos, roles, checklists y lecciones aprendidas.
T8	Riesgos se materializan por normativa, mercado, suelo, plazo o financiamiento.	DIP promueve enfoque proactivo; PMO gestiona riesgos y oportunidades.	Alta convergencia	Registro de riesgos desde oportunidad y actualización por puertas.
T9	Fideicomiso aporta seguridad, pero no siempre es económicamente adecuado.	Principio internacional de adaptar la PMO a organización y contexto.	Convergencia con adaptación	Criterio condicional; no obligatoriedad universal.
T10	La PMO completa puede ser costosa para empresas con pocos proyectos.	Soler recomienda implantación gradual, comenzando simple y escalando.	Alta convergencia	Modelo modular por nivel de madurez.
T11	La gerencia requiere información consolidada y periódica.	PMO prepara métricas e indicadores para alta dirección.	Alta convergencia	Tablero ejecutivo, reporte operativo y comité periódico.
T12	La comercialización y velocidad de venta condicionan flujo y viabilidad.	El marco internacional exige satisfacer objetivos y requisitos del proyecto.	Complementariedad	Gestión comercial como corriente transversal desde prefactibilidad hasta

ID	Hallazgo local	Referente internacional	Lectura	Requerimiento
				cierre.

Fuente: elaboración propia.

5.11 Requerimientos derivados para el diseño de la PMO

Tabla 8. Requerimientos funcionales derivados del análisis de resultados.

Código	Requerimiento
R1	Gestionar el ciclo completo del desarrollo inmobiliario y no únicamente la construcción.
R2	Establecer una puerta formal de prefactibilidad antes de adquirir o comprometer un terreno.
R3	Vincular mercado, producto, precio y ubicación antes del diseño definitivo.
R4	Incorporar due diligence técnico, legal, normativo y físico del predio.
R5	Aplicar modelación financiera temprana y control dinámico del flujo durante el proyecto.
R6	Evaluar escenarios y sensibilidad ante variaciones de costos, ventas, plazos y financiamiento.
R7	Coordinar arquitectura e ingenierías antes de obra y verificar constructibilidad.
R8	Formalizar control de cambios con evaluación simultánea de alcance, costo, plazo, calidad y riesgo.
R9	Definir roles, responsables, autoridad y escalamiento mediante una estructura de gobernanza.
R10	Crear manuales de procesos, procedimientos, checklists y plantillas reutilizables.
R11	Centralizar documentación, decisiones, versiones, actas y reportes en un repositorio trazable.
R12	Mantener un registro de riesgos desde la oportunidad hasta el cierre y actualizarlo en cada puerta.
R13	Generar reportes operativos y tableros ejecutivos con periodicidad definida.
R14	Integrar gestión comercial y velocidad de ventas al control financiero del proyecto.
R15	Diseñar la PMO como un conjunto de capacidades y roles escalables, no como una estructura fija sobredimensionada.
R16	Permitir uso de especialistas externos mediante alianzas, manteniendo responsabilidad y coordinación central de la PMO.
R17	Incorporar gestión del conocimiento y lecciones aprendidas para reducir dependencia de experiencia individual.
R18	Definir una hoja de ruta de adopción gradual, coherente con el nivel de madurez y complejidad de la empresa.

Fuente: elaboración propia.

5.12 Síntesis del capítulo

El análisis permite concluir que las principales brechas del desarrollo inmobiliario local se originan en gran medida antes de la construcción: selección de terrenos sin prefactibilidad suficiente, definición de productos sin validación de mercado, estructuración financiera incompleta, revisión normativa tardía y falta de reglas formales de decisión. Durante la definición y ejecución, estas debilidades se amplifican mediante problemas de coordinación interdisciplinaria, cambios no trazables, información dispersa y una gestión de riesgos predominantemente reactiva.

La triangulación demuestra una convergencia significativa entre estas necesidades y los principios internacionales de Dirección Integrada de Proyectos y PMO. Sin embargo, el contexto local exige adaptaciones: la estructura debe ser escalable, el fideicomiso no puede

imponerse a todo proyecto, BIM debe incorporarse según capacidad y complejidad, y los criterios financieros no deben fijarse mediante porcentajes universales.

CAPÍTULO 6. PROPUESTA DEL MODELO Y GUÍA DE GESTIÓN PMO

6.1 Propósito y alcance de la propuesta

El modelo propuesto constituye una guía conceptual y funcional para estructurar una Oficina de Gestión de Proyectos aplicada al desarrollo inmobiliario en Cuenca. Su finalidad es proporcionar un marco común que permita ordenar decisiones, procesos, responsabilidades, documentos e indicadores a lo largo del ciclo de vida, sin sustituir el criterio profesional de los especialistas ni imponer una estructura organizacional única.

La propuesta se configura como una PMO híbrida de soporte y control. Es de soporte porque proporciona metodología, plantillas, acompañamiento, información y gestión del conocimiento; y de control porque establece puertas de decisión, requisitos mínimos, reportes, trazabilidad y criterios de escalamiento. No se plantea como PMO directiva obligatoria, ya que la evidencia local muestra empresas con niveles de madurez, estructuras y volúmenes de proyectos distintos.

El modelo es aplicable a desarrollos en altura, proyectos horizontales, urbanizaciones, lotizaciones y usos mixtos, adaptando la intensidad de cada proceso a la escala y complejidad. Su unidad básica no es el organigrama, sino el conjunto de capacidades que deben existir para que las decisiones inmobiliarias se tomen con información suficiente y sean trazables.

6.2 Principios de diseño del modelo

Tabla 9. Principios de diseño del modelo integral de PMO.

