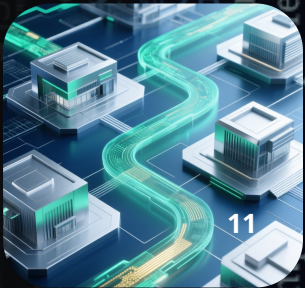


Septiembre / Octubre 2025

@fm latinoamérica

Medio para compartir las mejores prácticas del Facility Management



11
OPTIMIZACIÓN DE LA GESTIÓN DE MANTENIMIENTO EN UNA RED DE SUCURSALES BANCARIAS



16
EL FACILITY MANAGEMENT EN MÉXICO: UN RETO COMPARTIDO



23
EL MOMENTO DECISIVO: POR QUÉ LA NORMATIVIDAD EN FM YA NO ES OPCIONAL

La normatividad en el FM, promotor de la profesionalización, adaptabilidad y resiliencia en las organizaciones

De los Editores

Volumen 01 — N° 06

La normatividad en el FM, promotor de la profesionalización, adaptabilidad y resiliencia en las organizaciones

En el ámbito del Facility Management, los estándares representan una guía esencial para estructurar nuestras operaciones con orden, coherencia y propósito. Más que simples marcos de referencia, son herramientas que nos orientan a construir procesos confiables, medibles y sostenibles, capaces de adaptarse a los desafíos cambiantes del entorno.

Como sabemos, nuestra disciplina demanda precisión técnica, visión estratégica y una gestión responsable de los recursos. En este contexto, los estándares cumplen un papel clave: nos ayudan a profesionalizar el FM, estableciendo criterios comunes que elevan la calidad de nuestros servicios y fortalecen la credibilidad de nuestra práctica ante las organizaciones y la sociedad.

Asimismo, estamos convencidos que los estándares promueven una cultura de resiliencia: cada crisis o evento crítico ofrece la oportunidad de aprender, mejorar y anticipar futuras contingencias. Gracias a su enfoque en la mejora continua, los estándares nos permiten transformar la experiencia adquirida en conocimiento útil, convirtiendo la adversidad en una fuente de crecimiento profesional y organizacional.

Adoptar un enfoque estandarizado y resiliente significa para el Facility Manager: potenciar su flexibilidad dentro de un marco ordenado y estructurado. Nos brinda la capacidad de responder con agilidad, mantener la calidad del servicio y garantizar la continuidad de las operaciones, más aún en esos contextos



(cada vez más recurrentes) de alta incertidumbre. En definitiva, los estándares son el puente entre la práctica cotidiana y la excelencia profesional.

Nos permiten alinear nuestros esfuerzos con las mejores prácticas globales y consolidar un Facility Management más maduro, confiable y preparado para los retos del futuro. **FML**

Octubre 2025

Visítanos en:

 facilitylatinoamerica.com

 [fmlatinoamerica](https://www.linkedin.com/company/fmlatinoamerica)

Contenido

4 OPINIÓN FM

ISO 41001 FM: Normas y Reglamentos para la Gestión de Instalaciones.

6 EL PODER DE LAS NORMAS ISO EN FACILITY MANAGEMENT

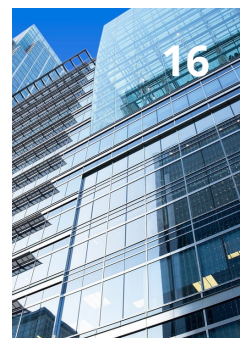
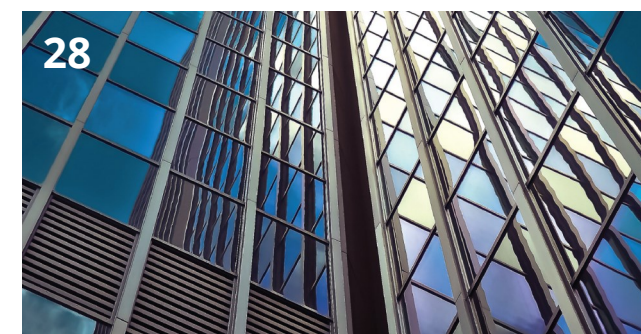
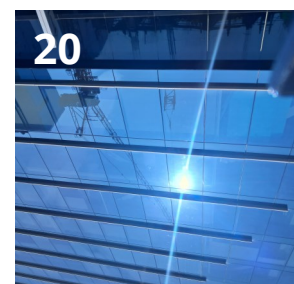
Explora un caso de éxito, sus resultados y una hoja de ruta para trascender a través de la aplicación del FM bajo la normativa ISO.

11 OPTIMIZACIÓN DE LA GESTIÓN DE MANTENIMIENTO EN UNA RED DE SUCURSALES BANCARIAS

Diagnóstico, Estandarización de Procesos e Implementación de Mejoras, basado en un caso real de estudio.

16 EL FACILITY MANAGEMENT EN MÉXICO: UN RETO COMPARTIDO

Una mirada estratégica a los retos de la implementación del modelo de FM bajo el cumplimiento normativo.



20 ESTÁNDARES Y NORMATIVIDAD EN FM

Ensayo técnico y reflexivo sobre cómo los estándares internacionales y la profesionalización del FM pueden fortalecer la gestión de activos y la eficiencia operativa en América Latina.

23 EL MOMENTO DECISIVO: POR QUÉ LA NORMATIVIDAD EN FM YA NO ES OPCIONAL

Un resumen detallado de las normativas y estándares vigentes, el desarrollo de estándares en Latinoamérica, tendencias globales y una hoja de ruta para los profesionales del FM.

28 LA GESTIÓN DE INSTALACIONES CENTRADA EN EL MOTOR DE LOS EDIFICIOS: LAS PERSONAS.

Descubre la aplicación de la metodología "Hazlo Personal" en la gestión de instalaciones.

Opinión FM

ISO 41001 FM: Normas y Reglamentos para la Gestión de Instalaciones.

Por Celso Toshio Sato

Como miembro del CEE-267 (Comité Especial de Estudios sobre Gestión de Instalaciones de la ABNT) y con más de 25 años de experiencia en el sector, considero que la norma ISO 41001:2018 supone un cambio radical en el mercado de la Gestión de Instalaciones.

Históricamente, la Gestión de Instalaciones no se consideraba una actividad esencial dentro de las organizaciones y fue objeto de discriminación durante mucho tiempo, además de clasificarse como un área de costos y problemática.

La ISO 41001 rompe con esta visión operativa y establece un estándar internacional para la gestión integrada, alineando los procesos, las personas y la tecnología con la estrategia central de las empresas en las que operan.

Su mayor mérito reside en ofrecer una estructura de gobernanza que permite a las empresas comparar el rendimiento, medir los resultados y establecer prácticas uniformes en diferentes países, proveedores y sectores. Esto le otorga la credibilidad que merece y deja de ser una mera actividad de apoyo.

Otro aspecto esencial es la convergencia con otras normas internacionales. Al vincularse con las normas ISO 9001 (calidad), ISO 14001 (medioambiente), ISO 22301 (continuidad de negocio) e ISO 55001 (gestión de activos), la norma ISO 41001 posiciona la gestión de activos como un pilar de la resiliencia organizacional.

En un mundo sujeto a riesgos climáticos, crisis energéticas y transformaciones digitales, la norma garantiza que las instalaciones de-



ISO 41001 FM: NORMAS Y REGLAMENTOS PARA LA GESTIÓN DE INSTALACIONES

jen de ser costos y se conviertan en activos estratégicos. La sostenibilidad también destaca. Fomenta prácticas de eficiencia energética, la gestión del ciclo de vida de los activos y el uso responsable de los recursos.

Esto conecta directamente la gestión de activos con agendas globales como ESG (ambiental, social y de gobernanza) y los ODS (objetivos de desarrollo sostenible), convirtiéndola en una herramienta esencial para las empresas que buscan reducir las responsabilidades ambientales y aumentar su competitividad.



Por supuesto, existen desafíos. La implementación requiere inversiones en capacitación, cambio cultural e integración de sistemas heredados.

No se trata solo de adoptar software o indicadores, sino de transformar el rol de la gestión de activos dentro de la organización. Esta transición requiere liderazgo, el apoyo de la alta dirección y una visión a largo plazo.

En mi experiencia, las empresas que adoptan la ISO 41001 obtendrán una mayor previsibilidad de costes, reducirán los riesgos operativos y, sobre todo, empezarán a utilizar la gestión financiera como herramienta de gobernanza y factor diferenciador, lo que les permitirá ser más estratégicas y competitivas en su sector.

Este es el verdadero valor de la norma: profesionalizar el sector y darle la relevancia que merece en el entorno corporativo.

En resumen, la ISO 41001 consolida la gestión financiera como una disciplina estratégica, capaz de conectar la eficiencia operativa, la sostenibilidad y la continuidad del negocio, además de centrarse en el bienestar de las personas.

Para los profesionales, representa una guía clara de competencias y responsabilidades; para las empresas, un camino hacia la madurez, la competitividad y la sostenibilidad.

Quienes no se alinean con esta norma corren el riesgo de quedarse en la improvisación; en este escenario, ya no hay lugar para el amateurismo. **FML**

Celso Toshio Sato Instructor, consultor y mentor con más de 25 años de trayectoria en liderazgo y desarrollo de personas, especializado en gestión empresarial, optimización de procesos y reducción de costes. Actualmente asesor de equipos de alta performance, con foco en el sector de FM, donde impulsa la transformación digital, la eficiencia operativa y la excelencia del servicio.



FM RECURSOS

Ser Facility Manager hoy implica mucho más que mantener instalaciones en funcionamiento: requiere construir operaciones resilientes, sostenibles y alineadas con los objetivos del negocio.

