

NOTA TÉCNICA No. IDB-TN-3010

Evaluación de la madurez de la gestión de activos públicos

Mauricio García Mejía
Florencia Aguirre
Paula Brankevich
Benjamín Roseth
Sandra Naranjo

Banco Interamericano de Desarrollo
División de Innovación para Servir al Ciudadano
Sector de Instituciones para el Desarrollo

Octubre 2024



Evaluación de la madurez de la gestión de activos públicos

Mauricio García Mejía
Florencia Aguirre
Paula Brankevich
Benjamín Roseth
Sandra Naranjo

Banco Interamericano de Desarrollo
División de Innovación para Servir al Ciudadano
Sector de Instituciones para el Desarrollo

Octubre 2024



**Catalogación en la fuente proporcionada por la
Biblioteca Felipe Herrera del
Banco Interamericano de Desarrollo**

Evaluación de la madurez de la gestión de activos públicos / Mauricio García Mejía, Florencia Aguirre, Paula Brankevich, Benjamin Roseth, Sandra Naranjo Bautista.
p. cm. — (Nota técnica del BID ; 3010)

Incluye referencias bibliográficas.

1. Capital-Latin America. 2. Capital-Caribbean Area. 3. Taxation-Latin América. 4. Taxation-Caribbean Area. 5. Internet in public administration-Latin America. 6. Internet in public administration-Caribbean Area. 7. Public administration-Effect of technological innovations on. 8. Public administration-Effect of technological innovations on. I. García Mejía, Mauricio. II. Aguirre, Florencia. III. Brankevich, Paula. IV. Roseth, Benjamin. V. Naranjo, Sandra. VI. Banco Interamericano de Desarrollo. División de Innovación para Servir al Ciudadano. VII. Serie. IDB-TN-3010

Códigos JEL: B4, D24, D73, E22, G12, H11, H27, H54, H82, H83, L85, L32, L90, M41, M42, M48, O43, O54, P48, R53

Palabras claves: gestión de activos públicos, gestión inmobiliaria, desarrollo económico, gestión pública, ingresos, infraestructuras, propiedad gubernamental, administración pública, contabilidad del sector público, valuación de activos, fondos de infraestructura, inversión pública, crecimiento económico, planificación de activos, planificación estratégica, desarrollo del suelo, reforma, transformación digital, transparencia, prestación de servicios, reducción de costes, sostenibilidad, huella ambiental del gobierno, sostenibilidad fiscal, balance, gestión estratégica de activos, modelo de gestión, innovaciones en la gestión pública, América Latina y el Caribe, metodologías, evaluación, madurez, capacidad institucional.

<http://www.iadb.org>

Copyright © 2024 Banco Interamericano de Desarrollo (BID). Esta obra se encuentra sujeta a una licencia Creative Commons CC BY 3.0 IGO (<https://creativecommons.org/licenses/by/3.0/igo/legalcode>). Se deberá cumplir los términos y condiciones señalados en el enlace URL y otorgar el respectivo reconocimiento al BID.

En alcance a la sección 8 de la licencia indicada, cualquier mediación relacionada con disputas que surjan bajo esta licencia será llevada a cabo de conformidad con el Reglamento de Mediación de la OMPI. Cualquier disputa relacionada con el uso de las obras del BID que no pueda resolverse amistosamente se someterá a arbitraje de conformidad con las reglas de la Comisión de las Naciones Unidas para el Derecho Mercantil (CNUDMI). El uso del nombre del BID para cualquier fin distinto al reconocimiento respectivo y el uso del logotipo del BID no están autorizados por esta licencia y requieren de un acuerdo de licencia adicional.

Nótese que el enlace URL incluye términos y condiciones que forman parte integral de esta licencia.

Las opiniones expresadas en esta obra son exclusivamente de los autores y no necesariamente reflejan el punto de vista del BID, de su Directorio Ejecutivo ni de los países que representa.





