

UN-DESA y UNCDF
Plan de Acción para la Gestión de Activos (PAGA)
Guía de Redacción

Copyright © Naciones Unidas, 2020

La guía de redacción de PAGA ha sido desarrollada por Linda Newton, en colaboración con Daniel Platz y David Jackson, para el Departamento de Asuntos Económicos y Sociales de las Naciones Unidas (UN-DESA) y UNCDF para uso de la ONU en el apoyo de su resolución específica 69/313, de 15 de julio de 2015, conocida como Programa de Acción de Addis Abeba, que se compromete a "intensificar la cooperación internacional para fortalecer las capacidades de los municipios y otras autoridades locales", así como "apoyar a las ciudades y autoridades locales de los países en desarrollo, especialmente en los países menos adelantados y los pequeños Estados insulares en desarrollo."

Para consultas por favor escriba a Daniel Platz (Coordinador del Proyecto), platz@un.org.

Tabla de Contenido

INTRODUCCIÓN A LA GUÍA DE REDACCIÓN	1
¿Qué es gestión de activos?	1
¿Qué es un plan de acción para la gestión de activos o PAGA?	1
¿Para qué sirve el PAGA?	2
¿Quién escribe el PAGA?	2
¿Cómo usar esta guía de redacción y la plantilla de PAGA?	2
Claves para escribir su PAGA	3
INTRODUCCIÓN AL PAGA	4
PASO 1 – POLÍTICAS Y MARCO DE GESTIÓN DE ACTIVOS DEL GOBIERNO LOCAL.....	5
Ejemplos de objetivos y principios	5
Estrategia de gestión de activos de gobiernos locales.....	7
PASO 2 – ACTIVOS PRIORITARIOS, PARTES INTERESADAS Y METAS DE DESEMPEÑO	8
Paso 2A – Identificar activos prioritarios	8
Paso 2B - Identificar las principales partes interesadas (<i>Stakeholders</i>).....	9
Paso 2C – Establecer objetivos de desempeño para activos esenciales.....	10
Paso 2D – Identificar los interesados activos para activos esenciales.....	12
PASO 3 – ENTENDER Y REVISAR MÉTODOS Y HERRAMIENTAS ACTUALES	13
PASO 4 – ANÁLISIS DE BRECHAS.....	14
Analizar brechas e identificar acciones	14
PASO 5 – PLAN DE ACCIÓN.....	16
Acciones y Recursos	16
SEGUIMIENTO Y REVISIÓN.....	16

INTRODUCCIÓN A LA GUÍA DE REDACCIÓN

¿Qué es gestión de activos?

La gestión de activos es una serie de actividades y sistemas coordinados que monitorean y mantienen cosas de valor.

Los activos (infraestructura física y equipamiento, terrenos y edificaciones) tienen un valor de servicio para sus usuarios, sus propietarios y la comunidad. Tienen valor financiero debido a que se requiere dinero para adquirir, mantener, actualizar y disponer de ellos. La venta de bienes inmuebles como terrenos y edificios también puede generar nuevos recursos que pueden utilizarse para financiar nuevos activos o mantener otros antiguos.

Aquellos responsables de la gestión de activos dentro de la organización deben estar en capacidad de responder las siguientes preguntas fundamentales:

- ¿Cuáles son y dónde están los activos?
- ¿Cuál es su valor?
- ¿Cuál es su condición actual?
- ¿Cuál es su vida útil restante?
- ¿Cuál es su mantenimiento diferido?
- ¿Cuál debo reparar primero?
 - ¿Cuánto costará y cuál es el nivel aceptable de riesgo?
 - ¿Es asequible?

¿Qué es un plan de acción para la gestión de activos o PAGA?

Un plan de acción para la gestión de activos (PAGA) es una forma de comparar el conocimiento, las prácticas y la documentación actual de la organización con un conjunto de buenas prácticas de gestión de activos, para así identificar brechas y ACCIONES específicas para cerrarlas.