Este checklist basado en la norma ISO 41001 te ayudará a evaluar la madurez de tu gestión, identificar brechas y fortalecer áreas clave como liderazgo, planificación, comunicación y revisión.

Descárgalo y obtén una visión clara de cuánto avanza tu organización hacia un Facility Management estratégico, capaz de anticipar, adaptarse y responder con solidez ante cualquier crisis.

Desarrollado por: Facility Management Latinoamérica
Año: 2023

LISTA DE VERIFICACIÓN – RESILIENCIA OPERATIVA A TRAVÉS DE LA ISO 41001

La resiliencia operativa en Facility Management no se logra por intuición, sino mediante sistemas de gestión estructurados. Aplicar los principios del estándar ISO 41001 permite a los Facility Managers fortalecer su liderazgo, anticipar riesgos, establecer objetivos medibles, comunicar con claridad y revisar continuamente el desempeño de sus instalaciones. Este instrumento de autoevaluación le ayudará a identificar el nivel de madurez de su operación, evidenciando en qué medida su gestión responde a las exigencias actuales de eficiencia, sostenibilidad y continuidad.

Conocer tu puntaje es el primer paso para evolucionar hacia un FM más estratégico, sólido y certificable.

Organización:		Puntaje Obtenido:	
Ubicación:			
Fecha:	Supervisión:	Site Manager:	

Liderazgo comprometido (Cláusula 5.1) (20 Puntos) Puntaje: ____

☐ Si ☐ No ☐ ¿La alta dirección participa activamente en la revisión de resultados de FM? (6 Pts.)

☐ Si ☐ No ☐ ¿Las decisiones sobre instalaciones se documentan y validan formalmente? (4 Pts.)

☐ Si ☐ No ☐ ¿El equipo de FM comprende cómo su trabajo impacta los objetivos estratégicos del negocio? (4 Pts.)

☐ Si ☐ No ☐ ¿Los roles y responsabilidades están claramente definidos dentro del sistema FM? (3 Pts.)

☐ Si ☐ No ☐ ¿La dirección promueve la mejora continua y asigna recursos para lograrla? (3 Pts.)

Planificación de riesgos y oportunidades (Cláusula 6.1) (20 Puntos) Puntaje: ____

☐ Si ☐ No ☐ ¿Existe una matriz de riesgos FM actualizada con impacto, probabilidad y plan de respuesta? (6 Pts.)

☐ Si ☐ No ☐ ¿Se realizan revisiones o simulaciones periódicas de los planes de contingencia? (5 Pts.)

☐ Si ☐ No ☐ ¿Se registran incidentes reales y se documentan las lecciones aprendidas? (3 Pts.)

☐ Si ☐ No ☐ ¿Se priorizan los riesgos que pueden afectar la continuidad operativa? (3 Pts.)

☐ Si ☐ No ☐ ¿Los responsables de cada riesgo están claramente identificados y capacitados? (3 Pts.)

Objetivos y responsabilidades claras (Cláusula 6.2) (20 Puntos) Puntaje: ____

☐ Si ☐ No ☐ ¿Existen objetivos FM medibles y alineados con los objetivos del negocio? (6 Pts.)

☐ Si ☐ No ☐ ¿Cada objetivo tiene un responsable designado y recursos asignados? (5 Pts.)

☐ Si ☐ No ☐ ¿Se revisan los avances de los objetivos de forma periódica y con la dirección? (4 Pts.)

☐ Si ☐ No ☐ ¿Los resultados y aprendizajes se documentan formalmente? (3 Pts.)

☐ Si ☐ No ☐ ¿El equipo participa en la definición y evaluación de las metas? (2 Pts.)

Comunicación planificada (Cláusula 7.4) (20 Puntos) Puntaje: ____

☐ Si ☐ No ☐ ¿Existe un protocolo formal de comunicación FM implementado que especifique qué, cómo, cuándo y a quién se debe comunicar? (6 Pts.)

☐ Si ☐ No ☐ ¿Cada canal de comunicación (correo, reunión, tablero digital) tiene un responsable designado? (3 Pts.)

Escanea y accede a ésta y otras listas de verificación gratuitas, diseñadas para imprimirse y usarse de inmediato.

Accede ►



El poder de las Normas ISO en Facility Management

Por María José Viejobueno

En el vertiginoso universo del Facility Management (FM), donde la eficiencia, el manejo del riesgo y confiabilidad son esenciales, las Normas ISO se han convertido en el lenguaje universal del Facility Management (FM). Su adopción es la guía que lleva a las organizaciones hacia una excelencia operativa inigualable y una ventaja competitiva sostenible.

Adoptar estos estándares internacionales no es un mero "tick box" de cumplimiento. Es una decisión estratégica que inyecta disciplina, transparencia y resiliencia en cada rincón de la gestión de instalaciones. Elevar el FM de un centro de costos a un motor de valor tangible dentro de la organización y ante nuestros clientes es hoy más que nunca una necesidad, y las Normas ISO son el vehículo para lograrlo.

Más Allá del Cumplimiento: ¿Por Qué ISO Transforma el FM en LatAm?

Las Normas ISO 9001 (Calidad), ISO 14001 (Medio Ambiente), ISO 45001 (Seguridad y Salud en el Trabajo) y, de forma crucial, la ISO 41001 (Sistemas de Gestión de Facility Management), no son solo un conjunto de sellos; son la arquitectura de sistemas que redefinen por completo nuestra forma de operar:

ISO 41001: El ADN Estratégico del FM. Mientras las ISO generales proporcionan un marco robusto, la ISO 41001 es la norma creada a la medida del FM. Esta es nuestra hoja de ruta. Nos permite integrar de manera estratégica la gestión de las instalaciones con los objetivos fundamentales del negocio. Capacita a los profesionales de FM para demostrar, con datos y procesos validados, cómo nuestros servicios no solo conservan los activos, sino que optimizan activamente el rendimiento organizacional, elevan la experiencia del usuario final y forjan ambientes de trabajo de clase mundial. Esta norma convierte al FM en un habilitador clave del éxito empresa-

rial, un generador de valor que va mucho más allá de la operación diaria.

Control Operativo sin Límites: La Despedida a la Improvisación. La rigurosidad de las Normas ISO nos fuerza a definir procesos claros, medibles y, sobre todo, auditables. Esto se traduce en un control operativo sin precedentes, esencial para gestionar portafolios de instalaciones dispersos y complejos, tan característicos de nuestra región. Ya no se trata de apagar incendios, sino de ejecutar cada tarea de forma consistente, optimizada y basada en inteligencia de datos. La estandarización ISO es el cimiento para digitalizar, automatizar y, en última instancia, escalar la eficiencia en cualquier operación de FM, asegurando que cada acción contribuya directamente a los objetivos estratégicos de su negocio.

La Revolución Digital que Multiplica el Poder de ISO: Las normas ISO cobran vida real cuando se combinan con tecnología inteligente. En nuestras operaciones, hemos visto cómo plataformas IWMS integradas transforman los requisitos ISO de documentos estáticos a sistemas vivos que se auto-auditán, dando como resultado una eficiencia en tiempo de preparación para auditorías ISO de 6 semanas a 3 días. Jugando un papel clave los dashboard, los cuales, por ejemplo, nos muestran en tiempo real desviaciones de ISO 41001 por país, permitiendo corrección inmediata vs. esperar la auditoría anual.

Confianza Inquebrantable del Cliente: Su Éxito, Nuestra Prioridad. Una certificación ISO no es un simple distintivo; es una declaración pública e irrefutable de compromiso con la calidad, la sostenibilidad y la seguridad. Para nuestros clientes, significa una garantía invaluable: la certeza de trabajar con un socio cuyos procesos han sido validados por los más altos estándares globales. Esto forja una confianza inquebrantable, minimiza las quejas, fomenta la transparencia total en la prestación del servicio y eleva la función de

FM de un centro de costo a un aliado estratégico insustituible en la reputación y el éxito de sus propios negocios. Empresas líderes a nivel global, como JLL Work Dynamics, han cimentado su liderazgo y credibilidad precisamente al certificarse y operar consistentemente bajo estos estándares en cada rincón del planeta.

Mitigación de Riesgos Proactiva: Blindando su Operación. Los sistemas de gestión basados en ISO no son solo reactivos; imponen un ejercicio continuo y sistemático de identificación, evaluación y control de riesgos. Esto va mucho más allá de la respuesta a un problema; se trata de anticiparlos y neutralizarlos. Desde fallas críticas en la infraestructura hasta incidentes de seguridad o impactos ambientales, un sistema ISO robusto dota al FM de las herramientas para proteger los activos, la seguridad de las personas y la continuidad operativa, minimizando interrupciones y evitando costos inesperados. Es una verdadera armadura contra la volatilidad y una garantía fundamental de resiliencia empresarial.

Cultura de Mejora Continua: La Evolución como Imperativo. La verdadera esencia de ISO reside en la búsqueda incesante de la mejora. Esto impulsa a nuestros equipos de FM a cuestionar constantemente el status quo, a innovar y a adaptarse con agilidad a las nuevas tecnologías, a las tendencias regulatorias emergentes o a las cambiantes exigencias del mercado. Es una cultura de excelencia que transforma cada desafío en una oportunidad de optimización, asegurando que su gestión de instalaciones no solo funcione, sino que evolucione y se supere constantemente.

Mi Visión como MD de JLL

Latinoamérica: Cuando ISO Trasciende el Papel

Como líder de Facility Management en una región tan vibrante y compleja como Latinoa-

mérica, la implementación y adopción de las normas ISO ha representado para mí mucho más que un conjunto de certificaciones. Ha sido una transformación cultural profunda dentro de nuestros equipos y una reafirmación contundente de nuestro compromiso con la excelencia y la innovación.