EVALUACIÓN DE MADUREZ DE LA GESTIÓN DE

ACTIVOS PÚBLICOS



EMGAP

EVALUACIÓN DE LA MADUREZ DE LA GESTIÓN DE ACTIVOS PÚBLICOS

Octubre de 2024

División de Innovación para Servir al Ciudadano
Departamento de Instituciones para el Desarrollo
Banco Interamericano de Desarrollo

Clasificaciones JEL: B4, D24, D73, E22, G12, H11, H27, H54, H82, H83, L85, L32, L90, M41, M42, M48, O43, O54, P48, R53

Palabras clave: gestión de activos públicos, gestión inmobiliaria, desarrollo económico, gestión pública, ingresos, infraestructuras, propiedad gubernamental, administración pública, contabilidad del sector público, valuación de activos, fondos de infraestructura, inversión pública, crecimiento económico, planificación de activos, planificación estratégica, desarrollo del suelo, reforma, transformación digital, transparencia, prestación de servicios, reducción de costes, sostenibilidad, huella ambiental del gobierno, sostenibilidad fiscal, balance, gestión estratégica de activos, modelo de gestión, innovaciones en la gestión pública, América Latina y el Caribe, metodologías, evaluación, madurez, capacidad institucional.

Copyright © 2024 Banco Interamericano de Desarrollo (BID). Esta obra se encuentra sujeta a una licencia Creative Commons CC BY 3.0 IGO (<https://creativecommons.org/licenses/by/3.0/igo/legalcode>). Se deberá cumplir los términos y condiciones señalados en el enlace URL y otorgar el respectivo reconocimiento al BID.

En alcance a la sección 8 de la licencia indicada, cualquier mediación relacionada con disputas que surjan bajo esta licencia será llevada a cabo de conformidad con el Reglamento de Mediación de la OMPI. Cualquier disputa relacionada con el uso de las obras del BID que no pueda resolverse amistosamente se someterá a arbitraje de conformidad con las reglas de la Comisión de las Naciones Unidas para el Derecho Mercantil (CNUDMI). El uso del nombre del BID para cualquier fin distinto al reconocimiento respectivo y el uso del logotipo del BID no están autorizados por esta licencia y requieren de un acuerdo de licencia adicional.

Nótese que el enlace URL incluye términos y condiciones que forman parte integral de esta licencia.

Las opiniones expresadas en esta obra son exclusivamente de los autores y no necesariamente reflejan el punto de vista del BID, de su Directorio Ejecutivo ni de los países que representa.



Banco Interamericano de Desarrollo
1300 New York Avenue, N.W.
Washington, DC 20577
www.iadb.org

Agradecimientos

El desarrollo de esta herramienta estuvo a cargo del equipo formado por Florencia Aguirre, Paula Brankevich, Benjamín Roseth y Sandra Naranjo, con la coordinación de Mauricio García Mejía del Banco Interamericano de Desarrollo (BID). El equipo agradece el apoyo de Edgardo Mosqueira, coordinador del Clúster de Gestión Pública; Miguel Porrúa, coordinador del Clúster de Transformación Digital del Estado; Guillermo Lagarda, coordinador del Clúster de Transparencia; y Paula Acosta, jefa de la División de Innovación para Servir al Ciudadano. También agradece a Philip Keefer, Asesor Principal de Economía del Sector de Instituciones para el Desarrollo, así como a Roberto de Michele y Diego Arisi por el apoyo durante sus respectivas gestiones a cargo de la División de Innovación para Servir al Ciudadano.