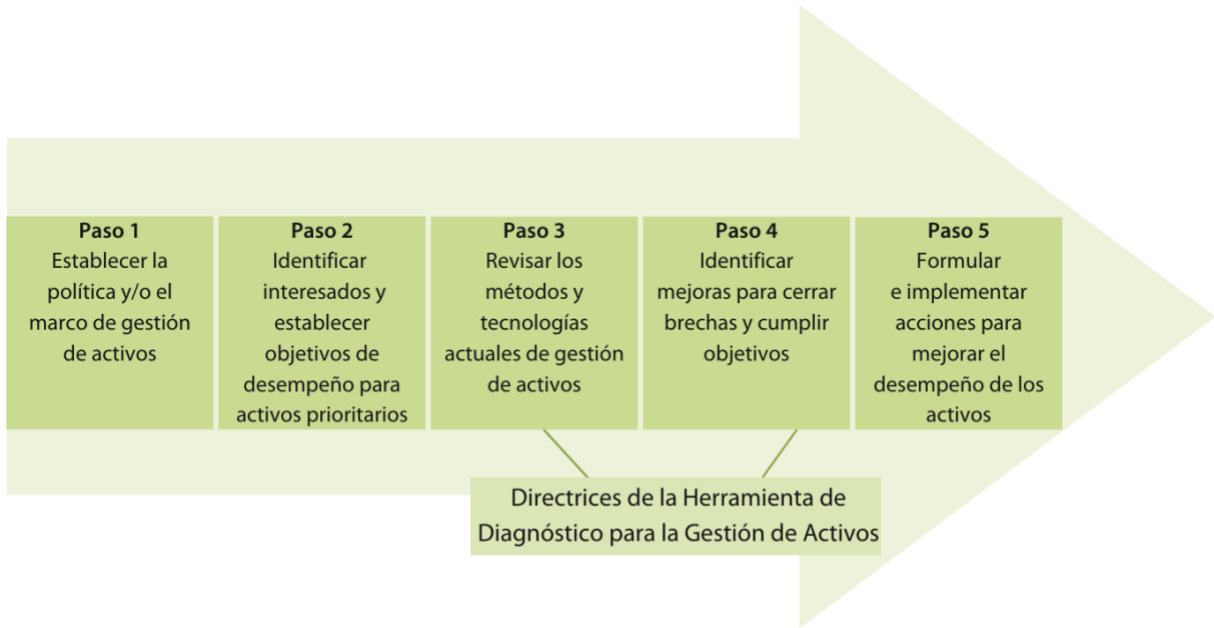
Un PAGA implementado exitosamente constituirá un paso significativo hacia el desarrollo de un sistema sólido de gestión de activos que ayude a los gobiernos locales a invertir mejor sus recursos y a proveer servicios a la comunidad de la mejor forma posible.

Un PAGA (Figura 1) se puede relacionar a uno o más activos y se basa en ciertos pilares:

- (i) el marco de gestión de activos del gobierno local, p.ej., la visión general para la gestión de activos del gobierno local, incluyendo los objetivos, metas y enlaces a una visión de ciudad más amplia y a un plan de inversión de capital, si es que existe;
- (ii) una evaluación de las partes interesadas involucradas en la gestión de activos, así como una revisión de sus funciones específicas y el establecimiento de una meta de desempeño para uno o más activos esenciales de conformidad con el marco de gestión de activos del gobierno local y las políticas y regulaciones nacionales sobre gestión de activos que rigen la gestión del activo seleccionado;
- (iii) una revisión de los métodos y tecnologías o herramientas usados en la gestión de activos (libro de activos, base de datos de inventarios de activos, programas informáticos de gestión de activos, técnicas de valoración, gestión del ciclo de vida, exámenes estratégicos de portafolio, integración de las necesidades de gestión de activos en los presupuestos anuales, presentación de informes y auditoría de activos);

- (iv) una evaluación de desempeño de las prácticas de gestión de activos contra los objetivos determinados y una clara identificación de las brechas y áreas a mejorar; y
- (v) la formulación de acciones concretas por parte de todos los interesados pertinentes que aborden las deficiencias detectadas y vinculen las medidas propuestas para mejorar la gestión del activo con el presupuesto actual y a medio plazo de los gobiernos locales.

Figura 1: Fundamentos de un Plan de Acción para la Gestión de Activos (PAGA)



¿Para qué sirve el PAGA?

La existencia de un PAGA para los activos más esenciales es un indicador, tanto a nivel local como nacional, de la existencia de un gobierno local transparente y financieramente responsable. Esto, a su vez, fomenta la confianza de las partes interesadas locales y de otras fuentes de recursos y capital. Por lo tanto, el objetivo último de implementar los PAGA y sistemas integrales de gestión de activos es construir la capacidad de cada jurisdicción local para ser más próspera y proporcionar una mejor calidad de vida a sus ciudadanos.

¿Quién escribe el PAGA?

El PAGA debe ser escrito por un directivo del gobierno local con responsabilidades sobre la gestión de activos. Es importante que el PAGA sea desarrollado y redactado después de consultar y contar con la participación de todas las principales partes interesadas.

¿Cómo usar esta guía de redacción y la plantilla de PAGA?

Esta guía y la plantilla de PAGA han sido desarrollados para apoyar a los gobiernos locales en la redacción de sus PAGA proporcionando una estructura y ejemplos de buenas prácticas e instrumentos de gestión de activos.

Un gobierno local puede optar por escribir un PAGA para uno o dos activos para empezar el camino hacia una mejor gestión de activos. También puede optar por redactar un PAGA para comenzar a desarrollar su marco de gestión de activos y su plan de acción para un grupo de activos.

La plantilla proporciona texto y tablas (en negro) que pueden conservarse en el documento. También hay texto guía (*en cursiva roja*) para indicar información adicional que el gobierno local debe aportar. Todo el texto en cursivas rojas debe ser eliminado antes de finalizar el PAGA.

