



CURSO/GUÍA PRÁCTICA DE GESTIÓN DE ACTIVOS INMOBILIARIOS PÚBLICOS. PUBLIC SECTOR PROPERTY ASSET MANAGEMENT





Índice

¿QUÉ APRENDERÁ?.....	7
Introducción	8
PARTE PRIMERA	11
Planificación estratégica de la gestión de activos inmobiliarios públicos.....	11
Capítulo 1. Introducción a la planificación estratégica en las administraciones. Public Sector Property Asset Management	11
1. Aspectos clave de la gestión de activos inmobiliarios (Asset Management)	11
a. ¿Qué inmuebles hay que gestionar (Asset Management)?.....	11
b. ¿Cuánto valen los inmuebles en cartera?	12
c. ¿Qué es el mantenimiento de una cartera inmobiliaria (facility management)?	12
d. ¿En qué estado se encuentran los inmuebles en cartera?	13
e. ¿Cuál es la vida útil restante de un edificio?	13
f. ¿Qué edificio rehabilitar primero?	14
2. ¿Qué entendemos por planificación estratégica en las administraciones (Public Sector Property Asset Management)?	14
a. Definición de producto y desarrollo del desempeño	14
b. Control conforme a criterios de evaluación	14
c. Desarrollo objetivo	15
3. ¿Qué objetivos se pueden lograr realmente con una planificación estratégica?	15
4. Beneficios de la planificación estratégica.	16
5. ¿Qué se necesita para una gestión estratégica?	16
6. Procedimiento para implantar una planificación estratégica.	17
a. Acuerdo común para implementar el proceso de estrategia.....	17
b. Identificación del orden de la organización	17
c. Aclarar la misión y los valores de la organización.....	17
d. Evaluación de las condiciones internas y externas y análisis DAFO	18
e. Identificación de cuestiones estratégicas.....	18
f. Formulación de estrategia y planificación de la gestión de temas	18
g. Examen de la estrategia y el plan.	19
h. Desarrollo de una idea de éxito.	19
i. Desarrollar un proceso de implementación eficaz	19
j. Evaluación de estrategias y proceso de planificación estratégica.....	20
7. Fases de aplicación de la planificación estratégica.....	20
a. Fase de análisis	20
b. Fase de desarrollo de la estrategia.....	20
c. Fase de implementación de la estrategia	20
d. Fase de evaluación de la estrategia.....	20
8. La implementación de planificación estratégica.	21
9. Evaluación de la aplicación de la planificación estratégica.	21
a. Organización	21



b. Reconocimiento de los puntos débiles.....	21
c. Cambios en la organización	21
d. Desempeño y eficiencia.....	22
e. Efectividad	22
f. Aspectos funcionales.....	22
10. Procesos de evaluación del entorno de una organización pública	22
a. Evaluación de políticas	23
b. Evaluación de programas	23
11. Principios para la evaluación en el contexto de la gestión estratégica administrativa.	23
a. La evaluación interna y externa del plan estratégico administrativo	23
b. Análisis DAFO	24
12. Análisis de carteras inmobiliarias desde una perspectiva de planificación estratégica.	25
a. La aplicación limitada del análisis de carteras en la administración.	25
b. Criterios para el análisis de carteras en la administración	26
c. Análisis de las partes interesadas en el sector público	27
d. Análisis de ratios e indicadores	27
e. Benchmarking.....	28
13. Evaluaciones desde una perspectiva cualitativa.	29
a. Evaluación de impacto.....	29
b. Evaluación de la estrategia.....	30
c. Evaluación de los procesos de cambio	30
Capítulo 2. Objetivos de gestión de activos públicos inmobiliarios.	32
1. La gestión pública de los activos inmobiliarios.	32
2. Beneficios de la planificación de activos inmobiliarios.....	33
3. Especificación en el plan del propósito del plan de gestión de activos inmobiliarios.....	34
a. Propósito de la estrategia de gestión de activos inmobiliarios	34
b. Estrategia corporativa de la organización.	34
c. Cronograma del planeamiento	35
d. Aspectos financieros	35
e. Efecto del plan sobre inmuebles clave.	35
f. Análisis general de mejora de activos inmobiliarios	35
g. Definición del nivel de de confiabilidad del plan y su efecto inmobiliario	36
h. Control de resultados y factores críticos de éxito.	36
i. Medición del cumplimiento.....	36
j. Cambios organizativos.....	36
k. Hitos de de cumplimiento por inmuebles	37
l. Revisión inmobiliaria	37
m. Riesgos asociados con los activos inmobiliarios.....	37
4. Institucionalización y profesionalismo en la gestión de activos públicos	37
5. La introducción de técnicas de gestión del sector privado	39
6. Creación de un registro oficial de activos inmobiliarios de propiedad pública	41
7. Clasificación de activos públicos inmobiliarios	41
8. Determinar el valor contable y económico de los activos públicos inmobiliarios.	42
9. La contabilidad de acumulación (o devengo) del sistema de información contable del sector público.	43