Ver cómo la estandarización no solo optimiza los procesos, sino que empodera a nuestros profesionales, mejora drásticamente la comunicación interna y, lo más importante, fortalece la confianza y la transparencia con nuestros clientes, es inmensamente gratificante.

La capacidad de demostrar de manera objetiva que nuestros servicios cumplen con los más altos estándares globales no solo nos permite ganar y retener negocios, sino construir relaciones de largo plazo basadas en la predictibilidad y la calidad. ISO nos ha permitido pasar de una gestión reactiva a una estrategia proactiva, anticipando necesidades y convirtiendo cada desafío en una oportunidad de valor agregado, demostrando el impacto directo del FM en el resultado final del negocio.

Caso de Éxito: La Metamorfosis de un Portafolio Regional de Oficinas Corporativas

Permítanme compartirles un caso real, que marcó un antes y un después en nuestra forma de operar y que tuvo un impacto significativo en mi trayectoria profesional. Trabajábamos con una multinacional con un vasto portafolio de oficinas corporativas dispersas en siete países de Latinoamérica.

Antes de la implementación de un marco ISO unificado, el desafío principal residía en una inconsistencia operativa alarmante y una variabilidad inaceptable en la calidad del servicio entre un país y otro. Cada oficina operaba bajo sus propias prácticas locales, lo que generaba:

- **Problemas de Control Operativo Severos:** Era una pesadilla intentar centralizar datos de rendimiento, implementar mejores prácticas de mantenimiento preventivo, y responder de manera homogénea a incidentes. Los costos operacionales fluctuaban salvajemente sin una justificación clara, y la eficiencia era un concepto más que esquivo.
- **Deterioro de la Confianza del Cliente:** La percepción del cliente fluctuaba drásticamente. Si bien algunas sedes mostraban un desempeño excepcional, otras sufrían de deficiencias crónicas que erosionaban la confianza en nuestra capacidad global. La ausencia de informes estandarizados y transparentes dificultaba enormemente demostrar ROI del FM.
- **Exposición a Riesgos Inaceptable:** La heterogeneidad en los protocolos de seguridad y salud, sumada al cumplimiento ambiental local, elevaba exponencialmente la exposición a riesgos laborales, legales y regulatorios. Las auditorías internas y externas eran una fuente constante de hallazgos inconsistentes y preocupantes.
- **Plataforma CMMS Centralizada y Robusta:** Implementamos un sistema de gestión de mantenimiento computarizado (CMMS) en la nube, que nos proporcionó una visibilidad en tiempo real del estado de los activos, programación de tareas y seguimiento de órdenes de trabajo en todo el portafolio. Esto significó el fin de la ceguera operativa.
- **Programa de Capacitación Regional Inmersivo:** Lanzamos un programa intensivo de formación para todos los equipos de FM, enfocado en la adopción de los nuevos SOPs y los exigentes requisitos ISO. Esto no solo elevó la competencia, sino que fomentó una cultura de excelencia y mejora continua en cada nivel.
- **Auditorías Internas Periódicas e Implacables:** Establecimos un calendario robusto y no negociable de auditorías internas cruzadas, asegurando el cumplimiento constante y la identificación proactiva de oportunidades de mejora.

Los Resultados Concretos y Medibles Fueron Asombrosos

Control Operativo: Logramos una reducción del 25% en las variaciones de costos operativos entre sedes, y una mejora del 30% en la eficiencia de los programas de mantenimiento preventivo. La resolución de incidentes críticos se agilizó en un 40% gracias a la claridad de los protocolos.

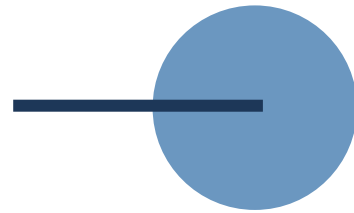
Confianza con el Cliente: Las encuestas de satisfacción del cliente mostraron un incremento promedio de 2 puntos en una escala de 5 en solo 12 meses.

El cliente no solo renovó, sino que expandió significativamente el alcance del contrato, reconociendo el valor exponencial añadido de nuestra gestión estandarizada. La transparencia en los informes de KPI se convirtió en un pilar innegociable de nuestra relación.

La Transformación ISO: Resultados que Hablan por Sí Mismos

Nuestra decisión fue implementar un Sistema de Gestión de Facility Management unificado, basado en la ISO 41001, y lo certificamos en conjunto con los principios de ISO 9001 (Calidad), ISO 14001 (Medio Ambiente) e ISO 45001 (Seguridad y Salud). Las acciones clave que impulsamos fueron:

- **Estandarización Rigurosa de SOPs y Procesos:** Desarrollamos un manual exhaustivo de procedimientos operativos estándar (SOPs) para todas las funciones de FM (desde mantenimiento y limpieza hasta seguridad y soporte), adaptados meticulosamente a las regulaciones locales, pero con un core global común.



Mitigación de Riesgos: Registramos una reducción del 15% en los accidentes laborales menores y aseguramos el 100% de cumplimiento con las nuevas normativas ambientales en todos los países, evitando multas y sanciones millonarias. La preparación para emergencias mejoró drásticamente, demostrando la resiliencia inherente del sistema ISO.

Impacto Estratégico: El FM dejó de ser percibido como un mero proveedor de servicios para transformarse en un socio estratégico clave para el negocio del cliente, contribuyendo directamente a la productividad de los empleados y al fortalecimiento de su imagen corporativa. La capacidad de analizar datos globales nos permitió asesorar al cliente en decisiones estratégicas sobre futuras inversiones en infraestructura.

Este caso, replicado de diversas formas en otros clientes, demuestra que ISO no es solo teoría; es una inversión estratégica y pragmática que produce resultados tangibles y medibles, elevando el Facility Management a un nivel de profesionalismo, valor y rentabilidad que antes era inimaginable.

Tu Hoja de Ruta ISO: Acciones Concretas para Líderes de FM que Buscan Trascender

La implementación no tiene por qué ser una montaña inescalable. Empieza hoy con pasos firmes y estratégicos:

- **Diagnóstico Profundo:** Evalúe la situación actual de su operación frente a los requisitos de las Normas ISO relevantes, con un enfoque especial en la ISO 41001. Identifique las brechas con precisión y defina un plan de acción claro y ambicioso.
- **Procesos Documentados y Digitalizados:** No solo mapee, estandarice y digitalice sus procedimientos clave; conviértalos

en un activo vivo y accesible. La trazabilidad y el control son fundamentales para la eficiencia real de su FM.

- **Inversión Sólida en Talento:** Capacite a su equipo no solo en los principios ISO, sino en las mejores prácticas internacionales específicas de FM. Un equipo informado, capacitado y empoderado es su mayor ventaja.

Las Normas ISO: Tu Ventaja Estratégica en el FM de Hoy y de Mañana

En el complejo ecosistema del Facility Management, las Normas ISO no son solo un "deber"; son un poderoso diferenciador. Son la herramienta para transformar la gestión de tus instalaciones de un centro de costos a un verdadero motor de valor, confianza y crecimiento. Apueste por la estandarización, invierta en la excelencia y lidere la transformación de su FM. **FML**

Maria José Viejobueno Es Managing Director (Directora General) de REMS Finance, Banking & Technology dentro de JLL, en México. Con más de 15 años de experiencia en la industria global y regional. Lidera estrategias inmobiliarias y de Facility Management para banca y tecnología, impulsando innovación, eficiencia operativa y sostenibilidad corporativos.



FM LATINOAMÉRICA INSIGHTS

Tendencias y datos clave del Facility Management en América Latina.

En una encuesta acerca del valor del FM en las organizaciones, se identificó que 41.9% de los profesionales indicaron a las 'Personas' como el principal pilar estratégico donde se percibe el valor del Facility Management, seguido de los 'Procesos' con 38.7%

Accede a la encuesta ►



Optimización de la Gestión de Mantenimiento en una Red de Sucursales Bancarias

Por Pedro Cousseau



La estandarización en la gestión de mantenimiento se ha convertido en un factor clave para garantizar la confiabilidad, la sostenibilidad y la eficiencia en organizaciones con operaciones distribuidas. Este artículo presenta un caso aplicado en una red de sucursales bancarias en Argentina, donde se implementó un proceso de evaluación y mejora estructurada basado en marcos normativos internacionales como ISO 19011, ISO 41001, ISO 55000 e ISO 14224.

A través de un enfoque sistemático, se logró alinear la gestión técnica con la gobernanza corporativa, reduciendo tiempos de respuesta, aumentando el mantenimiento preventivo y mejorando la toma de decisiones basada en datos.

El trabajo demuestra que la integración de estándares en Facility Management (FM) potencia la madurez organizacional y la generación de valor sostenible.

Introducción

El mantenimiento dejó de ser una función operativa aislada para transformarse en un componente esencial del Facility Management (FM) y de la Gestión de Activos. Las normas internacionales, especialmente las familias ISO 41000 y ISO 55000, brindan un marco común para estructurar procesos, evaluar desempeño y promover la mejora continua.

Sin embargo, en entornos distribuidos, como redes bancarias o cadenas logísticas y de retail, aún persisten brechas de gestión, dispersión de prácticas y falta de trazabilidad entre sedes.

En este contexto, la auditoría de gestión y la estandarización se vuelven herramientas esenciales para fortalecer la gobernanza técnica, garantizar el cumplimiento normativo y sostener la eficiencia operativa. Este artículo presenta la aplicación de un modelo estructurado de diagnóstico y mejora, implementado en una red de 20 sucursales bancarias, basa-

do en buenas prácticas internacionales y un enfoque de gestión integrada.