Esta herramienta ha sido posible gracias a la contribución de un gran número de personas. Los miembros del equipo desean agradecer especialmente los comentarios y el apoyo durante la fase de pilotaje del instrumento de las siguientes personas: Sun Joon Choe de Korea Asset Management Corporation (KAMCO); Stéphan Déry, presidente y CEO de Canada Lands Company; Magdalena Vicuña y Cintia Catota de la Subsecretaría de Contabilidad Gubernamental del Ministerio de Economía y Finanzas de Ecuador; Rolando Sinche y Pedro Benítez de la Secretaría Técnica de Gestión Inmobiliaria del Sector Público (INMOBILIAR), y Norman Dong, director general de FD Stonewater y ex comisionado del Servicio de Edificios Públicos en la Administración de Servicios Generales de los EE. UU. Por otra parte, expresan su agradecimiento a Alejandro Pareja, Marcia Silva, Salma Abraham y Martin Carlevaro por el liderazgo en el pilotaje de la herramienta en Paraguay y sus aportes en la adaptación de la metodología para la evaluación de capacidades de gestión de activos en el ámbito de las instituciones públicas. El equipo incluye un reconocimiento especial a los consultores Luis del Moral, Omar Aguilar, Gerardo Arzate, Leonardo Reyes y Josefina González, quienes produjeron las primeras versiones del cuestionario. Asimismo, agradece los aportes de Marco Butazzoni de la División de Gestión Fiscal en relación con los aspectos ambientales de la gestión de activos. Es importante mencionar que la metodología también se enriqueció con los aportes recibidos durante la reunión de la Conferencia Anual TWN 2023 en Washington, D. C.

El proyecto se financió con capital ordinario del Mejía del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y con el apoyo del Fondo de Capacidad Institucional de Corea.

ÍNDICE

1	INTRODUCCIÓN	1
	¿Qué es y por qué importa la gestión de activos públicos?	2
	¿Qué constituye una buena gestión de activos públicos?	5
<hr/>		
2	CÓMO SE MIDE LA MADUREZ DE LA GESTIÓN DE ACTIVOS PÚBLICOS	6
	¿Cuál es el objetivo del instrumento de medición?	7
	¿En qué consiste el instrumento?	9
	Presentación de dimensiones	9
	Fórmula del cálculo de puntaje	18
	Orientaciones generales para la aplicación de la herramienta	20
	¿Dónde se aplica?	20
	¿Qué no es?	20
	¿Cómo se aplica?	20
	Consideraciones finales: llamado a la acción	21
<hr/>		
3	ANEXO: ESTRUCTURA DETALLADA DE LA HERRAMIENTA	22

1



INTRODUCCIÓN

EVALUACIÓN DE MADUREZ DE LA
GESTIÓN DE ACTIVOS PÚBLICOS
EMGAP

¿Qué es y por qué importa la gestión de activos públicos?

En América Latina y el Caribe, como en muchas otras partes del mundo, históricamente, los gobiernos han acumulado grandes volúmenes de activos físicos (es decir, no financieros), como tierras, edificios e infraestructuras. Según datos del Fondo Monetario Internacional (FMI) (2018), **los activos públicos no financieros corresponden, en promedio, al 54% del producto interno bruto (PIB) de los países.** La gestión adecuada de estos activos genera importantes beneficios económicos y financieros para los Estados, ya que se trata de un enfoque estratégico que busca maximizar el valor socioeconómico de estos mediante la toma de decisiones basadas en el criterio de eficiencia a lo largo de todo el ciclo de vida de los activos, desde la identificación de una necesidad hasta su desinversión. Según un informe de McKinsey Global Institute (2013), los países podrían ahorrar hasta un 40% del gasto en infraestructura con solo invertir los recursos de un modo más eficiente.

Hasta ahora, para aumentar las inversiones públicas, los Estados han recurrido a impuestos más altos o a la deuda pública. Sin embargo, existen alternativas para generar inversiones más sostenibles a partir de recursos existentes. Justamente, **un uso eficiente de los activos públicos podría ser un instrumento clave y novedoso para ayudar a los países a cumplir con sus objetivos fiscales y de política pública.** Por ejemplo, la eficiencia en la producción de infraestructura pública en la región podría aumentar un 35% sin gastar ni un centavo más de los fondos públicos si se corrigieran las ineficiencias que hoy ocasionan una pérdida del 0,65% del 2,3% del PIB destinado a inversiones públicas (BID, 2020).

