

# ¿Cuál es el impacto de la gestión de activos en las organizaciones?

POR: ING. JUAN CARLOS VILLEGAS\*

**E**l interés por gestionar los activos en las organizaciones para que agreguen valor a sus resultados, se remonta hasta hace un poco más de tres décadas, cuando hacia 1.990 se despertó un gran interés para comprender sus objetivos, alcances e impacto en la productividad de las empresas.

En el año 2004, se publicó en Inglaterra una recopilación de buenas prácticas en gestión de activos, la cual fue llamada PAS 55 (*Publicly Available Specification 55*) y que tuvo amplia aplicación nivel mundial, incluso fue traducida al español en el año 2008. Hacia el año 2014, después de cuatro años de desarrollo, se publicó la ISO 55000, sobre la base de la PAS 55 y que en Colombia se denominó como la Norma Técnica Colombiana - NTC ISO 55000.

## Valor agregado de la gestión de activos

Las organizaciones que le hacen seguimiento al desempeño de todos sus activos y áreas, optimizan sus costos y mejoran los resultados de sus procesos; en varios casos, es posible recuperar su buen desempeño y productividad.

Es evidente que las organizaciones son creadas y existen para obtener resultados positivos sobre los objetivos definidos, no importa si su objeto social es con o sin ánimo de lucro, porque el logro de los resultados es el producto final de todo lo ejecutado por la organización, soportado en el desempeño de todas sus áreas y en el valor que aportan cada uno de sus activos.

Sin embargo, es posible que no todos los activos estén aportando o agregando valor a estos resultados o que algunas áreas de la organización tengan un desempeño deficiente, es decir, que alguno o algunos de los activos no están agregando valor al resultado final y que alguna o algunas de las áreas no aportan lo requerido para el logro de los resultados.



En el caso que los resultados no sean los esperados es fácil diagnosticar que algunos activos no están aportando lo necesario para alcanzarlos de forma positiva o que alguna de las áreas tiene un desempeño deficiente. Pero en el caso que sean positivos, pueden existir activos o áreas de la organización que no estén aportando lo esperado y que ambos casos quedan ocultos por el resultado.

En los casos descritos, los activos que no están aportando lo esperado, lo más seguro es que estén destruyendo valor y las áreas que no aportan lo requerido estarán apoyando esta destrucción de valor.

Si la organización hace lo necesario para que todos los activos agreguen valor, el resultado será siempre positivo y con seguridad mejor que en los casos anteriores, así como si hace lo necesario para que todas sus áreas tengan un desempeño adecuado. Las áreas que no tienen el desempeño requerido, generalmente es porque no cuentan con la metodología adecuada, no tienen las herramientas que les permitan ser eficientes, no cuentan con las competencias requeridas para desempeñar su labor o sus objetivos no están alineados con los objetivos del negocio.

En el caso de los activos que no agregan valor a la organización, es porque tienen fallas recurrentes, cuya reparación toma mucho tiempo, son muy costosas, ya llegaron al final de su vida útil o no se requieren para el logro de los objetivos y deben ser retirados de la organización.

### Gestión de activos según NTC ISO 55000

Ante este panorama, una solución efectiva en las organizaciones es la implementación de gestión de activos. Según la norma NTC ISO 55000 la gestión de activos se define como: “*Actividades coordinadas de una organización para materializar el valor de sus activos*”, una ampliación a esta definición la podemos encontrar en la PAS 55 así:

*“Actividades y prácticas sistemáticas y coordinadas a través de las cuales una organización administra de manera óptima y sostenible sus activos y sistemas de activos, su desempeño, riesgos y costos asociados durante su ciclo de vida con el propósito de alcanzar su plan estratégico operacional”.*

### Impactos de la Gestión de Activos

1. **Portafolio de Activos.** Con la implementación de gestión de activos, las organizaciones identifican y definen los activos que hacen parte de su gestión.