Principio	Aplicación en la guía
P1. Integralidad	La PMO acompaña el desarrollo desde la oportunidad hasta el cierre y postventa, integrando áreas que suelen gestionarse de forma fragmentada.
P2. Decisión basada en evidencia	Ninguna inversión relevante debería aprobarse únicamente por intuición; cada puerta de decisión exige información mínima verificable.
P3. Adaptabilidad local	Los estándares se traducen al contexto de Cuenca, considerando normativa, tramitología, financiamiento, mercado y escala empresarial.
P4. Escalabilidad	Los roles pueden estar internalizados o externalizados. La estructura crece progresivamente con la cartera y la madurez.
P5. Trazabilidad	Toda decisión crítica debe dejar evidencia de quién decidió, con qué información, cuándo y qué impacto asumió.
P6. Proactividad	Riesgos, cambios y restricciones se analizan antes de materializarse, especialmente en las fases tempranas.
P7. Simplicidad útil	La PMO debe facilitar el trabajo y generar valor; se evita burocracia sin impacto en decisiones o resultados.
P8. Mejora continua	La información de proyectos ejecutados alimenta nuevos análisis, estimaciones, checklists y lecciones aprendidas.

Fuente: elaboración propia.

6.3 Arquitectura general del modelo

Para resolver la diferencia entre cinco componentes funcionales y siete categorías de análisis, se propone una arquitectura de cinco núcleos funcionales complementados por dos sistemas transversales y una capa superior de gobernanza. Esta organización mantiene la coherencia con el objetivo general y, al mismo tiempo, incorpora la evidencia empírica del trabajo de campo.

Tabla 10. Arquitectura general del modelo integral de PMO.

Tipo	Componente	Alcance
Núcleo 1	Estratégico y comercial	Oportunidad, mercado, producto, portafolio, alineación, ventas y posicionamiento.
Núcleo 2	Técnico	Prefactibilidad física, diseño, ingenierías, BIM, constructibilidad, obra, calidad y cambios.
Núcleo 3	Financiero	Costos, presupuesto, financiamiento, flujo, rentabilidad, escenarios, cobranza y control.
Núcleo 4	Legal y normativo	Due diligence, permisos, contratos, propiedad horizontal, estructura societaria o fiduciaria y cumplimiento.
Núcleo 5	Administrativo y organizacional	Roles, adquisiciones, contrataciones, reuniones, talento, procedimientos y soporte.
Transversal A	Información y documentación	Repositorio, codificación, versiones, actas, reportes, tablero y trazabilidad.
Transversal B	Riesgos y control	Registro de riesgos, alertas, auditoría, cambios, lecciones aprendidas y mejora continua.
Capa superior	Gobernanza	Autoridad, escalamiento, comité de proyecto, comité de inversión, toma de decisiones y portafolio.

Fuente: elaboración propia.

6.4 Estructura organizacional escalable

La evidencia del sector muestra que una PMO integral no necesariamente requiere una gran nómina. El principio adoptado es separar rol de puesto: las capacidades deben existir, pero pueden ser asumidas por una misma persona en organizaciones pequeñas o ser provistas mediante especialistas externos, siempre que la PMO mantenga la coordinación, la trazabilidad y la responsabilidad sobre los entregables.

Tabla 11. Roles y capacidades del modelo de PMO propuesto.

Rol o capacidad	Responsabilidad principal
Promotor, directorio o comité de inversión	Define objetivos, apetito de riesgo, capital, decisiones de adquisición y aprobaciones mayores.
Director de PMO	Custodia metodología, estándares, portafolio, información ejecutiva y escalamiento.
Director de Proyecto	Integra el proyecto específico, coordina responsables y asegura cumplimiento de alcance, costo, plazo, calidad y decisiones.
Líder estratégico-comercial	Mercado, producto, precio, posicionamiento, ventas, absorción y experiencia del cliente.
Líder técnico	Prefactibilidad, diseño, coordinación de ingenierías, constructibilidad, obra y calidad.
Líder financiero	Modelo financiero, flujo, financiamiento, costos, indicadores y sensibilidad.
Líder legal-normativo	Due diligence, permisos, contratos, estructura jurídica o fiduciaria y

Rol o capacidad	Responsabilidad principal
	cumplimiento.
Coordinación administrativa y documental	Contrataciones, adquisiciones, reuniones, actas, repositorio, versiones y reportes.
Especialistas externos	Suelos, estructura, instalaciones, BIM, tributario, fiduciario, ventas, marketing o peritajes según el proyecto.

Fuente: elaboración propia.

Las entrevistas no alcanzan consenso sobre una profesión única para dirigir la PMO. Por ello, se propone un perfil basado en competencias: capacidad de integrar disciplinas, comprender modelos financieros, interpretar riesgos técnicos y legales, dirigir equipos, comunicar con promotores y tomar decisiones basadas en información. Arquitectos, ingenieros, profesionales de negocios u otros perfiles pueden desempeñar el rol si demuestran dichas competencias y experiencia.

6.5 Ciclo de vida inmobiliario y puertas de decisión

El ciclo propuesto adapta las cuatro fases generales de la Dirección Integrada de Proyectos —viabilidad, definición, construcción y desactivación— a la especificidad del desarrollo inmobiliario local. Se mantiene el principio de que cada fase debe terminar en una decisión explícita. La comercialización y la gestión financiera no se tratan como etapas aisladas: operan transversalmente desde la prefactibilidad hasta el cierre.

Tabla 12. Ciclo de vida del proyecto inmobiliario y puertas de decisión.

Fase	Nombre	Objetivo	Puerta de decisión
F0	Identificación de oportunidad	Determinar si una oportunidad es coherente con la estrategia y merece recursos de análisis.	G0: autorizar análisis.
F1	Prefactibilidad integral	Evaluar predio, normativa, mercado, producto preliminar, capacidad constructiva, costos, riesgos y valor soportable.	G1: descartar, negociar o continuar.
F2	Estructuración y decisión de inversión	Definir caso de negocio, estructura financiera, legal, societaria o fiduciaria, estrategia comercial y capital requerido.	G2: aprobar inversión y adquisición.
F3	Definición, diseño y permisos	Desarrollar diseño, coordinar ingenierías, permisos, presupuesto y cronograma base.	G3: aprobar diseño y preparación de construcción.
F4	Preconstrucción y contratación	Cerrar constructibilidad, contratos, adquisiciones críticas, plan de obra, calidad, seguridad y flujo.	G4: autorizar inicio de obra.
F5	Construcción, control y comercialización	Ejecutar, controlar cambios, costos, cronograma, calidad, ventas, cobros, riesgos y reportes.	G5: autorizar entrega y cierre.
F6	Entrega, cierre y postventa	Formalizar entregas, escrituración, liquidaciones, cierre contractual, postventa y lecciones aprendidas.	G6: cierre formal del proyecto.

