



Gestión de Activos

**Mejorando la alineación
entre la gestión técnica y
financiera dentro de las
organizaciones**

Segunda edición
Abril 2017

Acerca de ISO/TC 251

Somos el Comité técnico de ISO de sistemas de gestión de activos responsables del desarrollo de la familia de normas ISO 55000. Estas normas definen las buenas prácticas en gestión de activos y los requisitos para un sistema de gestión.

Encuentre mayor información en [**committee.iso.org/tc251**](https://committee.iso.org/tc251)

El Grupo de Trabajo 5 del ISO/TC 251 desea agradecer a todos los miembros y en especial – por su aporte a la redacción y revisión de este artículo – a: Daniel Pairon, Norberto Levin, Richard Culbertson, Naoki Takesue, Guy Felio, Marc Laplante y Gregory Baird .

Peter Way PSM
Convenor del ISO/TC 251 WG5
Peter.Way@ipwea.org

Introducción

Las organizaciones ponen especial foco en la gestión financiera, ya sea una organización del sector público que debe demostrar sostenibilidad financiera a sus ciudadanos o una organización con fines de lucro del sector privado que debe demostrar rentabilidad. Las organizaciones de uso de capital intensivo adquieren activos para ofrecer productos o servicios alineados con esa necesidad. Cuando los activos no se desempeñan como se espera, hay resultados indeseables, como la reducción de los precios de las acciones y el incumplimiento de los objetivos corporativos¹. No se requiere ser un experto para comprender que debe haber una alineación entre el valor monetario que esperamos de los activos y el éxito financiero de la organización. Sin embargo, hay ejemplos en los que sencillamente esta alineación no es fácilmente demostrable. Las organizaciones de todo tipo experimentan eventos que van desde aquellos con severas consecuencias, como el de *Deepwater Horizon* que se cobró vidas; hasta aquellos eventos que causan incidentes de "pérdida de valor" que demuestran cómo las decisiones se basan, a menudo, en una visión poco confiable.

Hay ejemplos comunes de este tipo de visión no confiable, en particular, del tipo en que las reducciones de presupuesto se realizan tomando en cuenta sólo el costo. Los recortes en los presupuestos de capital y de operación y mantenimiento pueden brindar cierto alivio al estado de ingresos y gastos y mejorar la perspectiva de las métricas de costo a corto plazo. En el sector público, puede ser políticamente conveniente demorar la inversión de dinero en infraestructura. En el sector privado puede ser conveniente demorar la inversión para presentar más favorablemente los resultados del desempeño financiero. Sea cual sea el propósito o la motivación, los enfoques desequilibrados y desalineados para gestionar los activos tienen consecuencias financieras de todas formas. No tener visibilidad de las consecuencias de esas decisiones es un problema fundamental. El impacto del problema se mide en varios miles de millones en costos evitables.



¿Es posible que alineando el sistema de gestión financiera y el sistema de gestión de activos se resuelva el problema? Las Normas Internacionales de gestión de activos ISO 55000 han aumentado significativamente la conciencia de que la gestión de activos trata de lograr el equilibrio adecuado entre costo, riesgo y desempeño. Con las intersecciones adecuadas entre finanzas y la gestión de activos, una organización puede tener una visibilidad más clara de estos tres indicadores. La experiencia de una organización ya debería tener la capacidad de mantenerlos en equilibrio; para alcanzarlo, es esencial que los procesos estén alineados.

Por lo tanto, la necesidad de alineación de la gestión técnica y financiera reside en el simple hecho de que la gestión técnica de los activos no se puede optimizar sin vinculación con el sistema de gestión financiera. Del mismo modo, los objetivos de la planificación financiera a largo plazo y la distribución de fondos no se pueden lograr de manera efectiva sin vinculación con los datos de operación y desempeño del sistema de gestión de activos. La alineación es una condición funcional que permite el acceso a la información y la visibilidad de la misma que los expertos operacionales y la alta dirección necesitan para fundamentar sus decisiones desde una posición de conocimiento y así apoyar una toma de decisiones efectiva. Este artículo proporciona conceptos sobre cómo las organizaciones pueden mejorar lo que hacen para alinear las funciones técnicas y financieras.

¿Cuáles son los beneficios de la alineación?