Marco Normativo Internacional

La adopción de normas ISO aporta una estructura sistemática para integrar la gestión técnica, la gobernanza y la sostenibilidad. Entre las más relevantes para el FM y la gestión de mantenimiento destacan:

- **ISO 19011:** Directrices para la Auditoría de sistemas de Gestión
- **ISO 41001:** Sistema de Gestión de Facility Management, orientado a la eficiencia y mejora continua.
- **ISO 55000:** Gestión de Activos, que establece los principios de alineación estratégica y creación de valor.
- **ISO 14224:** Estandariza la recolección y análisis de datos de confiabilidad y mantenimiento.
- **ISO 9001 / ISO 45001 / ISO 14001:** Normas transversales que refuerzan calidad, seguridad y medio ambiente.

El cumplimiento de estos marcos facilita el alineamiento entre las áreas técnicas y corporativas, asegurando decisiones basadas en evidencia y promoviendo una cultura de mejora continua.

Caso de Estudio: Red de Sucursales Bancarias

El proyecto se desarrolló en una entidad financiera con 20 sucursales distribuidas. El punto de partida para avanzar en este proyecto fue realizar una evaluación o auditoría de gestión, proceso basado en la aplicación de la Norma ISO 19011, donde específicamente se aplicó una herramienta de diagnóstico basada en los **10 Elementos Clave de la Gestión de Mantenimiento**, entre los cuales se encuentran Gestión de Activo Fijo, Análisis de



Criticidad, Desarrollo de Planes de Mantenimiento, Planificación y Programación, Almacén de Repuestos y Suministros, Estructura Organizativa, Gestión por Indicadores, Administración del Presupuesto, Gestión de RRHH y Capacitación, y por último, Análisis de Averías. Esta etapa permitió dar el marco de referencia para evaluar el estado inicial, definir prioridades y establecer acciones de mejora.

Los objetivos principales fueron:

- Obtener un diagnóstico objetivo del estado actual de la gestión.
- Identificar áreas críticas y oportunidades de mejora.
- Implementar un sistema de seguimiento y control basado en indicadores.

- Estandarizar procesos y reportes en toda la red.

El proceso permitió visibilizar las brechas entre las distintas sucursales y promover un alineamiento operativo mediante la implementación de un modelo común de trabajo, apoyado en principios de confiabilidad, planificación y trazabilidad de la información.

De esta forma, el departamento centralizado de gestión de mantenimiento pudo contar con un plan claro de trabajo, donde se incluyeron capacitaciones a los equipos, desarrollo de procedimientos y herramientas de seguimiento, así como la definición de diversos KPI's que brindaban una visión general del avance del procesos y dejaban en evidencia los puntos sobre los que se debía hacer foco.



Resultados Alcanzados

La aplicación del modelo permitió evidenciar brechas y definir planes de mejora sostenidos.

Entre los principales resultados se destacan:

- Reducción de los tiempos de respuesta ante incidencias.
- Incremento del mantenimiento preventivo frente al correctivo.
- Mejora de la trazabilidad y estandarización de reportes.
- Fortalecimiento de la cultura de gestión basada en datos.

El modelo permitió transformar la gestión reactiva en una gestión gobernada por procesos, aplicándose sistemáticamente ciclos de revisión periódica de los avances para asegurar la mejora continua.

Por otra parte, los reportes normalizados facilitaron el control del desempeño técnico y económico, mejorando la toma de decisiones estratégicas a nivel corporativo.

Compliance y Gobernanza Técnica

El fortalecimiento de la gobernanza operativa fue uno de los mayores logros del proceso. La estandarización se complementó con un sistema de compliance técnico sustentado en cuatro pilares:

- **Trazabilidad:** registro digital y validación de las actividades de mantenimiento.
- **Transparencia:** reportes verificables y comparables entre sedes.
- **Responsabilidad:** definición clara de roles mediante matrices RACI.
- **Auditoría:** revisión periódica de indicadores y resultados.

Esta estructura de control garantiza la conformidad con marcos normativos internacionales y mejora la capacidad de respuesta frente a auditorías, certificaciones y evaluaciones externas.

El enfoque asegura que la gestión del mantenimiento sea coherente con los principios de gobernanza, sostenibilidad y riesgo operativo que hoy exigen las organizaciones certificadas en FM o Gestión de Activos.

Conclusiones

La integración de estándares normativos y la adopción de procesos de clase mundial en la gestión del mantenimiento no debe entenderse meramente como un requisito documental, sino además como un motor de profesionalización y creación de valor absolutamente necesario para la evolución de los sistemas de gestión.

En entornos distribuidos y descentralizados, la estandarización, la digitalización y la mejora continua son esenciales para lograr una gestión madura y sostenible.

El caso presentado demuestra que el uso de modelos estructurados de evaluación, junto con principios de aplicación de normas de referencia, potencia la coherencia operativa y refuerza la confianza institucional.

En definitiva, las normas son el lenguaje de la excelencia operativa: adoptarlas, adaptarlas y hacerlas parte de la cultura diaria es el camino hacia la gobernanza técnica y la excelencia en Facility Management. **FML**

Pedro Cousseau Consultor e Instructor especializado en Gestión de Mantenimiento y Dirección de Proyectos. Con más de 28 años de experiencia en el sector industrial, es el Director General de Optymux, una consultora que ofrece soluciones integrales para mejorar la productividad, la eficiencia y la rentabilidad de las empresas.



TECNO EDIFICIOS

Supporting
Show
Sponsors



LATAM
IFMATM
International Facility Management Association

ISSA

Latinoamérica

Nuevamente Facility Management Latinoamérica estuvo presente como Medio Aliado de TecnoEdificios 2025. Hemos recopilado lo mejor del evento para ti...

Escanea y accede ►



TECNO EDIFICIOS

Supporting Show
Sponsors



IFMATM

ISSA

El Facility Management en México: Un reto compartido

Por Antonio López Quiroga

En muchos procesos de licitación las empresas buscan la implementación de sistemas de gestión integral de inmuebles, entendido como un *Facility Management (FM)*; sin embargo, al definir sus Niveles de Servicio, en ocasiones lo solicitado no concuerda con una “gestión integral”, sino que más bien, se plasman una serie de necesidades, esperando ser satisfechas por un proveedor externo, quien, en el mejor de los casos, reportaría a una persona de administración o servicios generales.

Para evitar lo anterior, dentro de estos procesos, las empresas-cliente no sólo deben considerar el cúmulo de servicios que satisfagan sus necesidades puntuales (como lo pueden ser la limpieza, el mantenimiento, la seguridad privada), sino que deben tomar en consideración todos aquellos aspectos normativos que giran en torno a esas soluciones y que forman parte tanto de la seguridad como del confort de los usuarios finales.

En este tenor, las empresas-cliente deben considerar, además de las responsabilidades impuestas a su sector de la industria en específico, el cumplimiento de obligaciones en materia laboral y de seguridad social, protección civil, subcontratación laboral, entre otras. Adicionalmente, con la finalidad de ser más competitivas, las empresas-cliente buscan certificaciones, bajo las cuales homologuen sus procesos; mejoren sus condiciones de calidad; se adapten a las mejores prácticas con el medio ambiente, etc. Estas certificaciones les implican cargas que atañen a diversas áreas dentro de la misma organización, formando parte de su esfera normativa.

El cumplimiento a las obligaciones con anterioridad, impacta directamente en el negocio, que muchas veces es complicado de visualizar por un área de Compras que busca licitar servicios para satisfacer determinadas necesidades pero de forma aislada.

Dentro de este contexto me quiero situar, desde la experiencia personal, sobre el reto

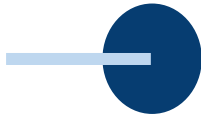
que supone la implementación de un FM en México, tanto desde el aspecto normativo, como de la estrategia para la empresa-cliente y el proveedor.

Para evitar confusiones entre el lector y estas líneas, resulta necesario retomar, y ahondar, en la definición de algunos aspectos clave que nos ayuden a cumplir el cometido de este breve artículo y poder concluir, de manera lógica y estructurada el objetivo planteado.

¿Qué es el FM?

Según la Norma ISO 41011-2024, el FM se define como la *“actividad empresarial que integra a las personas, los lugares y los procesos relacionados con los inmuebles, con el objetivo de mejorar la calidad de vida de las personas y la productividad del negocio”* [1]

- Actividad empresarial, descarta que esta gestión sea algo completamente tercerizado, responsabilidad de un proveedor externo. Más bien implica que la empresa-cliente que busca implementar una gestión integral de inmuebles, debe considerarlo desde su propia estrategia de negocio.
- Integración de personas, lugares y procesos relacionados con los inmuebles, lleva a considerar el FM como un “Macro-proceso” dentro de la propia organización, es decir, no se trata de la “operación” de una serie de servicios aislados para satisfacer necesidades puntuales.
- Mejorar la calidad de vida de las personas y la productividad del negocio. La gestión integral apunta en dos direcciones: (i) va más allá de las puertas del inmueble de la empresa-cliente, pues la calidad de vida de sus colaboradores se extiende fuera del ámbito laboral; y (ii) en FM se deben considerar aquellos rubros que mejoren la productividad al menor coste posible.