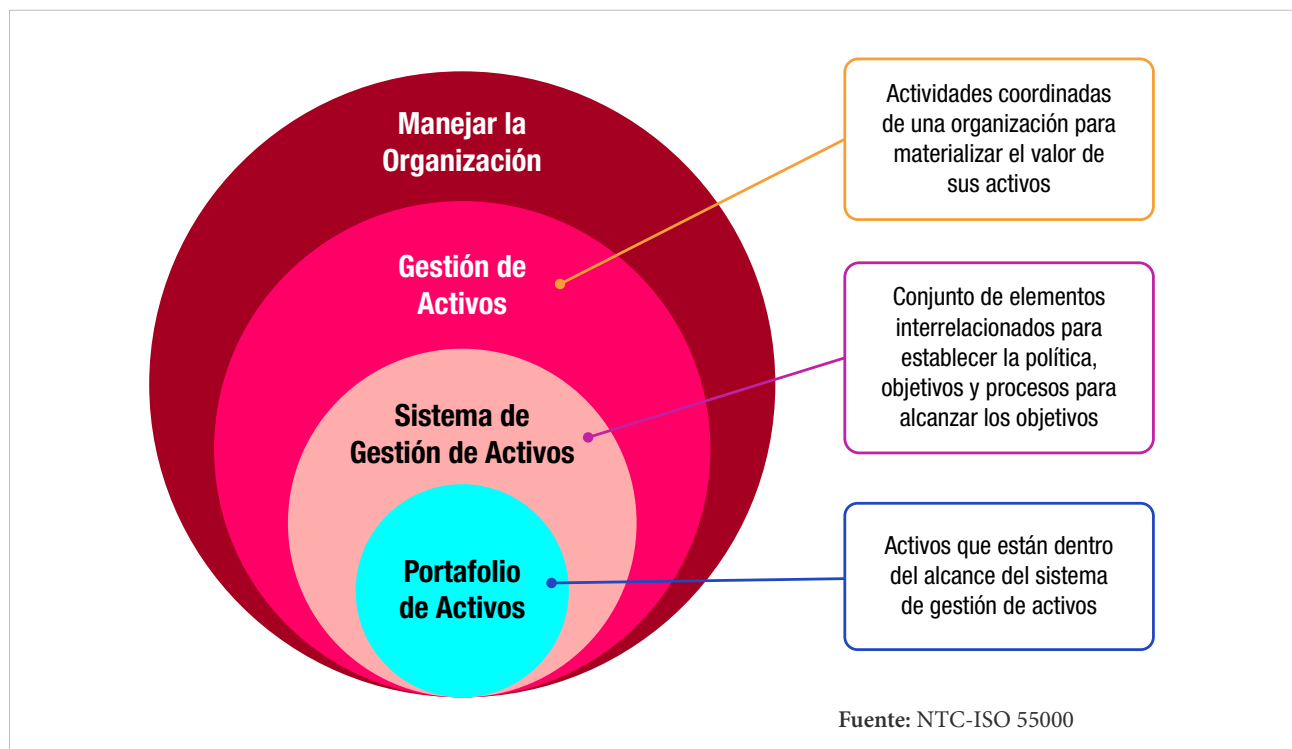


Figura 1. Gestión de Activos - NTC ISO 55000

A este grupo de activos se le llama el portafolio de activos de la organización y sobre ellos se adelantarán todas las acciones requeridas para que agreguen valor a la compañía. Para el caso de las áreas de la organización, la tarea es más fácil porque todas las áreas son importantes para el logro de los resultados esperados y para que todos los activos del portafolio agreguen valor.

2. **Necesidades y expectativas de partes interesadas.** La organización reconoce e incorpora las necesidades y expectativas de las partes interesadas (accionistas, colaboradores, empleados, entes gubernamentales, comunidad) y su relación con los objetivos. Con esta actividad se orienta el desempeño de los activos, durante todo su ciclo de vida y de las áreas, con objetivos que incluyen estas expectativas y necesidades.
3. **Aspectos legales y financieros.** Se tendrá claramente identificado y disponible para todas las áreas, las restricciones reglamentarias, financieras y legales, así se asegurará el correcto desempeño de activos y funciones de la organización.
4. **Misión, visión.** La organización ajustará su política, misión y visión para que los activos definidos en el portafolio y todas las áreas apoyen el logro de los objetivos, y se agregue valor a los resultados. En este punto es muy importante el liderazgo que se debe tener al interior de la organización para la

definición y la comunicación de la política, la misión, la visión, la asignación de recursos y la definición de las responsabilidades de los colaboradores. Concordante con estas definiciones, la estructura organizacional y de gobierno estarán orientadas a la gestión de activos.

“ Con gestión de activos, todos los objetivos de las áreas y de los activos están alineados con los objetivos organizacionales y son medibles y alcanzables. ”

5. **Alineación de objetivos y áreas.** Con gestión de activos, todos los objetivos de las áreas y de los activos están alineados con los organizacionales y son medibles y alcanzables. Por lo que la alta dirección, será responsable de asignar y asegurar los recursos requeridos para el logro de los mismos.
6. **Aseguramiento de gestión del riesgo.** La incorporación o aseguramiento de la gestión del riesgo a lo largo y ancho de la organización y en todas sus actividades y funciones. La gestión de riesgos permite la reducción apreciable de la incertidumbre, la prevención de la materialización del riesgo o la mitigación de sus consecuencias.