Gráfico 1: Beneficios de una gestión de activos eficientes



Fuente: García Mejía et al., Nuestra riqueza inexplorada: hacia una gestión moderna de los activos públicos. Washington, D.C.: BID, 2021.

Otras ventajas relacionadas con una gestión eficaz de los activos incluyen mayores niveles de transparencia, mayor desarrollo de áreas tradicionalmente vulnerables, mejores servicios ciudadanos y mejoras en la productividad de la economía. Por ejemplo, Korea Asset Management Corporation (KAMCO) logró reforzar la oferta de parqueo automotor en la ciudad de Asan, en respuesta a la creciente demanda de estacionamiento debido a su rápida urbanización. Para lograrlo, utilizó un método de desarrollo de consignación compartida (en el que múltiples entidades comparten la responsabilidad y el uso de un cierto activo) que no

requirió del aporte financiero del municipio. El desarrollo de esta infraestructura generó un efecto de incentivo de la producción de 80,2 mil millones de wones (57,6 millones de dólares estadounidenses [USD]), un efecto de incentivo de valor agregado de 60,5 mil millones de wones (USD 43,5 millones) y creó 855 puestos de trabajo, demostrando cómo una gestión eficaz de los activos puede conducir a beneficios económicos significativos y mejoras en los servicios ciudadanos (KAMCO, 2023).

Para explorar con más detalle los beneficios de una gestión eficiente de activos públicos, los problemas que enfrenta América Latina y el Caribe para aprovechar al máximo este patrimonio y las soluciones que los gobiernos pueden implementar para emplear esta riqueza inexplorada, el BID elaboró la publicación [*Nuestra riqueza inexplorada: hacia una gestión moderna de los activos públicos*](#), disponible en español, inglés y portugués.

¿Qué constituye una buena gestión de los activos públicos?

Los cimientos de una gestión eficiente de activos públicos incluyen un marco normativo actualizado, un liderazgo definido, procedimientos operativos estándar, estructuras organizativas claras, financiación y recursos tecnológicos adecuados para respaldar las actividades por realizar. A su vez, los sistemas deben nutrirse de información completa y actualizada, que permita contar con una caracterización completa de los bienes públicos disponibles, detallar y controlar el riesgo de las decisiones tomadas y elaborar indicadores para medir resultados, analizar la introducción de mejoras y asignar responsabilidades. Con estos insumos, será posible diseñar planes estratégicos que permitan adoptar una visión a largo plazo de la cartera de activos.

Para lograr este objetivo, es necesario que estos componentes no se incorporen de manera aislada. Se requiere **contar con un enfoque integral que asegure la interconexión y la coherencia entre todas las partes del sistema**. Un marco normativo sin procedimientos claros, una estructura organizativa sin el liderazgo adecuado, o una institucionalidad sólida, pero sin financiamiento, no lograrán los resultados deseados. Cada uno de estos elementos depende de los demás para funcionar de manera óptima y lograr una gestión efectiva y sostenible de los activos públicos. En consecuencia, se podrá maximizar el valor de los activos y asegurar que los recursos públicos se utilicen de manera eficiente y transparente solo a través de una integración holística.

2



CÓMO SE MIDE LA MADUREZ DE LA GESTIÓN DE ACTIVOS PÚBLICOS

¿Cuál es el objetivo del instrumento de medición?