Las directrices de la HERRAMIENTA DE DIAGNÓSTICO pueden ser usadas por el gobierno local para identificar el nivel de concientización, las brechas significativas y las medidas sugeridas para cerrar estas brechas. Las recomendaciones del análisis de la HERRAMIENTA DE DIAGNÓSTICO deben tener un papel predominante en las ACCIONES identificadas en el PAGA.

Claves para escribir su PAGA

- Escriba en lenguaje simple, evite usar siglas y abreviaturas.
- Sea consistente en el uso de los términos.
- Sea específico. Su PAGA debe explicar su plan de forma que otros puedan entenderlo.
- Use la plantilla provista. Si una sección no aplica a su caso, no modifique la plantilla eliminando la sección; escriba una nota que indique “Esta sección no aplica”.
- Haga preguntas y busque asesoría.

INTRODUCCIÓN AL PAGA

El PAGA debe empezar con una introducción que explique su propósito y los supuestos y restricciones que se han hecho en la preparación del PAGA. Esta sección debe ser escrita al final, después de que se han identificado los activos prioritarios y se ha desarrollado el plan de acción.

Los supuestos son elementos aceptados como verdaderos o inevitables, aunque no haya total certeza de que existan o de que ocurrirán.

Por ejemplo:

Supuestos:

- Asumimos que nuestro nivel actual de recursos propios se mantendrá o se incrementará en una pequeña proporción.
- Asumimos que nuestro nivel actual de recursos para la gestión activos no disminuirá.

Las restricciones son elementos que limitan nuestra habilidad de tomar ciertas acciones. Pueden ser internas o externas.

Por ejemplo:

Restricciones internas:

- ‘Nuestra capacidad de contratar personal adicional está limitada, así que debemos implementar el PAGA con la capacidad existente.’

Restricciones externas:

- ‘Debemos trabajar con agencias del orden nacional en el caso de activos que, aunque son usados por nuestros ciudadanos, son administrados por otros, v.g. empresas de servicios públicos’

PASO 1 – POLÍTICAS Y MARCO DE GESTIÓN DE ACTIVOS DEL GOBIERNO LOCAL

Está establecida la política/marco de gestión de activos?

- ¿SÍ? Entonces, ¿cumple los requerimientos que se establecen a continuación?
- ¿NO? Puede crear un PAGA para el desarrollo de un documento de política (INICIAR ACCIÓN)

La política/marco para la gestión de activos debe ser:

- De conformidad a los requisitos legales del gobierno y otros órganos reguladores;
- De conformidad a los requisitos existentes y previstos por las partes interesadas/usuarios;
- Acordada con los principales interesados;
- Adoptada por la administración municipal por un periodo específico a largo plazo; y
- Revisada periódicamente por representantes tanto del gobierno local como de los principales interesados.

Si la política actual no existe o no cumple con estos requerimientos, un documento de política debe ser desarrollado. Este es un documento importante que fija los requerimientos/objetivos principales y establecerá el escenario para muchos aspectos de la estrategia de gestión de activos y sus directrices.

Ejemplos de objetivos y principios

Los objetivos y principios que pueden ser usados en el marco de gestión de activos (política, estrategia) pueden ser:

Objetivos:

Necesidades operativas	Basados en riesgo	Transparencia
Eficiencia	Enfocados en los usuarios	Cumplimiento
Liderazgo	Progresista	Basado en valor/Asequible
Enfoque integral	Enfocados en el servicio	

Principios:

- "Nos esforzaremos por cumplir o superar todas las regulaciones nacionales, puntos de referencia y requisitos relacionados con la gestión de nuestros activos."
- "La gestión abierta y eficaz de los bienes públicos es nuestro deber cívico."
- "Combatiremos todas las formas de mal uso, abuso o corrupción relacionadas con la gestión de la propiedad pública."
- "Nos comprometemos a proveer acceso y uso justos y equitativos de nuestros activos independientemente de la raza, el color, el sexo, el idioma, la religión, la opinión política o de otra índole, el origen nacional o social, la propiedad, el nacimiento o cualquier otra condición."
- "Reconocemos los beneficios de la gestión de activos, incluyendo:

- La sostenibilidad económica se ve considerablemente reforzada por la reducción de los costos de prestación de servicios.
- La equidad social y los beneficios ocurren porque la comunidad tiene más recursos para proporcionar servicios e instalaciones.
- La sostenibilidad y la dependencia del medio ambiente aumentan porque se conservan los recursos y se presta más atención a las soluciones a largo plazo que a los ahorros o conveniencia de corto plazo; además, la valoración adecuada de los activos ambientales, como lagos, ríos y aguas subterráneas, permite que la tierra y otros activos conserven su valor.
- Los ciudadanos disfrutan de niveles de servicio más confiables sin fallos inesperados e interrupciones indefinidas.
- Mejora de la viabilidad financiera del gobierno local porque se prevén gastos futuros y se hacen las reservas necesarias.
- Se aumenta la transparencia del gobierno, lo que conduce a una mejor comunicación con el público y mejora la confianza de los ciudadanos.
- La comunicación es más efectiva con los contribuyentes, funcionarios electos, las calificadoras de riesgo y las agencias reguladoras debido a que los planes y resultados son documentados y compartidos.”