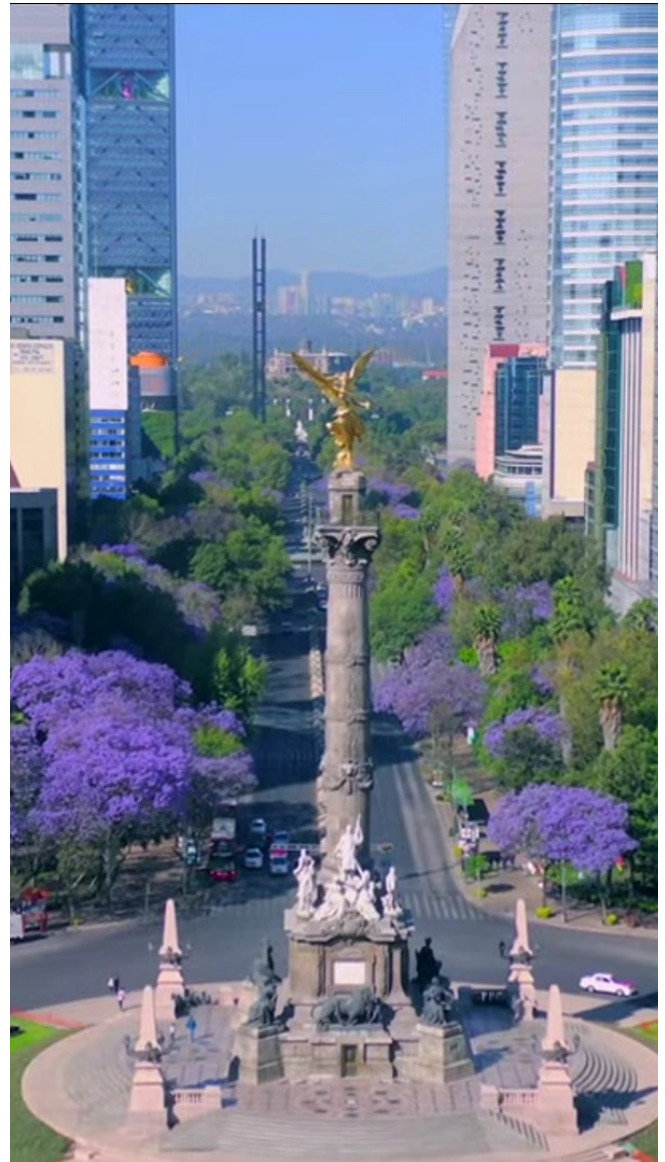
Cumplimiento Normativo

Al hablar de personas es necesario considerar principalmente, la legislación laboral y de seguridad social. Dentro de la empresa-cliente, encontramos a sus colaboradores. La empresa-cliente debe asegurarse de cumplir con aquellas disposiciones que aseguren el bienestar laboral y de seguridad social de su personal, no como entes aislados, sino como parte de un universo que ha de coexistir en armonía (condiciones dentro de los centros de trabajo, vida sindical de la empresa, factores de riesgo psicosociales, etc.).

Por otro lado, se encuentran todas aquellas personas que no son colaboradores directos de la empresa-cliente, pero que forman parte de la cadena que ha de asegurar ese bienestar. En este rubro, la legislación mexicana en materia de subcontratación laboral, impone una serie de obligaciones, que se traducen en cargas administrativas a los proveedores que presten servicios especializados en favor de un tercero (beneficiario), y que su no-cumplimiento, deriva en sanciones impuestas, tanto al prestador de servicios especializados, como a la propia empresa-cliente.

Cuando en la definición se habla de **lugares**, podemos hacer alusión tanto a los lugares específicos de trabajo de cada persona, como al inmueble en general. A este rubro aplica otro tipo de normatividad que trae consigo una serie de cargas económicas y administrativas que deben considerarse por la empresa-cliente al momento de lanzar su licitación (v.gr. normas sobre construcción, remodelaciones, protección civil, etc.).

Finalmente, la definición hace referencia a los **procesos**, entendidos como el *conjunto de las fases sucesivas de un fenómeno natural o de una operación artificial* [2] es decir, el conjunto de tareas que deben realizarse para completar el objetivo, entendiendo que todas ellas están regidas bajo las distintas normas que aplican.



El reto: la implementación del FM

Como ya apuntábamos al inicio, implementar un FM dentro de una empresa-cliente no es cosa fácil. No se trata de lanzar una licitación para determinar qué proveedor es el mejor (pensando en aquel que cubra más alcances y actividades al menor costo posible). La implementación de un FM se trata de una cuestión cultural dentro de la misma empresa-cliente. El FM debe nacer dentro de la propia empresa-cliente como un Macro-proceso estratégico, mediante el cual se establezcan los objetivos para garantizar la satisfacción de necesidades, entre otras, la seguridad de los inmuebles y el confort de los usuarios. En FM se de-

ben considerar todos los aspectos regulatorios (ya sea que emanen de leyes, normas o reglamentos, o que deriven de certificaciones) que impactan, directa o indirectamente, a las personas, los lugares y los procesos. Una vez considerado lo anterior y alineada la estrategia del FM a la Estrategia de la empresa-cliente, entonces es posible transmitir una necesidad en específico. Ahí es cuando se debe lanzar un proceso de licitación; un proceso que busque un soporte externo a esa estrategia y no únicamente a cubrir necesidades puntuales derivadas de servicios aislados.

Es claro que dicha estrategia debe incluir todos aquellos servicios que ayuden a cumplir los objetivos (garantizar la seguridad y el confort). De hecho, la empresa-cliente debe tener muy claras esas necesidades para poder establecer, definir y mantener los Niveles de Servicio. Sin embargo, no es tarea de la empresa-cliente decidir cómo satisfacer las necesidades, pues resulta imposible dimensionar las soluciones, si no se conocen todas las posibilidades.

La empresa-cliente define la necesidad de acuerdo con la estrategia; el tercero (proveedor) define cómo satisfacer dicha necesidad, es decir, establece la mejor táctica y, finalmente, la traslada al plano operativo. En síntesis, el qué o la estrategia es definida por la empresa-cliente; el cómo o la táctica lo ha de proponer el experto (definir el conjunto de actividades para implementar la estrategia) y, finalmente, el hacer u operación, que no es otra cosa sino la ejecución coordinada de dichas actividades o tareas. Por su parte, la empresa-cliente debe ayudar al proveedor a cumplir con los procesos internos derivados de su propio marco normativo, pues de lo contrario, la labor realizada se reduce a una mera “operación” de servicios no alineados a la estrategia de la empresa-cliente. Por último, es necesario que dentro de esa triada, tanto la empresa-cliente como el proveedor externo consideren dos aspectos fundamentales: mejora continua y valor del dinero. En

la primera, es necesario garantizar que el conjunto de actividades están alineadas con el dinamismo de la empresa-cliente, es decir, el Macro-proceso debe adaptarse a los cambios, garantizando que se actúa de la mejor forma posible. Por lo que respecta a la segunda, la empresa-cliente siempre espera ver en sus resultados el mejor valor por el dinero que está invirtiendo en la solución. Visto a contrario sensu, no se puede obtener el mismo valor, si se reduce el dinero invertido. Tanto empresa-cliente como proveedor deben buscar una relación de ganar-ganar, siempre con miras a satisfacer las necesidades planteadas, bajo una estrategia clara, alineada a la Estrategia para garantizar el bienestar de las personas y la productividad del negocio. Podría pensarse que lo escrito en estas líneas es de cierta forma “obvio”, pero no lo es. Al participar en procesos de licitación de FM, nos enfrentamos a dimensionamientos (Niveles de Servicio) que no están basados en la Estrategia de la empresa-cliente.

Aunque se puedan ofertar los servicios, las necesidades de la empresa-cliente nunca van a ser satisfechas del todo, pues no existirá una **alineación entre operación, táctica y estrategia**. El movimiento de los pies y de las manos, sin un corazón que bombee sangre y un cerebro que los dirija, serán movimientos sin sentido. **FML**

Referencias

- [1] ISO 41011-24, consultada en línea el 15/09/2025. (<https://www.iso.org/obp/ui/en/#iso:std:iso:41011:ed-2:v1:en>)
- [2] Diccionario de la Real Academia de la lengua española, consultado en línea el 17/09/2025 (<https://dle.rae.es/proceso>).

Antonio López Quiroga Director de Facility Services en México para Grupo Eulen. Cuenta con más de 20 años de trayectoria profesional, abogado de formación, los últimos 10 años ha estado dedicado al sector de Facility Services.



Estándares y Normatividad en FM

Por Carlos E. Leyton Obando

En la conexión entre el espacio físico común con la gente usuaria y la organización que controla los objetivos del entorno construido me cuento como un consultor especializado en estándares y normatividad, lo que en específico es poder llevar el diálogo fluido entre las partes en un sector de industria especializado y a la vez muy diverso como lo es el facility management en Latinoamérica.

Mi mayor entendimiento a lo largo de estos últimos treinta años como parte de la industria del FM ha sido considerar que una apropiada gestión de activos productivos, sus proyectos y adaptabilidad de las instalaciones en el ambiente construido es el gran “por qué” o como dicen los norteamericanos, “big why” a la hora de poner en marcha una localidad con usos y usuarios específicos.

En un panorama global acerca de las Normas ISO y su influencia en el sector del FM, el cumplimiento y adherencia a las buenas prácticas existentes, su gobernanza, las certificaciones y acreditaciones en el FM, y todas las técnicas aplicadas a los servicios críticos y a las tendencias regulatorias emergentes, puedo manifestar que sólo en muy pocos casos y por el uso de las mejores prácticas, considero inapropiado poner todo esto en la misma balanza.

Estoy seguro que faltaría ampliar la visión que nos entrega el sector de la construcción y sus impactos con respecto a la velocidad a la cual debemos responder en los mercados, que nos obligan a obtener mayores rentabilidades por efecto del valor que le agregamos a los activos.