Fuente: elaboración propia.

6.5.1 Fase 0. Identificación de oportunidad

La fase inicial evita consumir recursos en oportunidades que no guardan relación con la estrategia de la empresa o exceden su capacidad. El objetivo es registrar la oportunidad y

efectuar un filtro rápido antes de iniciar estudios de mayor costo. Las entradas incluyen el origen del terreno u oportunidad, los objetivos del promotor, la capacidad general de inversión y la ubicación y uso potencial. Las salidas son la ficha de oportunidad, el mapa preliminar de interesados y la decisión de asignar recursos para prefactibilidad.

6.5.2 Fase 1. Prefactibilidad integral

Esta es la fase crítica identificada con mayor recurrencia en el trabajo de campo. El terreno no se considera viable por su apariencia, ubicación o precio de oferta, sino por la combinación de normativa, capacidad constructiva, mercado, costos y riesgos. Las actividades comprenden due diligence legal, cabida y volumetría, revisión de acceso, retiros, afectaciones y suelo, microestudio de mercado, definición preliminar de producto, costos de orden de magnitud, análisis financiero estático y evaluación de riesgos. El criterio de aprobación es que la oportunidad presente viabilidad técnica, comercial, legal y financiera suficiente, con riesgos aceptables o mitigables.

6.5.3 Fase 2. Estructuración y decisión de inversión

Una vez confirmada la prefactibilidad, la PMO transforma la oportunidad en un caso de negocio. El énfasis está en determinar cómo se financiará, quién participa, qué compromisos asume cada actor y bajo qué condiciones se puede iniciar. Las actividades incluyen el modelo financiero dinámico, el análisis de sensibilidad, el plan de capital y deuda, la estrategia de preventa, la definición societaria o fiduciaria, la estrategia tributaria y contractual y el plan maestro de riesgos.

6.5.4 Fase 3. Definición, diseño y permisos

El objetivo es convertir el caso de negocio en un proyecto técnicamente coordinado sin perder las variables de mercado, costo y plazo que justificaron la inversión. Las actividades comprenden diseño arquitectónico, ingenierías, coordinación BIM o bidimensional, permisos, revisión de valor, presupuesto y cronograma base, estrategia de adquisiciones y actualización de riesgos.

6.5.5 Fase 4. Preconstrucción y contratación

Antes de iniciar obra se verifica que la organización cuenta con información, contratos, recursos y planes suficientes para evitar que los problemas de definición se trasladen al frente constructivo. Las actividades incluyen constructibilidad, contratación, matriz de proveedores, seguros y garantías, plan de calidad, plan de comunicación, plan de seguridad, cierre de flujo para inicio y control documental.

6.5.6 Fase 5. Construcción, control y comercialización

La PMO no sustituye al constructor ni al director de obra. Su función es integrar información técnica, financiera, legal y comercial para controlar desviaciones y facilitar

decisiones oportunas. Las actividades comprenden seguimiento de costo y plazo, control de cambios, calidad, reuniones, pagos, ventas y cobranzas, actualización de riesgos, reportes, gestión de permisos pendientes y control de contratos.

6.5.7 Fase 6. Entrega, cierre y postventa

El cierre integra aspectos técnicos, comerciales, contractuales y de conocimiento. La entrega física no equivale por sí sola al cierre del proyecto. Las actividades incluyen recepción, lista de pendientes, escrituración y transferencias, liquidación, cierre de contratos, postventa, evaluación de resultados, lecciones aprendidas y archivo final.

6.6 Procesos transversales de la PMO

Tabla 13. Procesos transversales del modelo de PMO.

Proceso transversal	Función
Estrategia y mercado	Mantener alineación con objetivos del promotor; validar producto, precio, segmento, demanda y cambios del mercado.
Planificación y control	Integrar cronograma, presupuesto, hitos, compromisos y proyección a término.
Finanzas	Actualizar flujo, capital requerido, costos, financiamiento, cobranza, escenarios e indicadores.
Legal y normativo	Controlar predio, permisos, contratos, figuras jurídicas, obligaciones y contingencias.
Coordinación técnica	Gestionar interfaces entre arquitectura, ingenierías, construcción, calidad y cambios.
Comercial	Medir absorción, inventario, ticket, precios, descuentos, cobros, preventa y postventa.
Adquisiciones y contratos	Planificar paquetes, proveedores, adjudicaciones, garantías, hitos de pago y cumplimiento.
Información y documentos	Mantener repositorio, codificación, versiones, permisos de acceso, actas y decisiones.
Riesgos	Identificar, valorar, asignar, responder y monitorear riesgos y oportunidades.
Conocimiento	Registrar lecciones aprendidas, datos históricos, rendimientos, costos y prácticas reutilizables.

Fuente: elaboración propia.

6.7 Gobernanza y sistema de toma de decisiones

La gobernanza se organiza mediante tres niveles de decisión. El primer nivel corresponde a decisiones operativas dentro de las líneas base y autoridad delegada; el segundo agrupa cambios que afectan varias disciplinas o requieren ajuste de costo o plazo; el tercero corresponde a decisiones de inversión, adquisición, financiamiento, cambios estratégicos o desviaciones que superan el riesgo aceptado por el promotor. La guía evita fijar umbrales monetarios universales, dado que deben definirse en el acta de gobernanza de cada proyecto.

Tabla 14. Niveles de decisión del sistema de gobernanza.