10. Alternativas de uso de activos públicos inmobiliarios	45
Capítulo 3. El plan de acción de gestión de activos inmobiliarios.....	46
1. El plan de acción de gestión de activos inmobiliarios.....	46
2. Procedimiento de elaboración del plan de acción de gestión de activos inmobiliarios.....	47
3. Recopilación de información sobre los activos inmobiliarios.	47
4. Información sobre el estado de la propiedad, el desempeño y la gobernanza	48
5. Revisión de información.....	49
6. Estrategia financiera inmobiliaria.	50
a. Planes financieros a medio plazo y las estrategias de capital y de inversión.	50
b. El plan se evaluará financieramente a medida que se desarrolle.	51
7. Programas de activos inmobiliarios	51
8. Áreas de política de gestión de activos inmobiliarios.....	52
9. Compromiso con el servicio de gestión de activos inmobiliarios públicos.....	53
Capítulo 4. Planificación y gestión financiera de los activos inmobiliarios	55
1. Evaluación financiera preliminar del programa de proyectos inmobiliarios.	55
2. Programa anual de gestión de activos inmobiliarios.....	55
Capítulo 5. Plan estratégico de gestión de activos (Strategic Asset Management Plan (SAMP))	57
1. ¿Qué hace un buen plan estratégico de gestión de activos (Strategic Asset Management Plan (SAMP))?	57
2. ¿Cómo desarrollar un plan estratégico de gestión de activos?	58
a. Preparación de planes estratégicos de gestión de activos	58
b. Recopilar información sobre activos.	59
c. Desarrollar un plan estratégico de gestión de activos.....	59
d. Crear estrategias para cada activo.	60
e. Estudiar las adquisiciones necesarias.	60
f. Planificar las operaciones de los activos.	61
g. Plan de mantenimiento de activos.	61
h. Preparar la venta de activos.	62
i. Incluir información sobre la financiación.	62
j. Gestionar el riesgo.....	63
k. ISO 55000.....	63
3. ISO 55000 combina la estrategia de gestión de activos y el plan estratégico de gestión de activos (Strategic Asset Management Plan (SAMP)) en un solo documento.....	64
a. ISO 55000	64
b. Diferenciar la estrategia del plan	64
c. Objetivos de SAMP	64
d. Requisitos y orientación de cumplimiento.....	65
Capítulo 6. Contenidos del plan de gestión de activos estratégicos (Strategic Asset Management Plan (SAMP)).....	67



1. Resumen ejecutivo.....	67
a. Alcance y propósito del documento.....	67
b. Contexto.....	67
2. Supuestos.....	68
a. Iniciativas estratégicas.....	68
b. Resumen de recursos.....	68
c. Requisitos de dotación.....	69
d. Riesgos y oportunidades.....	69
e. Apéndices.....	69
PARTE SEGUNDA.....	70
Herramientas de gestión de activos inmobiliarios (Asset Management).....	70
Capítulo 7. Datos operativos y de gestión inmobiliaria.....	70
1. Datos operativos y de gestión inmobiliaria.....	70
a. Recopilación y gestión de datos.....	70
BIM.....	71
SIG Sistemas de información geográfica (GIS).....	71
b. Análisis de datos.....	72
c. SIG/GIS para gestión y mantenimiento de inmuebles / Facility Management.....	73
d. Mapeo de activos inmobiliarios públicos (Collaborative Asset Mapping). Aplicación georreferenciada.....	74
e. Integración de BIM y SIG/GIS.....	75
f. Inspección del edificio y entorno construido.....	76
g. Requisitos para el modelo GeoBIM.....	76
2. Sistema de bases de datos de acceso múltiple.....	77
3. Uso y tipos de datos inmobiliarios.....	77
4. Requisitos de los datos inmobiliarios.....	78
5. Orden y prioridad de integración de los datos inmobiliarios en las bases.....	79
6. Categorización de datos de activos inmobiliarios.....	79
Capítulo 8. Mapeo de activos inmobiliarios. BIM +SIG.....	81
1. BIM y SIG.....	81
a. BIM.....	82
b. SIG/GIS.....	82
c. Similitud y diferencias entre BIM y SIG/GIS.....	83
2. Procedimiento de mapeo en SIG/GIS y BIM.....	84
3. Soluciones técnicas de mapeo de gestión de activos y bienes inmuebles. BIM.....	85
PARTE TERCERA.....	87
Comprobación del resultado de los planes estratégicos.....	87
Capítulo 9. Comprobación del cumplimiento de los activos inmobiliarios en las necesidades mediante el cuadro de mando integral (Balanced Scorecard Model (BSC))......	87
1. ¿Qué es un cuadro de mando integral (Balanced Scorecard Model (BSC))?.....	87
2. Características del modelo de cuadro de mando integral (BSC).....	88