Trabajar en el entorno construido y en operación continua significa entender el proyecto de construcción desde sus etapas iniciales y a pesar de lo que mencionan los inversionistas, también nuestra influencia es parte fundamental en la entrega de la rentabilidad en sus activos. No importa qué uso tiene la construcción en la cual vamos a interactuar. Muchas veces es vivienda multifamiliar, otras es industria (Oficinas, Hoteles, Aeropuertos, Edificios Gubernamentales, Centro de Entretenimiento, Malls, etc.) y otros son de mayor

especialización. Por lo que casi siempre me pregunto, cómo es desarrollar una estrategia de conversión de los objetivos organizacionales, institucionales y de dirección en resultados concretos y tangibles para un determinado entorno construido. Algunas consideraciones que he seguido entregando han sido, “sin limitarse a”, a las siguientes:

- Cómo recibir un edificio en cumplimiento de las normas de construcción, estructura, sistemas eléctricos, mecánicos, hidráulicos, de transporte vertical, entre otros. Qué metodología usar...
- Dónde estarán los mayores ahorros versus los ingresos que se requieren por prestación de los servicios hacia los tenants o arrendatarios y usuarios.
- Cómo iniciamos con los modelos de control de energía, agua y residuos y demás controles tecnológicos.
- Cuáles son los puntos críticos que están en la vía a construir para mantener la imagen de una localidad e incluirlos en un plan de inversión en el corto, mediano y largo plazo.

Esta pregunta me la he hecho después de los inicios de la IFMA en 1980 y los años 90's cuando la dinámica de la gobernanza para el cumplimiento de objetivos estaba íntimamente relacionada con la operación de los servicios y su conversión hacia estándares más universales y el mantenimiento básico de los sistemas de una edificación.

FM LATINOAMÉRICA INSIGHTS

Tendencias y datos clave del Facility Management en América Latina.

En una encuesta acerca de las barreras para la sostenibilidad en las organizaciones, se concluyó que la falta de presupuesto (32%) y desconocimiento acerca de sostenibilidad (26%) son las barreras universales.

Accede a la encuesta ►



Por decirlo de alguna forma el control estaba concentrado en un solo tipo de profesional, como lo era el gestor administrativo financiero. Hoy los servicios relacionados al activo construido casi que son intrínsecos, las estructuras se construyen pensando en un tipo específico de tecnología de construcción y sus sistemas mecánicos, eléctricos e hidráulicos.

Esto anterior, no ha sido nada fácil de entender, ya que requiere formación, de un tipo especializado de personal profesional y técnico y lo más importante, qué significa el desarrollo de la gestión en los servicios de FM ante los entornos administrativos y financieros en el manejo del tiempo de uso y el ciclo de vida de ese activo o edificación.

Quiero ser cauto al momento de identificar cómo los estándares y normas aplicables a la industria del FM pueden ser estratégicos, en gremios, organizaciones e instituciones con activos de alta productividad donde seguramente el llegar a tener una relación directa entre la alta dirección y las operaciones fluirá con mayor naturalidad.

En contraste a estos, en los activos de media y baja productividad la implementación puede llegar como un resultado de un líder de equipo de trabajo enfocado en mejoras por tiempo determinado para un proyecto específico. Así las cosas, estoy seguro de que la definición del uso de estándares, normas y guías en el sector del FM debe agregar valor en dos (2) grandes núcleos temáticos:

- 1) Los gremios de industrias donde se requiere un determinado grupo profesional y técnico para atender especificaciones directas a las demandas de cada uno de estos. Podría considerarse un gran plan de atención que encause dicha normatividad relacionada al FM.
- 2) Y el otro, en organizaciones e instituciones de altísima productividad donde el activo genera compromiso en la rentabili-

dad de su actividad económica que logre identificar la forma de escalarlo con los profesionales y técnicos desde las etapas iniciales, para que puedan interactuar en algunas industrias.

Para terminar de manifestar mi preocupación con la forma de enfocar los estándares y normatividades de nuestra industria en la región no me queda más que identificar cada hito en el que se encuentra tanto la industria como los gremios, organizaciones e instituciones en cada territorio, en algunos casos he identificado la falta de importancia dada a las habilidades del personal, como en otras, la sobre valoración de los activos administrados y en operación.

Sugiero que esto pueda ser un encaje que se haga en forma permanente, de manera que las partes puedan aportar desde su punto de partida, logrando la rentabilidad deseada, así como el fluir del diálogo hacia mejores prácticas en el mejoramiento continuo de habilidades profesionales y técnicas que redunden obviamente en la mejora de nuestra responsabilidad social.

Carlos Erasmo Leyton Obando Es Arquitecto MBA. Director y Líder en Gestión de Bienes Raíces, Proyectos e Instalaciones. Consultor y Activista en Estrategias para el Facility Management.



FM LATINOAMÉRICA INSIGHTS

Tendencias y datos clave del Facility Management en América Latina.

En una encuesta acerca del valor del FM en las organizaciones, se identificó dentro del pilar de procesos que: la productividad (38.7%) es el factor donde ocurre el mayor impacto por parte del FM, seguida de la innovación (29%)



Accede a la encuesta ►



El momento decisivo: Por qué la normatividad en FM ya no es opcional

Por Jon M. Basañez

Resumen Ejecutivo

El Facility Management (FM) ha evolucionado desde ser una disciplina operativa hacia una función estratégica que responde a exigencias crecientes en sostenibilidad, eficiencia, integridad en cadena de suministro, transparencia y regulación, entre otros elementos. En los últimos años, normas internacionales como la serie ISO 41000, la norma europea EN 15221, estándares ANSI/BOMA, y regulaciones ESG han pasado de ser buenas prácticas voluntarias a componentes centrales de la normatividad aplicable, especialmente en Europa Occidental. En Latinoamérica, aunque el proceso es más heterogéneo, se observa un aumento en la adopción de estas normas, así como una presión regulatoria cada vez mayor.

En este artículo, analizo normas clave, comparo madurez regulatoria entre regiones, presento tendencias emergentes, y ofrezco recomendaciones prácticas y concretas para profesionales del FM que buscan implementar el cumplimiento normativo, alinear su estrategia corporativa con estándares regionales o globales, y usar herramientas operativas que les permitan medir y mejorar su desempeño normativo y profesional.

Evolución de la normatividad en FM

La disciplina del FM, tradicionalmente asociada a la gestión de edificios y servicios, comenzó a estructurarse normativamente en Europa con la EN 15221 (publicada en 2006). Esta normativa proporcionó una base homogénea para que las organizaciones evaluaran, planificaran y optimizaran los servicios de soporte y operación, permitiendo alinear la gestión de activos con los objetivos estratégicos de la empresa.

La EN 15221 también sentó las bases para la integración de criterios de sostenibilidad y eficiencia energética, anticipando tendencias regulatorias futuras en la región. Su adopción

permitió profesionalizar el FM y fomentar un enfoque basado en procesos medibles y benchmarking comparativo entre organizaciones.

La serie EN 15221 incluye:

- EN 15221-1: Términos y definiciones (reemplazada por ISO 41011)
- EN 15221-2: Acuerdos de prestación de servicios
- EN 15221-3: Calidad en FM
- EN 15221-6: Medición de áreas/espacios
- EN 15221-7: Benchmarking de desempeño

Desde el 2012, se conforma el Comité Técnico ISO 267, Los representantes de 45 países han estado progresando activamente la iniciativa de normas FM internacionales desde 2012 y desde el 2017 publicó la serie ISO 41000, con los siguientes documentos:

- ISO 41011:2017: vocabulario estandarizado.
- ISO 41012:2017: acuerdos de FM.
- ISO 41013:2017: alcance, conceptos clave y beneficios de la gestión de instalaciones.
- ISO 41014:2020: desarrollo de estrategia FM.
- ISO 41015:2023: influencia de comportamientos organizacionales.
- ISO 41001:2018: sistema de gestión certificable, (equivalente a la ISO 9001 para FM).

Hoy, el “pipeline de las normas” proyecta nuevas guías sobre organización de FM, gestión del mantenimiento y actualización de los estándares ISO 41001 y 41012. Ya no se trata de una “mejor práctica voluntaria”, sino de un lenguaje global de obligatorio cumplimiento.

Existen también otras normativas aplicadas en Occidente para la disciplina del FM como:

ANSI/BOMA (Estados Unidos)

Estos estándares contienen normativas focalizadas en la medición de áreas, identificación de espacios arrendables, comunes, etc. Sin embargo, estos estándares no cubren todos los aspectos del Facility Management (tales como procesos o sostenibilidad) pero son

Comparativo de madurez normativa en FM (Panorama Global)

En la siguiente tabla, podemos observar una comparativa del estado actual de las normas que regulan las actividades relacionadas al FM tanto en Europa como en Latinoamérica:

REGIÓN / PAÍS	NORMATIVAS PRINCIPALES	ENFOQUE CENTRAL	NIVEL DE MADUREZ	OBSERVACIONES ESTRATÉGICAS
Europa (UE)	EN 15221 (serie), regulaciones locales de sostenibilidad y eficiencia energética	Procesos de FM, métricas de desempeño, sostenibilidad	Alto	Base precursora de la ISO; fuerte integración con ESG y directivas de la UE
EE. UU.	ANSI/BOMA (espacios y métricas), IFMA guidelines, OSHA (seguridad laboral)	Uso eficiente del espacio, seguridad, costos operativos	Medio-alto	Fuerte enfoque práctico en métricas y seguridad; avance en sostenibilidad y digitalización.
Latinoamérica	Adopción parcial de ISO 41000; regulaciones nacionales en energía, sostenibilidad y construcción	Enfoque en eficiencia energética, cumplimiento normativo local	Medio	Países líderes: Brasil, México, Chile y Colombia; falta homogeneidad regional en implementación.
ISO Global	ISO 41011–41015, ISO 41001 (sistema de gestión certificado)	Terminología, marco estratégico, acuerdos de servicio, sostenibilidad	Muy alto	Referencia global; promueve benchmarking y certificación internacional.

críticos para establecer acuerdos de espacio, contratos, benchmarking de costo/área, etc.