- " Designaremos un punto focal para la gestión de activos que preparará y convocará reuniones periódicas para discutir cómo nuestras prácticas de gestión de activos pueden ser mejoradas en beneficio de nuestros ciudadanos."

- " Reconocemos que la gestión de activos es un proceso multifacético y de múltiples interesados que implica la demanda, el ciclo de vida y la gestión financiera, y nos comprometemos a incluir a todas las partes pertinentes en nuestros esfuerzos por mejorar nuestras prácticas de gestión de activos."

- "Nos comprometemos a proporcionar los recursos para cumplir con nuestros objetivos de gestión de activos."

- "Nos aseguraremos de contar con la organización, las políticas y los procedimientos adecuados para apoyar la gestión de activos y lograr nuestros objetivos."

- "Informaremos regularmente sobre nuestros activos y nuestro desempeño."

- " Involucraremos e informaremos al público sobre decisiones importantes relacionadas con la adquisición, reparación o venta de nuestros activos."

- " Incluiremos las necesidades de gestión de activos financieros en nuestro presupuesto anual y en los planes de gasto del marco fiscal de mediano plazo."

- " Implementaremos un módulo de gestión de activos funcional y fácil de usar que complemente o esté integrado en nuestro sistema integrado de gestión financiera actual y otros sistemas de gestión de finanzas públicas. Capacitaremos a todo el personal pertinente en su aplicación."

- "Seguiremos mejorando nuestras prácticas y sistemas de gestión de activos."

Estrategia de gestión de activos de gobiernos locales

La estrategia de gestión de activos es un documento importante que proporciona las directrices prácticas sobre lo que se debe hacer para cumplir con las políticas y marco de la gestión de activos. Considérela como un nivel de detalle debajo de la política/marco.

¿Existe una estrategia de gestión de activos?

Si SI,

Esta estrategia debe:

- Fijar la visión, metas y objetivos de la gestión de activos del gobierno local (según las políticas y el marco)
- Alinearse con los objetivos de desarrollo estratégico del gobierno local
- Como mínimo tratar lo siguiente:
 - Documentación del estado actual de la información sobre activos y definición de las necesidades futuras de datos sobre activos;
 - Definición de los niveles de servicio requeridos (NDS) que deben ser proporcionados a los usuarios, (los NDS requeridos deben equilibrar: requisitos legales, las expectativas de los usuarios con el riesgo de los activos, accesibilidad y limitaciones de tiempo);
 - Una visión general de los principales problemas para proporcionar el NDS requerido;
 - Definición de objetivos estratégicos en materia de gestión de activos;
 - Definición de las normas y procedimientos necesarios para la gestión de activos (referidos aquí como Protocolos), que proporcionarán orientación a todas las partes interesadas en la aplicación de prácticas específicas dentro del sistema de gestión de activos, como:
 - Protocolo de recopilación y jerarquía de datos sobre activos
 - Protocolo de evaluación de la condición y del funcionamiento
 - Protocolo de evaluación de relevancia/riesgo
 - Protocolo de respuesta ante la interrupción del servicio
 - Protocolo de respuesta a quejas de los clientes, etc.
 - Elaboración de requisitos para los conocimientos de gestión de los activos del personal y, por ende, las competencias y la capacitación del personal;
 - Definición de las funciones y responsabilidades de los encargados de tomar decisiones en el sistema de gestión de activos;
 - Adoptar la evaluación de condición y desempeño de los activos como condición previa para tomar todas las decisiones de gestión de activos (objetivo a mediano y largo plazo);
 - Adoptar un proceso de toma de decisiones basado en riesgo para priorizar mantenimiento y acciones/intervenciones de inversión de capital;
 - Adoptar un costeo de ciclo de vida al evaluar diferentes necesidades rivales de inversión en todas las clases de activos.

Si NO, se puede crear un PAGA para el desarrollo de un documento de estrategia.

PASO 2 – ACTIVOS PRIORITARIOS, PARTES INTERESADAS Y METAS DE DESEMPEÑO

Paso 2A – Identificar activos prioritarios

La siguiente tarea en la redacción del PAGA es identificar los activos prioritarios.

¿Existe un proceso para identificar activos prioritarios?

- Si SI, Entonces, ¿cumple los siguientes requisitos?
- Si NO, Use la guía de redacción para desarrollar un proceso de identificación de activos prioritarios.