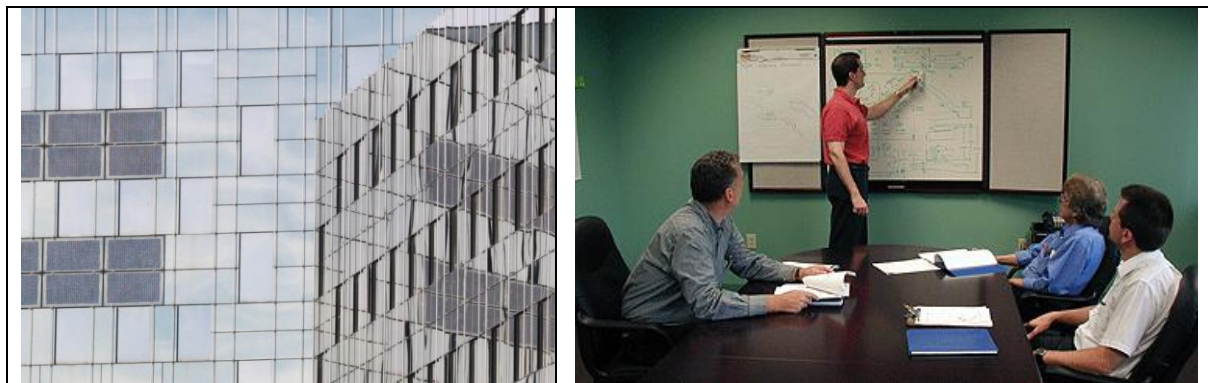


3. Beneficios de un cuadro de mando integral (BSC).....	89
4. Ejemplos de un cuadro de mando integral (BSC)	90
5. Enfoque de cuadro de mando integral para medir la contribución de los activos inmobiliarios.	90
6. La evaluación comparativa (Benchmarking)	91





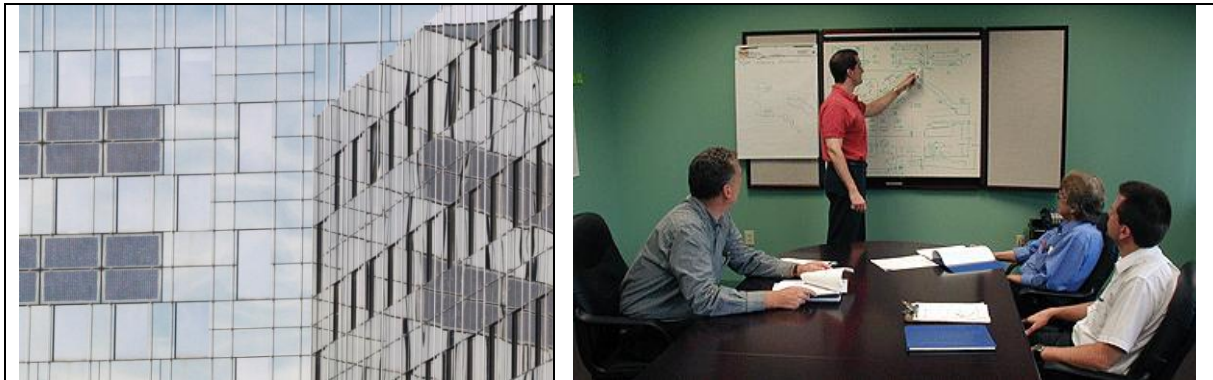
¿QUÉ APRENDERÁ?



- **Gestión de activos inmobiliarios públicos. Public Sector Property Asset Management**



Introducción



Las autoridades públicas son responsables de la gestión de una cartera de activos inmobiliarios públicos diversificada.

La falta de información confiable sobre los activos inmobiliarios públicos dificulta la determinación del valor de los activos, la presupuestación de las actividades de gestión de activos y la evaluación del desempeño de la cartera.

La gestión de los activos inmobiliarios del sector público debe entenderse como una herramienta útil para lograr los objetivos estratégicos en las políticas de desarrollo, infraestructura, culturales, de salud y de otro tipo.