Imagine un mundo donde para dar cumplimiento de las regulaciones se demore unos pocos días en lugar de unos pocos meses. Podría tener la capacidad de aprovechar términos, condiciones y precios más favorables en seguros al demostrar fácilmente que tan bien gestiona sus activos. El capital humano es mucho, más productivo ahora porque pasa menos tiempo buscando datos y más tiempo aplicando su experiencia y haciendo su trabajo. Su gente tiene una visibilidad directa de los costos del ciclo de vida de sus activos y de las variables que podrían cambiarlos. Estos son algunos ejemplos de los tipos de mejoras transformacionales en discusión. Una intersección efectiva entre las funciones de gestión de activos y las funciones financieras generalmente darán lugar a los siguientes tipos de beneficios:

- Disponibilidad de los datos "financieros y técnicos" y acceso a los mismos para un mejor apoyo a la toma de decisiones
- Controles internos mejorados y adaptables.
- Mejora de la transparencia y la exactitud de los informes
- Medios más efectivos para medir el desempeño y la mejora continua.
- Capacidad para responder más fácilmente a preguntas incisivas que exigen más nivel de detalle.
- Mayor aseguramiento de que las necesidades y expectativas de las partes interesadas se están cumpliendo
- Mayor justificación de presupuestos y mejor asignación de recursos.
- Capacidad para evaluar con mayor exactitud los riesgos y desarrollar estrategias para mitigarlos.

¿Cómo se logra esta alineación?

Al igual que con la mayoría de los otros sistemas de gestión, hay elementos comunes de personas, procesos y tecnología. Estos se discuten a continuación desde el aspecto de los sistemas de gestión de activos y cómo se alinean con la gestión financiera.

Capital humano



Highways England

Las organizaciones ponen mucho esfuerzo en reclutar y retener a las personas. Es importante reconocer que los ingenieros y los técnicos tienden a eliminar la complejidad innecesaria. Desde el punto de vista de la gestión de activos, están orientados a maximizar de forma segura el desempeño de los mismos al menor costo, al tiempo que observan el perfil de riesgo de la organización. La formación y la experiencia de las personas involucradas en la gestión de activos ya están sintonizadas con este aspecto de la alineación. Las personas de finanzas tienen informes financieros a corto plazo y normas de contabilidad que deben

abordarse, así como problemas de financiamiento a plazos mayores. Cuanto más podemos fomentar la comprensión común de la terminología utilizada entre las áreas funcionales técnicas y financieras, mejor lograremos la comunicación y la alineación de estas funciones .

Liderazgo

Si bien las Normas Internacionales ISO 55000 tienen ciertos requisitos para la alta gerencia, la tarea de inspirar y dirigir las habilidades y "know how" de la organización recae naturalmente en el liderazgo.

- Para lograr la alineación en discusión, como líder, puede hacer lo siguiente:
- Crear una visión de mejora de negocios.
- Promover la alineación y empoderar a aquellos que pueden asegurar su existencia

- Posibilite la visibilidad y acceso a los datos e información que necesitan para aplicar su experiencia
- Elimine obstáculos
- Ayúdelos a confiar en Ud.
- Confíe en ellos y superarán sus expectativas

Proceso

Las Normas Internacionales ISO 55000 hacen referencia a un enfoque de sistemas de gestión integrados. Aunque la discusión inmediata se refiere a la alineación entre los procesos de gestión de activos y finanzas, es importante reconocer cómo la gestión de activos puede integrarse con otros sistemas de gestión como la cadena de suministro, la seguridad ocupacional, salud, ambiente, calidad, etc. A continuación, se explican varios procesos con más detalle .

Toma de decisiones

La toma de decisiones debe seguir un proceso o una ruta ordenada del problema a la solución.

Las decisiones racionales buscan optimizar o maximizar los beneficios. La toma de decisiones debería ser objetiva, imparcial y basada en hechos e incluir un proceso de recopilación de información. Un ingrediente clave para la toma de decisiones es el análisis de alternativas u opciones. Se deberían abordar las consecuencias futuras, el riesgo y la incertidumbre. Se aplica juicio profesional sopesando la evidencia que soporta cada alternativa. Una vez que se hace una selección entre alternativas, se debería pasar a la acción.

Le recomendamos que evalúe si sus procesos de negocios de gestión de activos están adecuadamente relacionados con los procesos de negocios financieros. La toma de decisiones integrada puede reunir los elementos de los riesgos monetizados para ayudar al encargado de tomar decisiones a analizar los resultados en términos de beneficios tangibles (financieros) e intangibles. Cuando los datos se producen a partir de procesos bien relacionados y están disponibles en una plataforma común, puede utilizarse cada uno de los criterios profesionales, ya sea de un ingeniero experimentado o de un experto en la materia, así como también la fortaleza personal de un líder consumado para que la organización se acerque a la realización de sus objetivos. Además, se revelarán más fácilmente las oportunidades de mejora .