Nivel	Quién decide	Tipo de decisión	Registro
Nivel 1. Operativo	Director de Proyecto y líderes	Decisiones dentro de alcance aprobado y autoridad delegada.	Acta o sistema del proyecto.
Nivel 2. Integrado	Director de PMO, Director de Proyecto y líderes involucrados	Cambios con impacto interdisciplinario, contractual, comercial, de costo o plazo.	Análisis de impacto y aprobación formal.
Nivel 3. Estratégico	Promotor, directorio o comité de inversión	Adquisición, endeudamiento, cambio de producto, incremento material de inversión, suspensión o terminación.	Resolución de comité y actualización del caso de negocio.

Fuente: elaboración propia.

Como cadencia base se plantea una reunión operativa semanal o quincenal, ajustada a la intensidad de la fase, y un comité ejecutivo mensual. En etapas críticas pueden establecerse reuniones extraordinarias. La periodicidad se define en el plan de gobernanza y debe evitar tanto la ausencia de control como el exceso de reuniones sin capacidad de decisión.

6.8 Sistema de información y reportes

Tabla 15. Productos de información del sistema de reportes.

Producto de información	Periodicidad	Contenido	Destinatario
Reporte operativo de proyecto	Semanal o quincenal	Avance, hitos, pendientes, decisiones, riesgos, cambios y próximos pasos.	Equipo del proyecto.
Reporte financiero	Mensual y ante alertas	Flujo, costos, compromisos, cobranzas, financiamiento, proyección y desviaciones.	PMO, promotor y líder financiero.
Reporte comercial	Semanal o mensual	Ventas, reservas, absorción, inventario, ticket, descuentos, cobranzas y embudo.	PMO, promotor y equipo comercial.
Reporte legal y regulatorio	Mensual o por hito	Permisos, contratos, trámites, obligaciones y contingencias.	PMO y promotor.
Tablero ejecutivo	Mensual	Síntesis de costo, plazo, ventas, liquidez, riesgos, permisos y decisiones requeridas.	Directorio o comité de inversión.
Informe de cierre	Una vez	Resultados frente al caso de negocio, desviaciones, cierres pendientes y lecciones aprendidas.	Organización y repositorio de conocimiento.

Fuente: elaboración propia.

6.9 Tablero mínimo de indicadores

Los indicadores se plantean como un conjunto mínimo adaptable. No todos deben utilizarse con la misma intensidad en todas las empresas; el principio es seleccionar aquellos que permitan tomar decisiones y anticipar desviaciones.

Tabla 16. Tablero mínimo de indicadores por dimensión.

Dimensión	Indicadores sugeridos	Propósito
Estratégico	Estado de puertas de decisión; alineación con estrategia; priorización del portafolio; beneficios	Detectar proyectos que consumen recursos sin cumplir criterios de

Dimensión	Indicadores sugeridos	Propósito
	esperados.	inversión.
Comercial	Velocidad de ventas frente a plan; inventario; ticket promedio; cobranzas; descuentos; absorción.	Relacionar demanda real con flujo y decisiones de producto y precio.
Financiero	Flujo real frente a plan; costo comprometido; variación de costo; capital requerido; VAN, TIR y ROE cuando corresponda; costo financiero.	Proteger liquidez y rentabilidad.
Técnico	Avance real frente a plan; hitos; incidencias de coordinación; cambios; retrabajos; pendientes críticos.	Reducir desviaciones de plazo, costo y calidad.
Legal	Permisos críticos; contratos pendientes; contingencias abiertas; hitos de propiedad horizontal y escrituración.	Evitar bloqueos regulatorios y comerciales.
Documental	Documentos vencidos o no aprobados; decisiones sin registro; versiones obsoletas; compromisos vencidos.	Garantizar trazabilidad y disponibilidad de información.
Riesgos	Riesgos altos abiertos; exposición acumulada; respuestas vencidas; consumo de contingencia.	Facilitar acción preventiva.

Fuente: elaboración propia.

6.10 Kit documental mínimo de la guía

Tabla 17. Kit documental mínimo del modelo de PMO.

Código	Documento o plantilla	Fase de uso
PMO-01	Ficha de oportunidad	F0
PMO-02	Checklist de due diligence del predio	F1
PMO-03	Matriz normativa, IPRUS y cabida	F1
PMO-04	Resumen de volumetría y capacidad vendible	F1
PMO-05	Ficha de mercado y definición de producto	F1-F2
PMO-06	Modelo financiero de prefactibilidad	F1
PMO-07	Caso de negocio y modelo financiero dinámico	F2
PMO-08	Matriz de estructura legal o fiduciaria	F2
PMO-09	Registro maestro de riesgos	Todas
PMO-10	Matriz de interesados y comunicaciones	Todas
PMO-11	Matriz de roles y autoridad (RACI)	F2 y siguientes
PMO-12	Matriz de permisos y trámites	F1-F6
PMO-13	Matriz de coordinación de especialidades	F3-F4
PMO-14	Línea base de cronograma y costos	F3-F5
PMO-15	Registro y solicitud de cambios	F3-F6
PMO-16	Matriz de contratos y adquisiciones	F4-F6
PMO-17	Reporte operativo	F3-F6
PMO-18	Tablero ejecutivo	F2-F6
PMO-19	Tablero comercial y de cobranzas	F2-F6
PMO-20	Informe de cierre y lecciones aprendidas	F6

Fuente: elaboración propia.

6.11 Hoja de ruta para la adopción futura de la PMO

Aunque la implementación y la validación operativa se encuentran fuera del alcance de la investigación, se propone una hoja de ruta para orientar aplicaciones futuras. Esta secuencia se alinea con el material de Soler Severino (2025b), que recomienda una implantación gradual, apoyada por la alta dirección y ajustada a la situación real de la organización.

Tabla 18. Hoja de ruta para la adopción progresiva de la PMO.