Si bien ha habido una serie de esfuerzos para implementar la gestión de activos inmobiliarios públicos en el mundo, la gestión de activos inmobiliarios públicos no siempre se ha considerado adecuadamente como una parte integral de las reformas del sector público.

La primera condición para emplear activos inmobiliarios públicos para generar ingresos públicos es determinar claramente qué tipos de activos constituyen la cartera de activos inmobiliarios públicos y determinar los componentes de los derechos de propiedad que pueden hacerse valer sobre los activos inmobiliarios públicos. También significa que los derechos de propiedad últimos deben separarse de los derechos de control.

En ocasiones, determinados bienes públicos no se clasifican, registran ni valoran adecuadamente. El considerable desorden en la observancia de los derechos de propiedad ha podido dar lugar a expectativas públicas incumplidas con respecto a un mejor uso de los bienes públicos.

Algunos activos inmobiliarios públicos no se han utilizado en absoluto, mientras que a menudo se ha afirmado que algunos activos son improductivos sin cuestionar la idoneidad y la relación costo-beneficio real de su uso.



Algunos activos inmobiliarios públicos en el mundo se venden para cubrir brechas presupuestarias o para ganar las simpatías del electorado por la implementación de ciertos proyectos.



En general, la gestión eficiente de los activos inmobiliarios públicos no siempre ha sido motivo de preocupación para las autoridades públicas a nivel mundial.



La clasificación de activos inmobiliarios públicos y la creación de un registro mejoraría el reconocimiento y la valoración de los activos y facilitaría el desarrollo profesional de la gestión de activos inmobiliarios públicos.

Tomar decisiones sobre el uso de activos inmobiliarios públicos implica recopilar datos sobre todos los activos, pasivos, ingresos y gastos de una unidad gubernamental y del gobierno general en su conjunto.

Dado que la información es el recurso más importante en el proceso de gestión, un sistema de información contable integral es crucial para la planificación de los ingresos y gastos públicos, la medición del desempeño y el control de la gestión de activos.

Para ellos es necesario garantizar que haya registros y estados financieros a diario. Por lo tanto, el papel de la información contable y financiera es la base de la gestión de activos del sector público, en cuanto que es parte de la gestión financiera del sector público.

Es importante hasta la implementación de soluciones óptimas para preservar los fondos públicos y fortalecer el crecimiento económico, asegurando el control sobre los recursos inmobiliarios.

Los retos son similares en todo el mundo: falta de un marco de política central, escasez de información necesaria para la gestión de carteras inmobiliarias, normas contables insuficientes, falta de transparencia y responsabilidad.

- Todo ello requiere planificación y digitalización con tecnología BIM – SIG/GIS de última generación de los procesos de gestión inmobiliaria.

La gestión de activos del sector público se enfrenta a desafíos comunes, como los avances en la tecnología y el crecimiento en el sector inmobiliario del gobierno, lo que resulta en grandes carteras de activos con importantes retrasos en el mantenimiento, conjuntos de datos poco confiables y recortes presupuestarios.

En consecuencia, muchos activos inmobiliarios se están volviendo costosos e infrautilizados en lugar de recursos valiosos.

Es aquí donde debemos analizar las nuevas estrategias para preservar estos activos públicos, gestionar el riesgo y hacer un mejor uso de la tecnología.



Estas estrategias comprenden la:

- **Gobernanza:** se refiere a la posibilidad de establecer regulaciones, políticas y procedimientos operativos estándar que guíen la forma en que las organizaciones administran las inversiones en sistemas para impulsar el uso inmobiliario.
- **Estandarización:** los estándares BIM SIG/GIS y las mejores prácticas se refieren a los puntos de referencia de gestión de activos inmobiliarios que han sido adoptados por el sector.
- **Prácticas actualizadas:** se refiere a la práctica real en las áreas funcionales (activos físicos, bienes inmuebles, administración de carteras, administración de instalaciones y operaciones, suministro de propiedades y logística) en las distintas áreas gubernamentales.
- **Sistemas:** se refiere a los sistemas organizativos (software, sensores y automatización de hardware) que dan soporte a la gestión de activos para dar forma a las políticas y ofrecer valor al público.

De todos estos temas tratamos, desde una perspectiva práctica y profesional, en la guía práctica de Gestión de activos inmobiliarios públicos. Public Sector Property Asset Management



PARTE PRIMERA

Planificación estratégica de la gestión de activos inmobiliarios públicos.

Capítulo 1. Introducción a la planificación estratégica en las administraciones. Public Sector Property Asset Management



1. Aspectos clave de la gestión de activos inmobiliarios (Asset Management)

a. ¿Qué inmuebles hay que gestionar (Asset Management)?