El proceso de identificación de activos prioritarios debe:

- Alinearse con la política/marco de gestión de activos del gobierno local y la estrategia de gestión de activos;
- Alinearse con los objetivos de desarrollo estratégicos del gobierno local;
- Reflejar las prioridades de los usuarios o *stakeholders* incluyendo los NDS para los activos. (Para entender completamente la prioridad de los activos es importante entender quiénes son los usuarios prioritarios).
- Reflejar los riesgos asociados a cada activo. (Un activo de bajo riesgo es con frecuencia un activo de baja prioridad.)

Priorizar los activos debería hacerse objetivamente y son emociones o sesgos. Como mínimo, la priorización debe considerar la función vital que apoya el activo y el impacto de la pérdida del servicio. Se considera una buena práctica asignar criterios estándar a todos los activos y luego asignarles puntajes en una escala numérica. Al sumar todos los puntajes para cada activo, se puede ver que aquellos activos con puntuaciones mayores son los activos más importantes, a los que con frecuencia se les asignará una prioridad más alta.

Ejemplos guía de criterios estándar (usando una escala de 1 a 5):

- Importancia del activo para el gobierno local – Muy importante = 5, Poco importante = 1
- Impacto sobre la comunidad si el activo queda fuera de servicio – Muy alta = 5, Muy baja = 1
- Condición del activo – Nuevo = 1, Deficiente = 5
- Valor de reemplazo del activo – mayor de \$10,000,000USD = 5, menor de \$50,000USD = 1

Por ejemplo, una muestra de activos que se califica con estos criterios podría ser:

Activo	Breve Descripción	Importancia para el Municipio	Impacto de falla de servicio	Condición	Valor de reposición	Puntaje total	Ranking Priorización
Escuela primaria	15 años, valor de reposición \$100,000 USD	3	3	3	2	11	4
Planta de tratamiento de agua	10 años, valor de reposición \$5 millones USD	5	5	5	4	19	1
Oficina de gobierno municipal	40 años, valor de reposición \$10 millones USD	5	4	3	5	17	2
Flota para recolección de basura	10 años, valor de reposición \$1 millón USD	4	5	4	3	16	3

La importancia del activo determina en dónde se enfocarán los recursos, esfuerzos, planeación, etc., en los años por venir.

Una vez se ha desarrollado un proceso para identificar los activos prioritarios, haga una lista de los activos prioritarios en la Tabla 1, junto con las bases para seleccionarlos.

Aquí mostramos un ejemplo de la Tabla 1: Identificación de activos prioritarios

Activo	Funciones vitales que apoya	Impacto de la falla del servicio
Suministro de agua	Salud y seguridad, bienestar social y económico	Pérdida de vidas (salud pública y enfermedades)
Recolección de residuos sólidos	Salud y seguridad, bienestar social y económico	Pérdida de vidas (salud pública y enfermedades) Pérdida de ingresos

Paso 2B - Identificar las principales partes interesadas (*Stakeholders*)

Las partes interesadas son las personas u organizaciones que influyen en la forma en que se evalúan las actividades de gestión. Pueden ser internos o externos, incluyendo usuarios y agencias externas.

Para hacer una gestión de activos efectiva, es importante conocer a todas las partes interesadas importantes para maximizar su apoyo y minimizar cualquier resistencia. Pueden existir partes interesadas que no estén involucradas en la actualidad, estas deben ser identificadas y registradas en las Tablas 2a y 2b de la plantilla para el PAGA.

¿Existe un proceso para identificar y administrar partes interesadas?

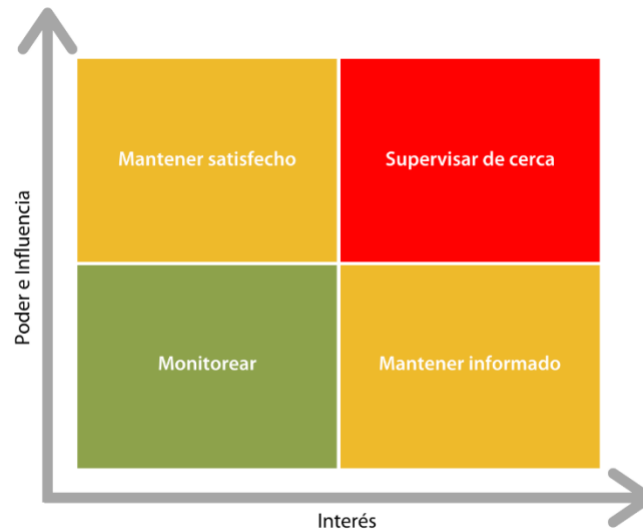
- Si YES, entonces ¿cumple con los requisitos siguientes?
- Si NO, use el PAGA para desarrollar un proceso para identificación de partes interesadas.

El proceso para identificar y administrar partes interesadas debe:

- Alinearse con la política / marco de gestión de activos del gobierno local
- Identificar los roles /funciones específicas de las partes interesadas (consumidor/usuario, representante comunitario, administrador de activos, proveedor de servicios, etc.)
- Identificar el poder, la influencia y el interés de cada parte y establecer una estrategia para gestionar cada categoría de interesado (*Stakeholder*)

Al considerar las partes interesadas, recuerde que algunas tendrán más intereses en un activo o activos que otras, algunas tendrán más influencia sobre cómo se maneja el activo. Es importante entender quién debe mantenerse informado y quién debe ser consultado como parte del proceso de gestión de activos.