Etapa	Acción	Resultado esperado
Etapa 1. Diagnóstico de madurez	Revisar cómo se gestionan actualmente proyectos, documentos, costos, permisos, riesgos y decisiones.	Mapa de brechas y prioridades.
Etapa 2. Definición del alcance	Seleccionar funciones que aportan mayor valor inmediato y establecer patrocinio de dirección.	Carta de PMO, roles y objetivos.
Etapa 3. Estandarización mínima	Crear procesos, checklists, repositorio, reportes, puertas de decisión y tablero básico.	Kit documental mínimo operativo.
Etapa 4. Proyecto piloto	Aplicar el modelo en un proyecto nuevo, medir dificultades y ajustar formatos.	Lecciones de implementación.
Etapa 5. Escalamiento	Extender prácticas a nuevos proyectos; incorporar herramientas, especialidades y automatización.	PMO de control consolidada.
Etapa 6. Mejora continua	Comparar proyectos, actualizar bases históricas, formación y métricas de valor.	Centro de conocimiento y mejora.

Fuente: elaboración propia.

6.12 Modelo de escalabilidad por nivel de madurez

Tabla 19. Modelo de escalabilidad de la PMO por nivel de madurez organizacional.

Nivel	Contexto	Estructura sugerida	Prioridades
Básico. PMO de soporte	Organización con pocos proyectos o baja formalización.	Director o propietario más responsable de proyecto; especialistas por demanda.	Prefactibilidad, puertas de decisión, repositorio, riesgo, flujo y reporte ejecutivo.
Intermedio. PMO de soporte y control	Varios proyectos simultáneos y necesidad de coordinación transversal.	Director de PMO o coordinador dedicado; director por proyecto; red estable de líderes.	Estandarización, tableros, control de cambios, portafolio, métricas y auditorías selectivas.
Avanzado. PMO corporativa	Portafolio amplio, procesos maduros y alta interdependencia.	PMO con funciones especializadas, gestión de conocimiento, datos y eventualmente BIM PMO.	Optimización de recursos, benchmarking, gestión de portafolio, automatización y mejora continua.

Fuente: elaboración propia.

6.13 Limitaciones de la propuesta

El modelo presentado tiene alcance conceptual y propositivo. No ha sido implementado en una organización específica, por lo que no se dispone de mediciones empíricas sobre reducción de costos, tiempo de aprobación, desempeño comercial o retorno de la propia PMO. Asimismo, las entrevistas corresponden a un grupo intencional de profesionales del contexto local y no constituyen una muestra estadística del universo de empresas inmobiliarias.

Las recomendaciones financieras, societarias, fiduciarias y regulatorias se formulan como criterios de gestión y no sustituyen asesoría especializada para un proyecto particular. Los porcentajes de capital, punto de equilibrio o contingencia mencionados por algunos entrevistados se consideran experiencias contextuales y no se convierten en reglas generales dentro de la guía.

6.14 Síntesis de la propuesta

La PMO propuesta se diferencia de una oficina genérica basada únicamente en estándares de dirección de proyectos porque organiza su metodología alrededor de las decisiones críticas del desarrollo inmobiliario local. El modelo exige primero demostrar que existe una oportunidad viable; luego estructura producto, mercado, finanzas y legalidad; posteriormente coordina diseño y preparación de obra; y finalmente controla construcción, comercialización, entrega y cierre. Todo el ciclo se apoya en documentación trazable, riesgos, indicadores y gobernanza.

La propuesta responde así a la pregunta de investigación: los criterios, procesos, herramientas y parámetros necesarios para fortalecer la estructuración de proyectos inmobiliarios en Cuenca son aquellos que integran tempranamente mercado, factibilidad, técnica, finanzas, normativa y riesgo; convierten la experiencia en procesos repetibles; establecen responsables y puertas de decisión; y proporcionan información ejecutiva suficiente para que promotores y directores puedan decidir con oportunidad.

CAPÍTULO 7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

7.1 Conclusiones respecto a los objetivos

El diagnóstico confirma que el sector inmobiliario cuencano gestiona sus proyectos de manera predominantemente empírica. Las nueve entrevistas convergen en un patrón consistente: las decisiones de inversión se toman antes de analizar el mercado, los procesos dependen del criterio individual del gerente, la documentación se dispersa en canales informales y la gestión de riesgos se reduce a un porcentaje de imprevistos en el presupuesto. Estas brechas no son aisladas: se retroalimentan sistémicamente.

Seis de las siete dimensiones analizadas presentan brechas de nivel alto. La única excepción es la dimensión comercial, clasificada como brecha media, aunque también muestra déficits significativos en estrategia de posicionamiento y seguimiento de ventas. Las tres dimensiones de mayor urgencia son la financiera, por la omisión recurrente de costos indirectos y financieros que convierte proyectos aparentemente rentables en operaciones deficitarias; la legal, por la exposición a contingencias normativas irreversibles; y la administrativa, por la dependencia del conocimiento individual que hace a las organizaciones vulnerables ante la rotación de personal.

El hallazgo transversal más relevante es la correlación entre formación especializada y madurez en gestión: los dos informantes con mayor formalización en sus procesos son también los que acumulan mayor formación técnica y de gestión. Esta correlación sugiere que la implementación de la PMO no puede reducirse a la instalación de herramientas: requiere simultáneamente un proceso de desarrollo de capacidades en el equipo directivo.

El análisis de los estándares PMBOK® 7.ª edición, ISO 21500, ISO 31000, ISO 9001, ISO 19650 y el Standard for Portfolio Management confirma que ninguno es suficiente por sí solo para el contexto inmobiliario: cada uno aporta una dimensión específica que el modelo debe articular. La séptima edición del PMBOK® es el marco más pertinente porque abandona los procesos prescriptivos en favor de principios y dominios de desempeño, permitiendo la adaptación al nivel de madurez variable de las empresas cuencanas.