Medición de desempeño y presentación de informes



Los datos correctamente relacionados, con una visibilidad equilibrada, pueden proporcionar indicadores financieros que lleven los recursos a donde más se necesitan. Por ejemplo, los datos financieros pueden señalar defectos crónicos que, con el tiempo, pueden ser muy costosos. Los datos técnicos que corroboran los datos financieros se pueden utilizar luego para modelar las inversiones futuras que se necesitan para asegurar que este activo sea capaz de cumplir el curso proyectado de su vida técnica. La cantidad de defectos crónicos podría señalar problemas de desempeño futuros que pueden elevar la exposición al riesgo para la organización.

La gerencia debe estar informada del vínculo existente entre las inversiones propuestas y los riesgos específicos que esas inversiones deben mitigar. Recomendamos los siguientes pasos:

- Determinar las métricas mutuamente útiles para las disciplinas financieras y técnicas.
- Asegurarse de que el riesgo operacional se monetice y sea altamente visible para la alta dirección. Implementar un método para modelar el capital invertido de modo

que el impacto de las decisiones pueda evaluarse de manera cuantificable antes de que se asuman los compromisos.

- Utilizar un equipo de expertos para determinar si la función de contabilidad de costos de la organización es capaz de agregar datos de liquidación del sistema técnico para proporcionar información de manera precisa y transparente para el análisis financiero y la presentación de los informes.

Mejora continua

Los requisitos de la norma ISO 55001 incluyen disposiciones para que las organizaciones busquen mejorar continuamente su práctica a través de una revisión periódica por parte de la alta gerencia. La relación de los procesos de negocios que se analizan en este documento puede aumentar la madurez organizacional a niveles que son característicos de los principales actores. Una organización puede crecer culturalmente, cuando se puede ver que los esfuerzos en los recursos de los roles operacionales y tácticos tienen un impacto cuantificable, es posible que se logren nuevas formas de potenciar mejoras. La automatización también puede comenzar a desempeñar un rol más importante .

Tecnología

Las organizaciones invierten en plataformas y tecnologías. Con el rápido desarrollo de la oferta de tecnología, sistemas y plataformas, puede ser difícil evaluar lo que podría ser un multiplicador fuerte para abordar las necesidades de una organización para obtener una ventaja competitiva o mejorar sus capacidades, de alguna manera.

Gestión de la información



La familia de normas ISO 55000 puede ayudar a una organización a mapear sus requisitos de habilitación. Lo hace estableciendo el vínculo entre el sistema de gestión de activos y los objetivos organizacionales. Proporciona la estructura para la política, un plan estratégico de gestión de activos y planes para alcanzar los objetivos de la gestión de activos. Como resultado de ese trabajo, la organización puede comenzar a determinar si existen deficiencias en la tecnología que impiden la correcta incorporación de las funciones clave del sistema de gestión, a saber, la gestión financiera y de activos.

Le recomendamos que considere realizar una evaluación de alto nivel de su organización en relación con los requisitos de la norma ISO 55001. Es posible que tenga recursos internos que, con la experiencia externa adecuada, podrían realizar una evaluación de alto nivel de cómo se intersectan sus procesos de negocios actualmente. El objetivo de este ejercicio sería evaluar el estado actual, determinar un estado futuro alcanzable y calcular el valor de la diferencia en el tiempo. La adopción de valor para la mayoría de las organizaciones, desde una perspectiva de sistemas de gestión de activos, es sustancial. Merece una pequeña inversión de tiempo y recursos para cuantificar este valor más específicamente para su organización. Le informa cómo podría considerar las opciones de tecnología para ayudarlo a aprovechar más el valor de sus inversiones en tecnología existentes y qué nueva inversión podría necesitar .

Conclusiones

El logro de la alineación conduce a un enfoque de "toda la organización" con una colaboración efectiva entre los distintos departamentos de la organización de uso intensivo de activos. Cuando una organización comparte bases de datos y tiene un entendimiento común de la terminología, será más efectiva y eficiente, ya que cada parte comparte datos para una mejor toma de decisiones.

Este concepto de alineación es un requisito importante de la serie ISO 55000 de normas internacionales del sistema de gestión de activos. Las normas reconocen la importancia de todas las funciones técnicas y financieras que necesitan trabajar conjuntamente con objetivos comunes derivados de los objetivos generales de la organización y alineados con ellos. Solo de esta manera, y mediante la aplicación de las normas, las organizaciones avanzarán hacia la maximización del valor que pueden obtener para todas las partes interesadas al gestionar los activos con un balance adecuado de costo, riesgo y desempeño .

¹ Stittleburg, J., "Wasted Energy; why risk management efforts in the oil and gas industry have stalled and why that needs to change", Risk and Insurance Management Magazine, julio/agosto, 2012, p.20.