Regulaciones ESG y de sostenibilidad aplicadas al FM

En la Unión Europea, regulaciones como la CSRD (Corporate Sustainability Reporting Directive), y la CSDDD (Corporate Sustainability Due Diligence Directive), regulan factores de tipo ambiental, social, gobernanza y cadena de suministro que afectan directamente la gestión de las instalaciones (como por ejemplo higiene, residuos, eficiencia energética, etc.)

Adicionalmente, la Energy Performance of Buildings Directive (EPBD), con su revisión de mayo 2024, impone estándares para desempeño energético y eficiencia.

Casos de países latinoamericanos con mayor avance

Brasil: Cuenta con legislación en eficiencia energética y políticas de certificación ambiental con incentivos fiscales. Empresas líderes como Sodexo han obtenido certificación ISO 41001, posicionando al país como pionero en Latinoamérica en la adopción de estándares FM. Algunas administraciones municipales exigen cumplimiento de normas de seguridad, higiene y accesibilidad en edificios públicos.

Chile: Dispone de regulación de eficiencia energética en edificación y construcción sostenible, con incentivos para certificaciones como LEED.

Aunque la norma FM específica no es obligatoria, empresas privadas aplican ISO 41001 voluntariamente para demostrar competitividad internacional.

México: Posee marcos legales ambientales y certificaciones obligatorias en ciertos trámites de construcción. FM como área normativa específica no está ampliamente regulado, pero entidades federales y gobiernos estatales exigen cumplimiento de normas de salud, uso de agua y gestión de residuos.

Colombia: Cuenta con leyes ambientales, decretos de eficiencia energética y regulaciones sanitarias. El sector privado está adoptando normas ISO 41000 voluntariamente, pero el cumplimiento obligatorio es limitado.

Tendencias emergentes fuera de Europa y las Américas

En Asia, países como Singapur, Japón, Corea del Sur y algunos estados de India y China están desarrollando regulaciones sobre eficiencia energética, calidad del aire interior, salud ocupacional. Algunos estándares nacionales se alinean con ISO 41001 para propiedades de clase A.

En los Países Árabes, estados del Golfo (Emiratos Árabes Unidos, Arabia Saudita, Qatar) han promulgado códigos de construcción verdes, certificaciones de eficiencia energética, regulaciones de salud y seguridad estrictas, pero normas FM específicas aún en desarrollo o aplicadas sobre exigencia de licencias, uso de agua, manejo de residuos, confort térmico.

Conclusión y visión futura

Considero que estamos en un punto de inflexión. La normativa en Facility Management deja de ser opcional para convertirse en un componente estratégico de la gestión de instalaciones, riesgo corporativo, sostenibilidad y competitividad. En Europa Occidental, lo obligatorio y lo regulado ya domina; en Lati-

noamérica, aunque existe más fragmentación, la presión regulatoria, de inversionistas y de mercado está forzando avances rápidos en adopción de normas internacionales y de reporte ESG. Mirando hacia adelante, identifico estas tendencias emergentes:

- Evolución de la serie ISO 41000 completando guías sobre resiliencia, cambio climático, salud interior, riesgo climático
- Mayor obligatoriedad de reportes ESG vinculados con financiamiento internacional
- Integración de tecnología y digitalización para seguimiento en tiempo real del cumplimiento normativo (IoT, gemelos digitales, monitores ambientales)
- Más armonización entre normas regionales, reducción de la fragmentación normativa mediante acuerdos internacionales, adopción de estándares comunes para áreas, eficiencia y salud; entre otros.

Recomendación de hoja de ruta para profesionales de FM

Para finalizar, esta es la hoja de ruta que recomiendo para que una organización de cualquier región del mundo, logre una normatividad sólida en FM:

1. Mapear el contexto local/regulatorio: identificar todas las leyes nacionales/regionales aplicables a edificación, salud, seguridad, eficiencia energética, sostenibilidad ambiental.
2. Realizar análisis de brechas con normas internacionales: usar ISO 41000, EN 15221, ANSI/BOMA como referencia para identificar qué se está haciendo bien y qué falta.
3. Definir prioridades: basado en riesgos (financiero, regulatorio, reputación), impacto operativo, costo/implementación.



4. Implementar sistema de gestión FM: adoptar ISO 41001 o norma equivalente según el país; establecer roles, responsabilidades, procesos documentados, mecanismos de auditoría.
5. Integrar ESG/sostenibilidad en todas las decisiones FM: establecimiento de KPIs ambientales, sociales y de gobernanza; requerimientos para contratistas; reportes internos y externos.
6. Medir y reportar desempeño: usar dashboards, benchmarking, medir área conforme normas, consumo energético, satisfacción de ocupantes, cumplimiento legal.

Actualizar continuamente: mantenerse al tanto de nuevas regulaciones nacionales e internacionales, innovaciones tecnológicas, mejores prácticas, retroalimentación del entorno operativo. **FML**

Jon M. Basañez L. Con más de 40 años de experiencia en Empresas Multinacionales y Locales, en Gerencia General, Comercial e Ingeniería, en LATAM y el Caribe. Ingeniero Mecánico, M.Eng. y Diplomado en FM; docente en FM e Ingeniería de Comercial. Consultor en gestión de infraestructuras y proyectos y ventas consultivas B2B.



FM LATINOAMÉRICA INSIGHTS

Tendencias y datos clave del Facility Management en América Latina.

En una encuesta acerca de las barreras para la sostenibilidad en las organizaciones, se identificó que la comunicación fallida con tomadores de decisiones (66.2% de casos) dificulta la percepción de altos costos y frena inversiones sostenibles.

Accede a la encuesta ►



La Gestión de Instalaciones Centrada en el motor de los edificios: Las Personas.

Por Maria Gonzalez-Burgos

Este artículo explora la aplicación de la metodología "Hazlo Personal" en la gestión de instalaciones (FM), destacando cómo un enfoque centrado en las personas puede transformar la manera en que los líderes de FM abordan los desafíos, construyen equipos resilientes y fomentan una cultura organizacional positiva. A través de ejemplos prácticos, se presentan estrategias de formación de equipos, respuestas a emergencias y gestión del cambio, vinculados directamente con la gestión de instalaciones y el liderazgo.

Descubrimiento Personal a Través del Desafío en la Gestión de Instalaciones

El panorama de la gestión de instalaciones está en constante evolución. Los líderes de FM deben adaptarse continuamente a nuevas funciones, tecnologías y culturas organizacionales. Esta adaptabilidad no es solo una habilidad técnica, sino también una oportunidad para el descubrimiento personal.

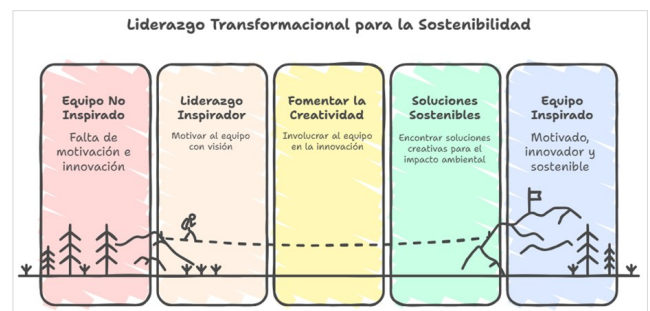


Reflexionar sobre las transiciones de carrera y la reinversión profesional puede ser una herramienta poderosa para descubrir estrategias que potencien la resiliencia y la capacidad de adaptación. Por ejemplo, un gerente de instalaciones que ha pasado de gestionar un solo edificio a supervisar un portafolio de propiedades puede reflexionar sobre las

habilidades que le permitieron hacer esa transición con éxito. ¿Fue su capacidad para delegar, su habilidad para comunicarse eficazmente o su conocimiento técnico? Identificar estas fortalezas puede ayudarlo a enfrentar futuros desafíos con mayor confianza.

Navegación de la Incertidumbre en las Operaciones de Instalaciones.

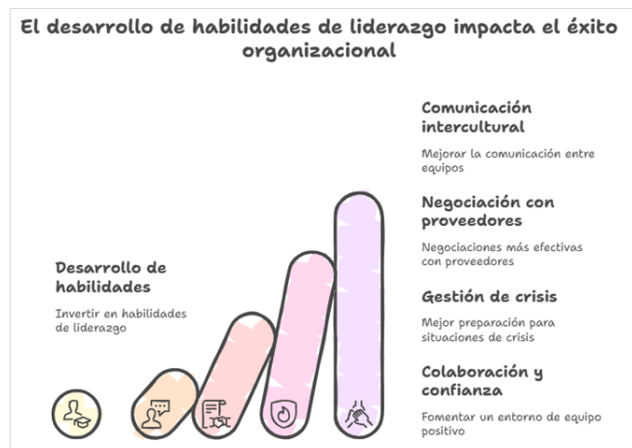
Los profesionales en instalaciones se enfrentan a una serie de desafíos que van desde normativas de sostenibilidad en constante cambio hasta restricciones presupuestarias y emergencias operativas inesperadas. La incertidumbre en una constante en este campo, y la capacidad de navegarla con éxito es crucial. El desarrollo de habilidades a través del liderazgo transformacional es fundamental. Un líder transformacional inspira y motiva a su equipo, fomentando la creatividad y la innovación. En un entorno incierto, este tipo de liderazgo puede marcar la diferencia entre el éxito y el fracaso. Por ejemplo, ante una nueva normativa de sostenibilidad, un líder transformacional no solo se asegura de que su equipo la cumpla, sino que también los involucra en la búsqueda de soluciones creativas para reducir el impacto ambiental de las instalaciones.