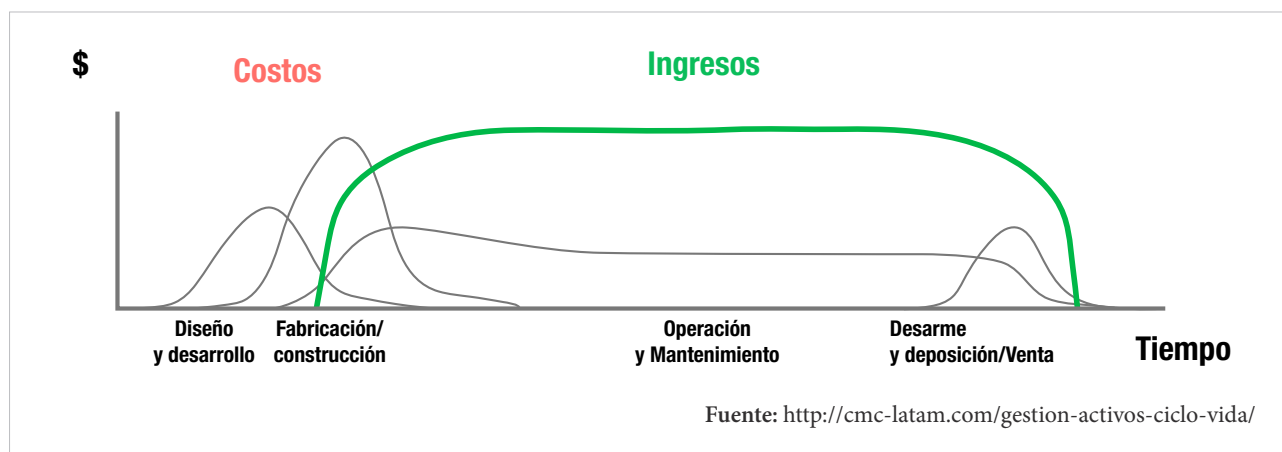


Figura 2. Ciclo de Vida del Activo

En resumen, una reducción en los costos y por consiguiente, se agrega valor a los resultados. En paralelo, también se deben gestionar las oportunidades y alinear los objetivos, para el aprovechamiento de estas oportunidades.

- 7. **Análisis de ciclo de vida.** La incorporación del análisis del ciclo de vida de los activos desde su idea inicial, pasando por el diseño, la compra, la instalación, la incorporación, la operación y el mantenimiento (el entrenamiento correspondiente de operadores y mantenedores), los mejoramientos, el final de su vida útil, la desincorporación y su disposición final. Todas estas etapas deben estar acompañadas del correspondiente análisis de riesgos y el aseguramiento de los recursos necesarios.
- 8. **Modelo de maduración de proyectos.** Aplicación de un modelo de maduración de proyectos que le permitirá a la organización en el desarrollo de sus proyectos evitar reprocesos, sobrecostos, materialización de los riesgos, incumplimiento del cronograma y del presupuesto definido, así como asegurar el cumplimiento del alcance establecido.



- 9. **Toma de decisiones.** La toma de decisiones con base en el análisis de datos, bajo un modelo que presente la mejor opción con base en la información recolectada por la organización durante todo el ciclo de vida del activo. Este modelo de toma de decisiones será el soporte para el desarrollo de estrategias y la formulación de sus objetivos.
- 10. **Documentación e información.** La organización tendrá control sobre la documentación y la información que se maneja en su interior, por lo que es

de vital importancia que se cuente con un modelo de gestión documental, que normalice el manejo de los documentos y la información obtenida. Igualmente, los datos estarán estructurados de manera que sea fácil su análisis, su trazabilidad y la generación de información.