La Evaluación de la Madurez de la Gestión de Activos Públicos (EMGAP) es una herramienta esencial para transformar la gestión de bienes públicos, ya que **permite identificar el grado de evolución de las estructuras y procesos, efectuar diagnósticos precisos, establecer una línea base y diseñar planes de mejora efectivos**. Por tratarse de una herramienta de autodiagnóstico, no requiere la intervención de expertos externos, lo cual facilita su aplicación. Se basa en el marco conceptual planteado por García Mejía, Farías, Pareja *et al.* (2021), incorpora mejores prácticas de diversos casos de éxito analizados y adapta los requisitos de la norma ISO 55000 (Gestión de activos, sistemas de gestión y requisitos), de modo que la herramienta se alinea con las directrices internacionales sobre gestión de activos.

Es posible que un gobierno presente distintos niveles de desarrollo según el estado de cada componente del sistema de gestión de activos. También es normal que estos niveles fluctúen con el tiempo debido a cambios en el entorno operativo tanto externo como interno. Aplicar la metodología de manera periódica (al menos una vez al año) ayuda a identificar estos cambios, evaluar resultados y redirigir recursos a las áreas de mayor necesidad.

Entre los **beneficios** que se esperan de la aplicación del modelo se encuentran:

- Claridad sobre los objetivos y la dirección futura del gobierno en materia de la gestión de activos.
- Mayor comprensión y aceptación del valor que proporciona la gestión de activos a las diferentes partes interesadas.
- Toma de decisiones sobre la gestión de activos de forma más clara, consistente y de mejor calidad.
- Mejora de la gestión de riesgos de los activos públicos.
- Mejora de la eficiencia y eficacia de la organización en temas relacionados con la gestión de activos.
- Reducción de los costos del ciclo de vida de los activos públicos.

- Alineación del desarrollo continuo de las capacidades de la gestión de activos con las necesidades y oportunidades de la organización.
- Mejora constante del desempeño financiero; por ejemplo, en el retorno de la inversión y preservación del valor de los activos.
- Mejora de la calidad y fiabilidad de los productos y servicios.
- Cumplimiento normativo y legal demostrado.

¿En qué consiste el instrumento?

Presentación de dimensiones

Como ya se mencionó, la metodología de Evaluación de la Madurez de la Gestión de Activos Públicos (EMGAP) permite que las organizaciones obtengan una visión de la posición donde se encuentran actualmente con respecto a una serie de procesos clave y prácticas asociadas. Esta visión, junto con el conocimiento de dónde la organización necesita o desea estar en el futuro, proporciona la base para diseñar un plan de mejora, rastrear el progreso y cumplir los objetivos.

Para lograr este cometido, **el modelo analiza seis dimensiones imprescindibles en el momento de gestionar los activos públicos**; estas —a su vez— están divididas en subdimensiones. Estas últimas contienen dentro de sí preguntas cuyas respuestas arrojarán un puntaje por subdimensión y un puntaje por dimensión.

Las seis dimensiones son la gobernanza, los registros e información, los mecanismos de financiación, la gestión de riesgos, la medición y auditoría y el plan estratégico de gestión de activos.

Gráfico 2: Dimensiones y subdimensiones de la Evaluación de Madurez de la Gestión de Activos Públicos



Fuente: Elaboración propia.

1. Gobernanza

Para lograr una gestión eficiente de los activos públicos, se requiere contar con el compromiso de un liderazgo de alto nivel que impulse esta agenda y la incorpore como parte de los objetivos estratégicos de gobierno. También se necesitan estructuras organizativas bien definidas que ordenen las obligaciones y tareas de cada área. Además, se requiere un marco normativo actualizado que defina las reglas que regirán la gestión de activos junto con un equipo de expertos que pueda elaborar e implementar un plan de acción. Finalmente, contar con mecanismos de acceso a la información pública y de control de la corrupción propiciará una mayor transparencia y rendición de cuentas, así como una mayor participación por parte de la ciudadanía.

► 1.1 MARCO NORMATIVO

Una política global de gestión de activos necesita un marco normativo que defina las reglas que deben aplicarse a la gestión de los activos estatales. Es importante que este marco incluya todos los principios de gestión de bienes estatales, estipule los procedimientos para su uso y disposición, defina los roles y las responsabilidades de los actores involucrados y brinde las facultades requeridas para que tales actores puedan ejercer sus funciones. Estas normas deben estar al alcance de todos los actores pertinentes en el ciclo de vida de los activos. Finalmente, el marco normativo debe poder clasificar legalmente los activos públicos.