Desarrollo Estratégico del Liderazgo en Equipos de Instalaciones

Gestionar instalaciones en múltiples ubicaciones requiere una colaboración multicultural, una gestión eficiente de proveedores y una

preparación exhaustiva ante posibles crisis. La complejidad de estas operaciones exige un liderazgo estratégico que pueda fortalecer equipos eficientes y comprometidos mientras se administran portafolios complejos y se cumplen las expectativas operativas. Para lograrlo, es esencial invertir en el desarrollo de habilidades de liderazgo en todos los niveles de la organización. Esto puede incluir programas de capacitación en comunicación intercultural, negociación con proveedores y gestión de crisis. Además, es importante fomentar una cultura de colaboración y confianza, donde los miembros del equipo se sientan cómodos compartiendo ideas y preocupaciones.



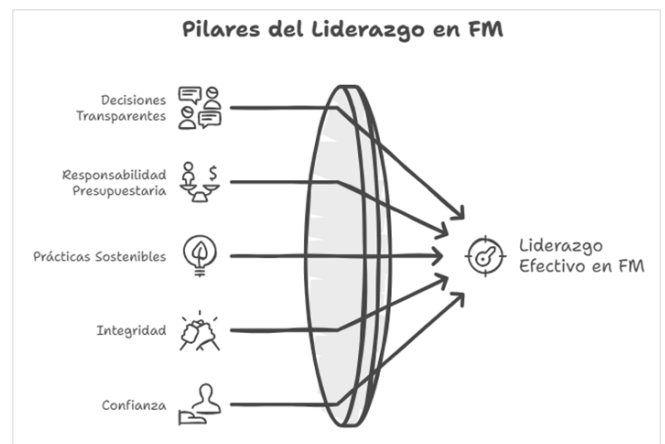
Resiliencia en la Gestión de Crisis en el Lugar de Trabajo

Los gerentes de Instalaciones deben de estar preparados para lidiar con una amplia gama de crisis, desde apagones y amenazas de seguridad, hasta escases de personal y otras interrupciones inesperadas. La capacidad de responder de manera efectiva a estas situaciones puede marcar la diferencia entre una interrupción menor y un desastre mayor. Explorar soluciones de crisis basadas en equipos colaborativos es fundamental. Un equipo bien entrenado y coordinado puede afrontar emergencias con claridad y confianza. Esto implica establecer protocolos claros, realizar simulacros regulares y asegurarse de que todos los miembros del equipo conozcan sus

roles y responsabilidades. Por ejemplo, ante un apagón, un equipo bien preparado sabrá como activar los generadores de respaldo, comunicarse con los ocupantes del edificio y garantizar la seguridad de todos aplicando los planes de continuidad.

Integridad & Confianza en la Gestión de Instalaciones

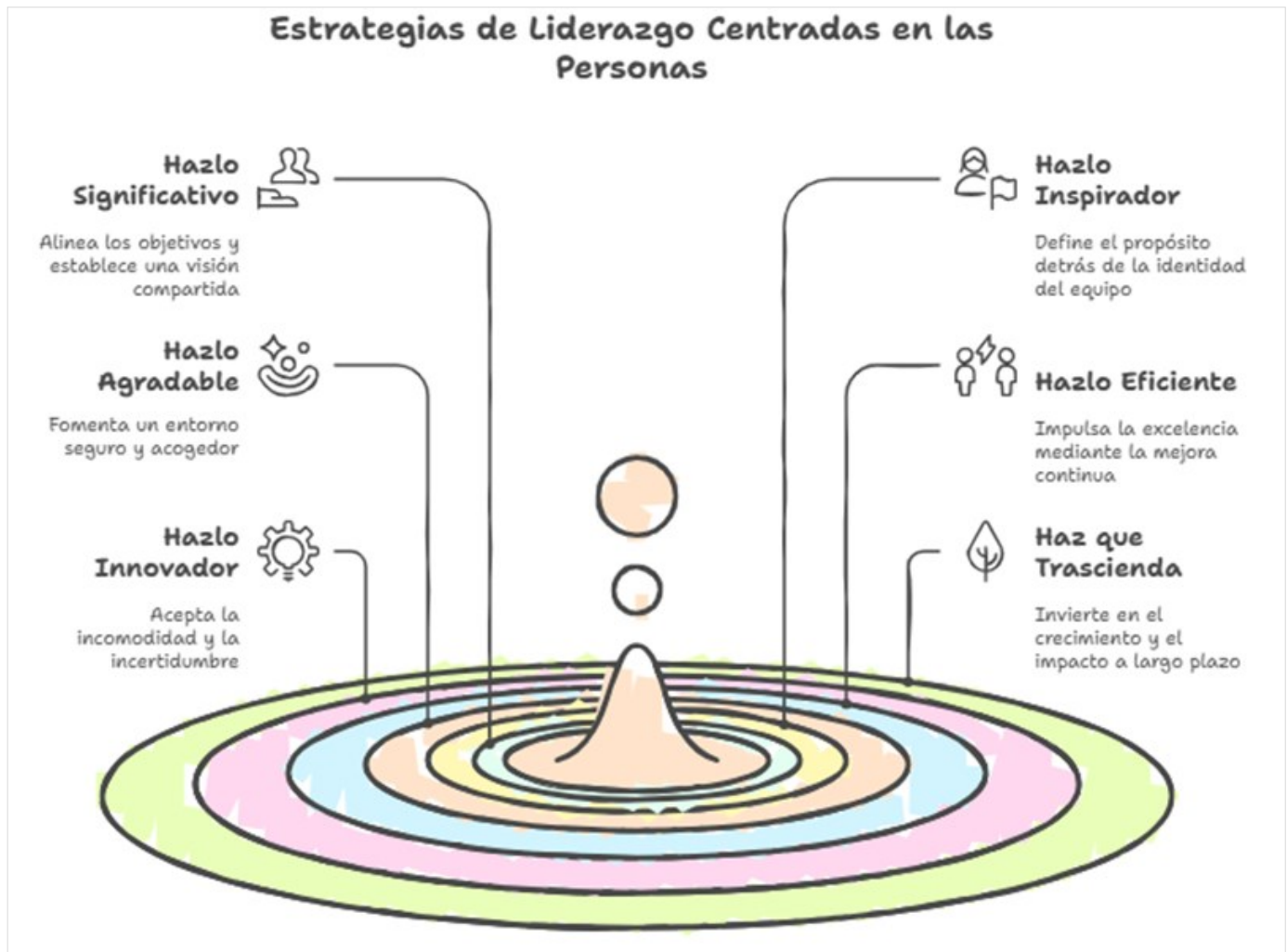
Los líderes de FM influyen en la cultura organizacional a través de sus decisiones transparentes, su responsabilidad presupuestaria y sus prácticas sostenibles. La integridad y la confianza son pilares fundamentales de un liderazgo efectivo en este campo.



La gestión ética es esencial para promover la confianza en los equipos, construir relaciones solidas con los proveedores y garantizar operaciones sostenibles. Esto implica tomar decisiones justas, ser transparente en la gestión de los recursos y actuar responsablemente con el medio ambiente. Por ejemplo, al seleccionar un proveedor, un líder ético no solo considerara el precio, sino también las practicas laborales y ambientales de la empresa.

Aplicación del Marco “Make It” [Hazlo Personal] en la Gestión de Instalaciones.

La metodología “Make It” [Hazlo Personal] impulsa un liderazgo centrado en las personas



en la gestión de instalaciones. Este enfoque reconoce que los colaboradores de un equipo son el activo mas valioso de cualquier organización y que su bienestar y desarrollo son fundamentales para el éxito a largo plazo.

FML

María Gonzales-Burgos Es Líder Ejecutiva en Operaciones de Instalaciones FM & Bienes Raíces Corporativos. Arquitecta y Consultora en Construcción de Equipos & Operaciones.



EXCLUSIVO PARA SUSCRIPTORES

Queremos acompañarte en tu desarrollo profesional y ayudarte a que el FM tenga cada vez más impacto dentro de tu organización. Al mantenerte en contacto con nosotros, accedes a oportunidades exclusivas:

- **Publicaciones y estudios exclusivos:** Accede a análisis, artículos y reportes especializados elaborados por la Revista.
- **Eventos y congresos con tarifas preferenciales:** Como medio aliado de las principales conferencias de Facility Management, te ofrecemos descuentos especiales para

que participes en espacios de alto nivel donde se comparten las tendencias más relevantes de la industria.

Pases de cortesía: De forma ocasional, nuestros aliados brindan accesos gratuitos a eventos seleccionados, y tú puedes ser parte de esa experiencia sin costo.

Únete ►



¿Que pasos debo tomar para
implementar un mantenimiento
sostenible?

¿Qué camino seguir para
digitalizar mi operación?

Deseas implementar las buenas prácticas en tu operación, pero ¿no encuentras la guía para empezar? Para ello hemos creado este espacio donde recopilamos algunas listas de verificación o checklist operativos, diseñados para simplificar tu trabajo y ayudarte a tomar decisiones más rápidas y acertadas. Es gratuito.