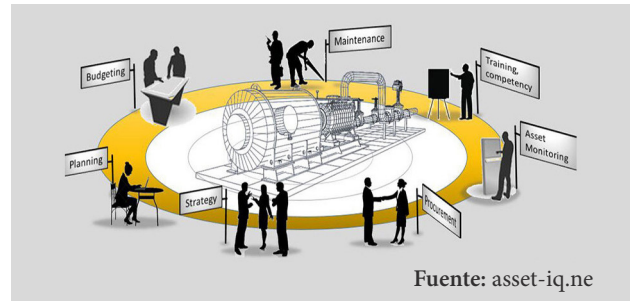
*“ El logro de resultados es el producto final de todo lo ejecutado por la organización, soportado en el desempeño de todas sus áreas y en el valor que aportan cada uno de sus activos. ”*

- 11. **Competencias requeridas.** Aseguramiento de las competencias requeridas por los colaboradores para el desempeño de sus funciones en todas las áreas de la organización. Para asegurar las competencias se exige que la organización aplique un modelo de gestión de competencias, en el cual se gestionará la identificación de las competencias requeridas y su aseguramiento.
- 12. **Comunicaciones.** Cómo la organización comunicará todo lo relacionado con la gestión de sus activos y el desempeño de sus áreas, para poder agregar valor a los resultados. La comunicación será oportuna y llegará a todas y cada una de las partes interesadas, igualmente recibirá su realización que servirá de insumo para revisar y ajustar los objetivos.
- 13. **Aseguramiento de procesos.** Aseguramiento de los procesos de operaciones y mantenimiento. Para lograr sus objetivos y agregar valor a sus resultados, la organización tendrá claramente formulados sus procesos de operaciones y mantenimiento, sus responsables, actividades y tareas, así como los indicadores de gestión de estos procesos. Para el desarrollo de la estrategia que

se defina para mantenimiento, se requieren ejecutores competentes y certificados, así sean por medio de contratación de terceros. Para este caso, el contratista debe comprometerse a gestionar su ejecución de acuerdo con la gestión de activos de la organización que lo ha contratado.

14. **Gestión de compras y contratación.** Para el adecuado desarrollo de los procesos de operaciones y mantenimiento, la organización asegurará la disponibilidad de los materiales y repuestos requeridos, así como de los servicios contratados que apoyen la ejecución del mantenimiento y de las operaciones. Para este efecto, dispondrá de un modelo de reposición automática de repuestos y materiales y la contratación oportuna de servicios.
15. **Operación y mantenimiento.** La organización no permitirá cambios en la operación o el mantenimiento sin su debido proceso de análisis de riesgo y de las consecuencias de ese cambio, los cambios pueden afectar el logro de los objetivos, por lo cual serán planificados.
16. **Evaluación de desempeño.** La evaluación continua del desempeño de los activos y de las áreas de la organización que se requiere para asegurar una adecuada gestión de activos y el logro de sus resultados. Se realizará seguimiento, análisis y evaluación de los datos, la información obtenida y los indicadores de gestión definidos (financieros, de costos, de desempeño). Los resultados permitirán tomar los correctivos necesarios para el logro de los resultados propuestos. Este seguimiento se apoyará en auditorías internas que serán periódicas, y con una revisión anual por parte de la alta dirección.
17. **Evaluación de resultados.** Incorporación de los resultados del seguimiento al desempeño de los activos y de las áreas de la organización al programa de mejoramiento continuo. Las desviaciones

y las no conformidades encontradas tendrán un plan de mejoramiento para corregirlas y prevenir su repetición.



## Rol de todas las áreas en gestión de activos

El impacto de la gestión de activos en la organización se resume en que: todos los procesos, áreas y activos están involucrados y orientados a la agregación de valor; los objetivos están alineados con las necesidades y expectativas de las partes interesadas; se hace evaluación de riesgos durante todo el ciclo de vida del activo; la operación de los activos es eficiente y su mantenimiento es optimizado soportado en las competencias de los colaboradores y contratistas.

El seguimiento continuo del desempeño de las áreas y los activos permite la maximización del ciclo de vida de los activos y el logro de objetivos; la información es confiable y oportuna para soportar la toma de decisiones; la toma de decisiones está soportada en la evaluación conjunta del riesgo, el desempeño de los activos y sus costos; las metodologías y las herramientas son las apropiadas para cumplir con los objetivos organizacionales.

En conclusión, la gestión de activos es un método muy eficiente para que las organizaciones mejoren su desempeño y ahorren tiempo y dinero en la búsqueda de alcanzar sus objetivos de manera rentable con valor agregado y que, por supuesto, quieran asegurar el retorno de su inversión. ▲▲

\* **Juan Carlos Villegas Vera.** MBA, CAMA, CGMC. Director de la Comisión de Gestión de Activos y Mantenimiento de ACIEM y Presidente de la Mesa Sectorial de Mantenimiento del SENA.