► 1.2 MARCO INSTITUCIONAL

Una gestión eficiente de activos públicos requiere una entidad o área responsable de la coordinación y supervisión de la gestión, dado que este proceso involucra a muchas otras entidades. Esta gestión debe tener liderazgo y autoridad, un ámbito de aplicación bien delimitado, una estructura organizativa definida y recursos que permitan alinear a los actores involucrados.

► 1.3 GESTIÓN DE CAPITAL HUMANO

Una gestión de activos exitosa requiere profesionales calificados, con conocimiento y experiencia en la materia. Es muy importante poder identificar el perfil de los expertos necesarios para diseñar y poner en práctica las acciones programadas. Se necesitan estrategias específicas de recursos humanos destinadas a contratar, desarrollar competencias y retener a estos profesionales. También es importante contar con programas de capacitación adecuados para mantener a quienes trabajan motivados, actualizados y comprometidos. Algunas áreas claves de capacitación incluyen normativas y estándares internacionales vinculados a la gestión de activos, herramientas y metodologías de planificación, estrategias de mantenimiento y

gestión del ciclo de vida de los activos, análisis de riesgos, últimas tendencias en prácticas y tecnologías vinculadas con la gestión de activos, entre otras.

► 1.4 RENDICIÓN DE CUENTAS

Resulta importante contar con políticas que garanticen el cumplimiento de los deberes del Estado frente a sus ciudadanos y promuevan la prestación eficiente de servicios y la calidad en el diseño y la implementación de políticas públicas basadas en evidencia y enfocadas en mejorar la calidad de vida de los habitantes. En este sentido, resulta importante contar con mecanismos que permitan atender las solicitudes de información y dar respuesta a las demandas ciudadanas de manera rápida y efectiva. Por su parte, una política proactiva de publicación de información mejora los niveles de transparencia y rendición de cuentas y promueve mayores índices de participación ciudadana.

► 1.5 CONTROL DE LA CORRUPCIÓN

Es importante contar con políticas que garanticen procedimientos competitivos en lo que respecta a la disposición y el uso de activos públicos a fin de reducir las oportunidades de corrupción y de conflicto de intereses. Asimismo, es importante exigir a los funcionarios públicos que reporten vínculos o situaciones que puedan generar conflictos de interés respecto de la gestión de activos y, en caso de existir denuncias por corrupción, darles el debido seguimiento hasta el esclarecimiento del hecho.

2. Registros e información

La gestión de activos requiere información precisa, que permita tomar decisiones estratégicas sobre su uso y disposición. A su vez, es necesario disponer de esta información en sistemas electrónicos que faciliten su acceso, trazabilidad y perdurabilidad para promover mejores prácticas relacionadas con la gestión de los activos.

► 2.1 INVENTARIO Y REGISTRO DE LA PROPIEDAD

La gestión de activos requiere información pertinente, precisa, completa y actualizada, que permita tomar decisiones informadas. Por este motivo, es importante contar con normas, procedimientos y sistemas informáticos, así como con instituciones responsables de garantizar la disponibilidad de información con estas cualidades. Para un uso estratégico de esta información y a fin de garantizar la seguridad jurídica de los bienes del Estado, la información debe poder vincularse con otros datos, como los registros de propiedad.

► 2.2 CATASTRO

A menudo, hay mucha información dispersa entre las distintas instituciones del Estado, y gran parte del esfuerzo consiste en recopilarla y georreferenciarla. La gestión eficiente de activos necesita un catastro de bienes públicos que incluya una estimación de su valor.