Las partes interesadas deben clasificarse de acuerdo con su poder / interés en el activo.



Adaptado por Mind Tools Content Team, original de A.L. Mendelow, p. 20.

La figura anterior muestra cómo las partes interesadas deben administrarse según su influencia o poder y su interés en el activo.

Ejemplo: Recolección de basuras

- Los usuarios finales (consumidores) del servicio de recolección de basura del gobierno local tienen poca influencia / poder en la forma en que se presta el servicio, pero tienen un gran interés porque la falta del servicio afecta a su vida cotidiana. Deben mantenerse informados de los cambios en el servicio o en los horarios para fomentar su satisfacción.
- Los conductores de la flota de vehículos de recolección de basura tienen gran poder e interés en el servicio ya que ellos son componentes esenciales del servicio. Para mantener unos estándares altos del servicio, los conductores deben ser supervisados con atención.
- Los contratistas o funcionarios ser supervisados con atención.

Paso 2C – Establecer objetivos de desempeño para activos esenciales

Después de seguir el proceso para identificar activos prioritarios se puede empezar a establecer objetivos de desempeño para esos activos en la Tabla 2c de la plantilla del PAGA. El PAGA debe contener objetivos de desempeño solo para los activos prioritarios (o para el grupo de activos prioritarios) ya que el plan sería demasiado largo si se incluyen todos los activos.

Todos los objetivos de desempeño necesitan ser 'SMART':

ESpecíficos, **Medibles**, **Alcanzables**, **Relevantes** y con **Tiempo**

Puede ser que ya existan objetivos de desempeño nacionales que puedan ser usados para algunos activos. Por ejemplo, la Comisión de Planeación Nacional de Nepal cuenta con el documento 'Evaluación

de necesidades, costeo, y estrategia de financiación para los Objetivos de Desarrollo Sostenible¹ el cuál proporciona las siguientes metas para la línea de agua y saneamiento:

Tabla 3.9: Metas e Indicadores del ODS 6 (agua y saneamiento)

Metas e Indicadores	2015	2019	2022	2025	2030
Hogares con acceso a agua corriente (%)	49,5	60,3	68,4	76,5	90
Cobertura básica de abastecimiento de agua (%)	87	90.2	92.6	95	99
Población que utiliza agua potable (%)	15	35	50	65	90
Zona declarada libre de defecación (%)	41	56.5	71.9	83.5	99
Cobertura de Saneamiento (%)	82	86.5	89.9	93.3	99
Proporción de aguas residuales industriales no tratadas(%)	99	75.3	57.5	39.7	10

Fuente: ODS Informe de Situación y Hoja de Ruta 2017

Si no hay objetivos nacionales, se pueden establecer unos objetivos propios de desempeño. Aquí mostramos los objetivos de desempeño para la flota de camiones recolectores de basura del gobierno local:

‘Los camiones recolectores de basura funcionarán el 100% del tiempo.’

Este objetivo es específico y medible (establecemos ‘100%’ del tiempo). Es relevante porque la disponibilidad de los camiones es un factor determinante para el desempeño del servicio. Sin embargo, este objetivo puede no ser alcanzable dado que el gobierno local solo tiene un camión. Por lo tanto, un objetivo más alcanzable sería:

‘Los camiones de basura estarán disponibles para su uso seguro el 95% de los días de la semana (lunes a viernes de 6am a 8pm) en todo año civil.’

Esto permite que se haga el mantenimiento en las noches o en los fines de semana y prevé daños ocasionales o limitaciones de tiempo durante la semana laboral. Se debe presupuestar tiempo para mantenimiento y posibles daños.

También es importante discutir los objetivos de desempeño con las partes interesadas. En este ejemplo, las partes interesadas serían conductores, administradores o contratistas de mantenimiento, proveedores de repuestos e incluso los encargados de adquirir los vehículos. Se puede discutir el tema incluso con recursos humanos para ver si es apropiado proponer que los encargados de mantenimiento y los conductores reciban un bono si el vehículo a su cargo alcanza las metas de disponibilidad.

Otro ejemplo se muestra aquí:

Activo – Sistema de distribución de agua vs. Pozo

Objetivo de desempeño (o Nivel de servicio) – Suministro de agua potable.

Atributos de NDS: seguridad, sensibilidad, disponibilidad, cumplimiento, accesibilidad

Las medidas de desempeño para el sistema de suministro de agua pueden incluir:

¹ National Planning Commission, 2018. ‘Needs Assessment, Costing and Financing Strategy for Sustainable Development Goals’. Government of Nepal. Singhadurbar, Kathmandu.