La tipología híbrida de soporte y control se justifica por la evidencia de campo: una PMO directiva sería prematura e inviable en organizaciones donde la toma de decisiones está centralizada en el propietario; una PMO exclusivamente de soporte sería insuficiente para generar los cambios estructurales que el diagnóstico demanda. La combinación permite escalar el nivel de intervención a medida que la organización gana confianza, reduciendo la resistencia al cambio señalada como principal obstáculo para la implementación.

El modelo propuesto responde directamente a las brechas identificadas. Sus rasgos diferenciadores respecto a los modelos genéricos disponibles en la literatura son cuatro. Primero, integralidad contextualizada: articula cinco componentes funcionales diseñados

específicamente para el ciclo de vida inmobiliario en Cuenca, no para un proyecto de construcción genérico. Segundo, la dimensión legal como eje estructurante: la incorporación de la matriz de permisos, los protocolos contractuales y los criterios de uso del fideicomiso cierra la brecha más crítica identificada en el diagnóstico.

Tercero, anclaje en la práctica local: las herramientas del modelo derivan de las prácticas de los informantes más maduros, no de referencias teóricas abstractas. Cuarto, gradualidad demostrable: la hoja de ruta en seis etapas permite que la organización obtenga resultados visibles desde la primera etapa antes de avanzar hacia componentes más complejos.

7.2 Conclusiones generales

Más allá de los objetivos específicos, la investigación permite formular cuatro conclusiones de carácter general.

La primera es que el problema central no es técnico. Las empresas que fracasan en el sector inmobiliario cuencano no lo hacen por falta de conocimiento constructivo o arquitectónico, sino por ausencia de sistemas que articulen las decisiones a lo largo del ciclo de vida del proyecto. Como señala Soler Severino (2025a), el problema siempre reside en la capacidad de gestionar procesos complejos. La PMO es la respuesta organizacional a ese déficit.

La segunda es que el ciclo expansivo puede esconder las ineficiencias. El período de crecimiento actual permite que proyectos con gestión deficiente sean igualmente rentables. Cuando el ciclo se desacelere, solo las empresas que hayan formalizado sus procesos tendrán la resiliencia para mantenerse. Implementar la PMO en el pico del ciclo, y no en la caída, es la decisión estratégica correcta.

La tercera es que la planificación constituye la ventaja competitiva real. El diferenciador entre los informantes que llevan décadas en el mercado y los que entran y salen con cada ciclo no es el capital ni el talento técnico, sino la capacidad de planificar con rigurosidad antes de comprometer la inversión. La PMO formaliza esta capacidad y la hace transferible, independientemente de qué persona dirija el proyecto en cada momento.

La cuarta es que la PMO debe facilitar, no complicar. El riesgo más frecuente en su implementación es convertirla en burocracia. El modelo propuesto está diseñado para evitar ese riesgo: las herramientas de la primera etapa pueden adoptarse en semanas sin inversión tecnológica significativa, y cada etapa genera valor visible antes de agregar complejidad.

7.3 Recomendaciones

7.3.1 Para las empresas inmobiliarias de Cuenca

1. Comenzar por el componente legal. La matriz de permisos y el checklist municipal son las herramientas de mayor impacto inmediato y menor costo de implementación. Un trámite municipal gestionado de manera ordenada recupera el costo de la PMO en el primer proyecto.
2. No esperar a tener un equipo completo para implementar el sistema documental. Una carpeta digital con estructura fija, nomenclatura estandarizada y un canal oficial de comunicación distinto de la mensajería personal puede implementarse en un día y produce resultados visibles en semanas.
3. Elaborar el modelo financiero dinámico antes de comprar el terreno, no después. La omisión del costo financiero del capital, los indirectos y las obligaciones tributarias es el error que más frecuentemente convierte un negocio aparentemente viable en una operación deficitaria. Este paso no requiere software especializado.
4. Evaluar el fideicomiso desde la prefactibilidad en todo proyecto superior a un millón de dólares o que involucre socios externos. El costo del fideicomiso es calculable desde el inicio y puede incorporarse al modelo financiero; lo que no es calculable es el costo de un conflicto entre socios sin estructura formal.
5. Invertir en formación antes de invertir en herramientas. Los informantes con mayor madurez organizacional no tienen el mejor software: tienen los mejores criterios de decisión. Los programas de formación en gestión de proyectos constituyen la inversión de menor costo y mayor retorno que una empresa inmobiliaria puede realizar.

7.3.2 Para la Maestría en Desarrollo Inmobiliario

1. Incorporar la elaboración del modelo financiero dinámico como ejercicio práctico transversal del programa, con casos basados en proyectos reales del mercado cuencano. La evidencia de las entrevistas muestra que este es el componente de mayor déficit y de mayor impacto sobre la viabilidad de los proyectos.
2. Establecer un observatorio del mercado inmobiliario de Cuenca que genere datos actualizados de velocidad de absorción, precios por zona y oferta disponible. Varios informantes señalaron la ausencia de información sistematizada como uno de los principales obstáculos para la planificación.
3. Promover la certificación profesional en dirección de proyectos entre los graduados de la maestría, facilitando el acceso a programas de preparación. La correlación entre certificación y madurez organizacional identificada en el diagnóstico fundamenta esta recomendación.

7.3.3 Para organismos sectoriales y de gobierno

1. El Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Cuenca debería digitalizar y publicar de manera accesible los requisitos actualizados para cada tipo de trámite urbanístico, reduciendo la incertidumbre en tiempos y requisitos que genera costos imprevistos en los proyectos.
2. La Cámara de la Construcción de Cuenca podría adoptar el modelo propuesto como referencia sectorial y promover su implementación mediante talleres, generando una base común de herramientas y estándares que eleve el nivel de madurez del sector en su conjunto.

7.4 Limitaciones del estudio

El presente trabajo presenta tres limitaciones principales que deben considerarse al interpretar los hallazgos y al planificar su aplicación.

La primera es el alcance de diseño sin implementación. El modelo es una propuesta conceptual fundamentada en evidencia empírica y teórica, pero no ha sido aplicado en una organización real. Sus efectos sobre el desempeño organizacional son inferidos a partir del diagnóstico y los estándares internacionales, no medidos empíricamente.