Técnicas:

- Seguridad No más de una prueba de potabilidad fallida por año civil
- Disponibilidad Menos de “Y” interrupciones del servicio por año por pozo
- Cumplimiento Todos los requerimientos regulatorios se cumplen

Relacionadas con el usuario:

- Sensibilidad Las quejas de los consumidores se responderán dentro de 48 horas
- Accesibilidad Todas las mujeres en el área de servicio tienen acceso seguro al pozo

Activo prioritario	Objetivo de desempeño	Nivel de servicio y Atributo	Medida de desempeño
Suministro de agua	Proporcionar cobertura básica de abastecimiento de agua potable y confiable al 95% de la población para 2025	Disponibilidad y confiabilidad: Servicio canalizado a empresas y hogares dentro del área central, pozos comunitarios para clientes fuera del núcleo	Corriente de agua \geq 25L/persona/día – Meta es 95% del tiempo Menos de 25 interrupciones por año por pozo
		Accesibilidad: Pozos/puntos de agua ubicados en áreas seguras para mujeres o solo para mujeres Cumplimiento y seguridad: La calidad del agua cumple con las regulaciones básicas	Todas las mujeres en el área de servicio tienen acceso al pozo en todo momento – Meta es 100% para todas las mujeres, 100% del tiempo La calidad del agua se prueba semanalmente. No más de una prueba de potabilidad fallida en un año calendario.

Paso 2D – Identificar los interesados activos para activos esenciales

Ahora que los activos prioritarios y los objetivos de desempeño han sido identificados, es importante regresar e identificar aquellas partes interesadas que están involucradas ACTIVAMENTE en la gestión de los activos prioritarios. Esto se puede hacer revisando las Tablas 2a y 2b, y **resaltando** aquellos interesados que proporcionan la información necesaria para tomar decisiones sobre el activo. Por ejemplo:

- Ingeniero Municipal
- Oficial de Adquisiciones
- Planificador de desarrollo comunitario
- Operadores o encargados del mantenimiento de activos prioritarios
- Jefe de Finanzas

- Oficial de la oficina de género

PASO 3 – ENTENDER Y REVISAR MÉTODOS Y HERRAMIENTAS ACTUALES

Para identificar las oportunidades de mejora es importante entender la actualidad o estado de los procesos y herramientas usadas por las partes involucradas activas. La investigación de estos procesos y herramientas determinará si contribuyen a la gestión de activos de la organización o si por el contrario carecen de importancia. Las herramientas son lo que la organización utiliza para gestionar la información sobre los activos; pueden tomar la forma de libros de contabilidad, hojas de cálculo o software.

Los procesos específicos y herramientas incluyen:

Procesos	Herramientas
Información del registro de activos	Sistema de registro de activos o libro mayor
Evaluación de condición de los activos	Software de bases de datos de activos
Gestión de mantenimiento o gestión de órdenes de trabajo	Software de evaluación de condición de los activos
Identificación y registro/supervisión de los niveles de servicio	Formularios de gestión de mantenimiento u órdenes de trabajo o software de gestión
Gestión financiera	Libros contables
Proceso de adquisiciones	Software de gestión financiera
Proceso de disposición de activos	Libro mayor o software de arrendamiento
Gestión de arrendamientos	

Lista de las partes interesadas activas que se identificaron en la sección anterior, junto con sus respectivos métodos y herramientas, en la Tabla 3 de la plantilla del PAGA.

Una vez que los procesos y herramientas actuales se han identificado y entendido, se tiene un punto de referencia. Este proceso debería haber identificado áreas de mejora. Estas brechas se pueden insertar en la Tabla 4 para su consideración.

Las directrices de la HERRAMIENTA DE DIAGNÓSTICO se pueden usar para identificar los métodos usados por sus partes interesadas internas.

PASO 4 – ANÁLISIS DE BRECHAS

A través de los pasos 2 y 3 se habrán identificado los objetivos y el número de áreas de mejora. Estas brechas entre el proceso actual y los objetivos se deben incluir en la Tabla 4 en la plantilla del PAGA. Además, el resultado de la herramienta de diagnóstico habrá identificado algunas brechas en los procesos, recursos, etc.

El análisis de brechas debe garantizar que las brechas identificadas incluyan lo siguiente:

- Una descripción clara y simple de la brecha;
- Una reafirmación clara del objetivo de rendimiento al cuál apuntarle;
- Una comprensión clara de los interesados afectados;
- Una identificación clara de las partes interesadas; y
- Una declaración breve de las ‘acciones requeridas’.

Analizar brechas e identificar acciones

Pueden identificarse muchas brechas en la Tabla 4, sin embargo, no será práctico incluirlas todas en el PAGA puesto que las limitaciones de los recursos resultarían en el fracaso para cerrar las brechas. Por lo tanto, el siguiente paso será priorizar estas acciones de forma que solo aquellas que sean alcanzables en el corto y mediano plazo (menos de tres años) y cuyo impacto sea mayor, sean incluidas en el PAGA.