La segunda es el carácter intencional y no estadístico de la muestra. Las nueve entrevistas están orientadas hacia profesionales con mayor acceso a formación y trayectoria, lo que puede subrepresentar las prácticas de empresas de menor escala y menor formalización. Los hallazgos describen patrones cualitativos relevantes, pero no pueden interpretarse como frecuencias estadísticas del universo de empresas inmobiliarias cuencanas.

La tercera es el contexto de ciclo expansivo. El diagnóstico se realizó durante el período de mayor dinamismo del sector inmobiliario de Cuenca. En un contexto de menor liquidez y mayor competencia, algunos hallazgos podrían presentar matices distintos. Las recomendaciones están diseñadas con perspectiva de largo plazo para ser válidas independientemente del ciclo.

7.5 Líneas futuras de investigación

Los resultados del estudio abren cinco líneas de investigación que permitirían profundizar, validar y ampliar el alcance del modelo.

Tabla 20. Líneas futuras de investigación y su pregunta central.

Línea de investigación	Pregunta central
Implementación y evaluación del modelo	¿Qué impacto tiene la adopción del modelo sobre el desempeño en costo, plazo, gestión normativa y satisfacción del cliente en proyectos inmobiliarios de Cuenca?
Adaptación a segmentos específicos	¿Cómo debe ajustarse el modelo para proyectos de vivienda de interés social, desarrollos horizontales o empresas con portafolios de gran escala?

Línea de investigación	Pregunta central
BIM en el sector inmobiliario cuencano	¿Cuáles son los requisitos, costos y curva de aprendizaje para la adopción de BIM en empresas inmobiliarias medianas de Cuenca?
Facilities Management posterior a la entrega	¿Cómo puede diseñarse un modelo de gestión del activo inmobiliario en régimen de propiedad horizontal adaptado al contexto ecuatoriano?
Estudio comparativo entre ciudades	¿En qué medida los hallazgos de Cuenca son aplicables a otras ciudades intermedias ecuatorianas como Ambato, Loja o Riobamba?

Fuente: elaboración propia.

> *La PMO propuesta no es una solución de futuro: es una respuesta al problema que el sector inmobiliario de Cuenca ya tiene hoy. El mejor momento para implementarla fue antes del período de crecimiento. El segundo mejor momento es ahora.*

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Armstrong, M., y Taylor, S. (2020). Armstrong's handbook of human resource management practice (15.ª ed.). Kogan Page.

Banco Central del Ecuador. (2023). Evolución de las remesas: cuarto trimestre 2022. BCE.

Braun, V., y Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. Qualitative Research in Psychology, 3(2), 77-101. https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa

Cámara de la Construcción de Cuenca. (2022). Informe del sector de la construcción en la provincia del Azuay 2019-2022. CCC.

Constitución de la República del Ecuador. (2008). Registro Oficial N.° 449. Asamblea Nacional del Ecuador.

Eastman, C., Teicholz, P., Sacks, R., y Liston, K. (2018). BIM handbook: A guide to building information modeling for owners, designers, engineers, contractors, and facility managers (3.ª ed.). Wiley.

Ecuador. Asamblea Nacional. (2010). Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización. Registro Oficial Suplemento N.° 303.

Ecuador. Asamblea Nacional. (2016). Ley Orgánica de Ordenamiento Territorial, Uso y Gestión del Suelo. Registro Oficial N.° 790.

Ecuador. Congreso Nacional. (1960, con reformas). Ley de Propiedad Horizontal y Reglamento General. Corporación de Estudios y Publicaciones.

Ecuador. Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros. (vigente). Reglamento para el ejercicio de la actividad inmobiliaria. SCVS.

Garcés, G., y Peña, C. (2023). A review on Lean Construction for construction project management. Revista Ingeniería de Construcción, 38(1), 43-60. https://doi.org/10.7764/ric.00051.21

Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Cuenca. (2020). Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial del cantón Cuenca 2020-2035. GAD Municipal de Cuenca.

Hernández-Sampieri, R., y Mendoza, C. (2022). Metodología de la investigación: las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta. McGraw-Hill.

Hill, G. M. (2004). Evolving the project management office: A competency continuum. Information Systems Management, 21(4), 45-51. https://doi.org/10.1201/1078/44432.21.4.20040901/84187.6

Hobbs, B., y Aubry, M. (2010). The project management office (PMO): A quest for understanding. Project Management Institute.

Huamán-Orosco, C., Erazo-Rondinel, A., y Herrera, R. (2022). Barriers to adopting Lean Construction in small and medium-sized enterprises: The case of Peru. Buildings, 12(10), 1637. https://doi.org/10.3390/buildings12101637

Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2022). Proyecciones poblacionales por cantón 2020-2025. INEC.

International Organization for Standardization. (2015). ISO 9001:2015. Sistemas de gestión de la calidad: requisitos. ISO.

International Organization for Standardization. (2018a). ISO 19650:2018. Organización de la información sobre los edificios y obras de ingeniería civil: gestión de la información mediante BIM. ISO.

International Organization for Standardization. (2018b). ISO 31000:2018. Gestión del riesgo: directrices. ISO.

International Organization for Standardization. (2021). ISO 21500:2021. Gestión de proyectos, programas y carteras: contexto y conceptos. ISO.

Kerzner, H. (2017). Project management: A systems approach to planning, scheduling, and controlling (12.ª ed.). Wiley.

Koskela, L. (1992). Application of the new production philosophy to construction (Technical Report N.° 72). Center for Integrated Facility Engineering, Stanford University.

Kotler, P., y Keller, K. L. (2016). Marketing management (15.ª ed.). Pearson Education.

Müller, R., Drouin, N., y Sankaran, S. (2019). Modeling organizational project management. Project Management Journal, 50(4), 499-513. https://doi.org/10.1177/8756972819847876

Muñoz Pérez, S. P., Gómez Ormeño, N. M., y Ticona Juárez, J. R. (2022). Una revisión del impacto de la adopción de la metodología Lean Construction en los proyectos de construcción. Cuaderno Activa, 14(1). https://doi.org/10.53995/20278101.1050

Observatorio Inmobiliario de Cuenca. (2023). Informe del mercado inmobiliario residencial: año 2022. Universidad del Azuay.

Patanakul, P., y Milosevic, D. (2009). The effectiveness in managing a group of multiple projects: Factors of influence and measurement criteria. International Journal of Project Management, 27(3), 216-233. https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2008.03.001

Peiser, R., y Hamilton, D. (2012). Professional real estate development: The ULI guide to the business (3.ª ed.). Urban Land Institute.

Pinto, A., Dominguez, C., y Martins, A. (2022). Project management office contribution to project performance: A qualitative study. Project Management Journal, 53(2), 121-138. https://doi.org/10.1177/87569728211048609

Project Management Institute. (2017). The standard for portfolio management (4.ª ed.). PMI.

Project Management Institute. (2021). A guide to the project management body of knowledge (PMBOK® Guide) (7.ª ed.). PMI.

Soler Severino, M. J. (2022). Manual de la dirección integrada de proyectos en construcción (3.ª ed.). Bellisco Virtual.

Soler Severino, M. J. (2025a). M05.01: Introducción a la dirección integrada de proyectos. Maestría en Desarrollo Inmobiliario, Universidad del Azuay.

Soler Severino, M. J. (2025b). M05.11: PMO, Project Management Office. Maestría en Desarrollo Inmobiliario, Universidad del Azuay.

Soler Severino, M. J. (2025c). M05.10: Gestión integral de inmuebles (Facilities Management). Maestría en Desarrollo Inmobiliario, Universidad del Azuay.

Too, E. G., y Weaver, P. (2014). The management of project management: A conceptual framework for project governance. International Journal of Project Management, 32(8), 1382-1394. https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2013.07.006

Winch, G. M. (2010). Managing construction projects: An information processing approach (2.ª ed.). Wiley-Blackwell.

Fuentes primarias: entrevistas semiestructuradas aplicadas en Cuenca durante 2026 a Fabián Mata, Danny Jara, Sebastián Mora, Pedro Espinoza, Milton Bojorque, Javier Garcés, Adrián Vizhco, Adrián Avilés y Santiago Padrón. Archivo de transcripciones, Universidad del Azuay.

ANEXOS

Anexo A. Matriz sintética de codificación por entrevista

Tabla 21. Matriz sintética de codificación por entrevista.

Entrevista	Códigos dominantes	Síntesis de evidencia
E01. Fabián Mata	EST, FIN, LEG, ADM, DOC, RIE, GOB	Proyecto como negocio; IPRUS y terreno; modelo financiero; manual de procesos; unidades funcionales; reportes consolidados; estructura PMO escalable.
E02. Danny Jara	FIN, EST, LEG, RIE, COM	Costo financiero; indirectos; asesoría especializada; evaluación de terrenos; escenarios; flujo; acceso a financiamiento y riesgo de ventas.
E03. Sebastián Mora	TEC, EST, COM, LEG, RIE	Mercado y sitio; coordinación arquitectura-ingenierías; BIM; reducción de imprevistos; constructibilidad; fideicomiso como herramienta de disciplina.
E04. Pedro Espinoza	EST, TEC, FIN, LEG, GOB, COM	Prefactibilidad; estudio de mercado; integridad del negocio; equipo legal-financiero; fideicomiso según contexto; gobernanza; alianzas externas.
E05. Milton Bojorque	EST, FIN, GOB, COM, RIE	Mercado antes de diseño; ROE y capital; análisis estático y dinámico; sensibilidad; indicadores; estructura matricial; portafolio.
E06. Javier Garcés	ADM, DOC, FIN, LEG, GOB, RIE	Comunicación; CRM y repositorio; manuales; tablero; mejora continua; procesos; toma de decisiones y estructura estratégica.
E07. Adrián Vizhco	ADM, DOC, TEC, FIN, LEG, COM	Dependencia de experiencia; coordinación; archivos; control de tiempos; presupuesto y liquidación; permisos; relación técnico-legal; fideicomiso.
E08. Adrián Avilés	EST, FIN, GOB, COM, LEG	Ubicación, densificación y nicho; capacidad de inversión; preanálisis; contratación de financiero; reuniones y decisiones; datos comparables.
E09. Santiago Padrón	EST, FIN, LEG, GOB	Planificación a dos años; continuidad de portafolio; estructura 33-33-33; escenario pesimista como base; gobernanza con umbrales de autoridad; fideicomiso según necesidad de socios.

Fuente: elaboración propia.

Anexo B. Checklist mínimo por puerta de decisión

Tabla 22. Checklist mínimo por puerta de decisión.

Puerta	Verificaciones mínimas
G0. Autorizar análisis	Oportunidad identificada; coherencia estratégica; capacidad preliminar; responsable asignado.
G1. Continuar o negociar	Due diligence inicial; IPRUS y normativa; cabida y volumetría; mercado; producto preliminar; costos; valor del terreno; riesgos.
G2. Aprobar inversión	Caso de negocio; flujo; sensibilidad; estructura de capital; estructura legal; estrategia comercial; riesgos y mitigaciones.
G3. Aprobar definición	Diseño compatible con mercado; ingenierías coordinadas; presupuesto y cronograma; permisos; riesgos actualizados.
G4. Iniciar obra	Constructibilidad; contratos; adquisiciones críticas; flujo; permisos habilitantes; plan de calidad; repositorio y líneas base.
G5. Entregar	Terminación técnica; pendientes controlados; documentación; estado comercial y financiero; requisitos legales para entrega y escrituración.
G6. Cerrar	Liquidaciones; contratos cerrados; archivo final; postventa; resultados frente al caso

Puerta	Verificaciones mínimas
	de negocio; lecciones aprendidas.

Fuente: elaboración propia.