Las directrices de la HERRAMIENTA DE DIAGNÓSTICO se pueden usar para identificar las brechas significativas y sugerir formas de cerrar esas brechas. Las recomendaciones del análisis de la HERRAMIENTA DE DIAGNÓSTICO deberían tener un papel prominente en las ACCIONES identificadas en el PAGA.

Aquí mostramos un ejemplo de cómo analizar las brechas usando la información de las Tablas 2a, b & c, y el Paso 3.

Ejemplo del análisis de brechas (Tabla 4)

Nombre del activo	Objetivo de Desempeño	Identificar el Nombre de la Brecha	Descripción de la Brecha	Interesados afectados (quiénes sufren el impacto)	Partes interesadas que activamente gestionan el activo	Acciones requeridas
Pozo comunal	Abastecimiento básico de agua al 92% de la comunidad para 2021	Suministro de agua	Actualmente el suministro sólo alcanza al 80% de la comunidad	Todos los miembros de la comunidad que utilizan el pozo, escuelas, comunidades vecinas, centros de salud.	Ingeniero Senior, Gerente de Inventario, Gerente de Mantenimiento, Técnicos plomeros.	Identificar áreas con atención precaria. Desarrollar planes para perforar nuevos pozos. Aumentar el número de pozos/perforaciones.
	50% de la comunidad tiene agua potable para 2021	Calidad del agua	La calidad actual del agua falla de manera regular debido a la falta de tratamiento y al mantenimiento deficiente de los pozos	Todos los miembros de la comunidad que utilizan el pozo, escuelas, comunidades vecinas, centros de salud.	Ingeniero Senior, Gerente de Inventario, Gerente de Mantenimiento, Técnicos plomeros.	Tratamiento mensual de pozos con productos químicos desinfectantes. Elaborar un plan y procesos de mantenimiento para pozos/perforaciones.

PASO 5 – PLAN DE ACCIÓN

Acciones y Recursos

La penúltima sección del PAGA es hacer una lista de acciones, nombrando a un ‘propietario’ para cada acción, e identificando los recursos requeridos para implementar las acciones. Esta sección es determinante puesto que pone a la luz todos los recursos requeridos para implementar los cambios y será un buen indicador de si las acciones pueden ser realísticamente implementadas con los recursos disponibles. La Tabla 5a en el PAGA debe contener toda esta información.

Es importante entender que el que los recursos (financieros/tecnológicos/humanos) no estén disponibles para implementar una acción, no impide que un gobierno local elabore un estudio de viabilidad para obtener los recursos adicionales. Si el estudio de viabilidad puede demostrar que los beneficios son mayores que los costos de los recursos, puede haber opciones para obtener financiación adicional del gobierno central, donantes o las ONG. De este modo, es crítico identificar si las acciones pueden completarse con los recursos existentes o si se requieren recursos adicionales.

Ahora puede priorizar las acciones que está incluyendo en su PAGA e incluir una fecha de finalización (Tabla 5b). Hay muchos criterios para priorizar, pero tiene sentido usar un enfoque simple. Primero, revisar las acciones que producen un mayor impacto con el menor esfuerzo en términos de recursos, estas son las acciones que ofrecen ‘victorias rápidas’. Implementar estas acciones y obtener resultados ayudará al equipo de gestión de activos a ver el progreso temprano. Esto ayudará a motivar al equipo cuando se trate de implementar las acciones más desafiantes.

Los criterios para seleccionar las siguientes acciones son:

- Viabilidad;
- Urgencia; y
- Disponibilidad de recursos.

Esta lista no está en orden de importancia. Algunos gobiernos locales pueden optar por adoptar las medidas más urgentes a pesar de no disponer de los recursos necesarios para aplicarlas de inmediato. Algunos pueden optar por seleccionar las siguientes acciones más fáciles de implementar basadas en su viabilidad y la disponibilidad de recursos.

La Tabla 5b es un resumen del PAGA. Si es necesario, los detalles adicionales para apoyar las acciones y prioridades pueden ser incluidas en un anexo (A).

SEGUIMIENTO Y REVISIÓN

Comunicar el PAGA a las partes interesadas es vital. Se puede hacer una presentación (en la que es más fácil adicionar información para demostrar un punto) o simplemente enviar por email o entregar una copia del PAGA. En este último caso, no se puede garantizar que los interesados lean el PAGA, por lo que se recomienda que se realice un lanzamiento o una presentación junto con la distribución del PAGA.

Es recomendable hacer un seguimiento de los progresos con todos los responsables de la acción al menos cada seis meses y cuando cambien las partes interesadas o las políticas. Si es necesario, reevalúe las prioridades y realice cambios en el PAGA para garantizar que refleje la política actual del gobierno local. Igualmente, comunicar los éxitos a todos los interesados mediante correos electrónicos, boletines

o reuniones; mantener actualizados y motivados a los interesados ayudará a asegurar el éxito del programa de mejoras.