► 2.3 CONTABILIZACIÓN DE ACTIVOS

La contabilización de los activos públicos es un elemento fundamental para lograr que los gobiernos tomen decisiones óptimas con respecto a la gestión de los activos públicos y para garantizar mayores niveles de transparencia¹. Los aspectos más importantes vinculados con la contabilización son el reconocimiento de los activos, la determinación de su valor contable, los cargos por depreciación y las pérdidas por deterioro que deben reconocerse en relación con estos.

► 2.4 VALUACIÓN DE ACTIVOS

Asignar valor a los activos es una tarea compleja que debe abarcar tanto el valor de la inversión original o de los valores depreciados, como su valor de reposición. Esta tarea debe realizarse siguiendo criterios rigurosos y procesos bien definidos que permitan su trazabilidad y estén alineados con estándares internacionales como los establecidos por las Normas Internacionales de Contabilidad del Sector Público del Consejo de Normas Internacionales de Contabilidad del Sector Público.

► 2.5 PLATAFORMA TECNOLÓGICA Y DATOS ABIERTOS

La revolución tecnológica facilita la incorporación de nuevas tecnologías al ciclo de vida de la gestión de los activos públicos. Contar con un gestor documental electrónico, por ejemplo, facilita el acceso y la perdurabilidad de la información, así como la reducción de los plazos

¹ La mayoría de los países latinoamericanos avanzó en la incorporación de las Normas Internacionales de Contabilidad del Sector Público publicadas por el Consejo de Normas Internacionales de Contabilidad del Sector Público. De hecho, el promedio regional de alineación con la dimensión contable es del 33%. Sin embargo, la alineación con la norma más relevante (IPSAS 17 - Propiedad, Planta y Equipo) es de un prometedor 49%, lo cual indica que se ha avanzado en el reconocimiento y la medición de la propiedad (BID, 2017). Esta norma reviste especial importancia, ya que su objetivo es "prescribir el tratamiento contable del inmovilizado material para que los usuarios de los estados financieros puedan discernir la información sobre la inversión de una entidad en su inmovilizado material y los cambios en dicha inversión". Las principales cuestiones en la contabilización del inmovilizado material son: (a) el reconocimiento de los activos; (b) la determinación de su valor contable, y (c) los cargos por depreciación y las pérdidas por deterioro que deben reconocerse en relación con ellos (IPSASB, 2021).

en las tramitaciones. Un sistema de subastas electrónicas de bienes permite subastar o asignar activos de manera eficiente y transparente al viabilizar el seguimiento público de todas las transacciones relacionadas con los bienes del Estado. No obstante, el cambio más profundo se produce cuando la mejora de la información sobre los activos se combina con la automatización de los procesos, la integración entre los sistemas de información y otras tecnologías como los sistemas de información geográfica.

3. Mecanismos de financiación

El mandato y las responsabilidades de una organización de gestión de activos deben ir acompañados de fondos suficientes para llevarlos a cabo. Si hay un desajuste entre las responsabilidades y la financiación, la gobernanza se ve expuesta a un conflicto interno que culmina por afectar el rendimiento de la organización. A su vez, es muy importante que la capacidad de gasto esté alineada con la cantidad de recursos financieros disponibles.

► 3.1 FUENTES DE INGRESO

Un sistema que permita la gestión eficiente de los activos públicos requiere fuentes de financiación adecuadas. Estos fondos deben gestionarse con independencia de las influencias políticas a corto plazo, a partir de modelos basados en evidencia y con la aplicación de prácticas de contabilidad y gestión que permitan rendir cuentas ante la ciudadanía. Una herramienta clave de financiación son los fondos de infraestructura y los instrumentos de captación del valor del suelo, aunque requieren normativas específicas que garanticen su correcta implementación.

► 3.2 CAPACIDAD DE GASTO

La planificación operativa implica el cálculo de insumos, el diseño de procesos y la definición de productos. Para que el presupuesto sea una herramienta útil para la gestión de activos, es necesario que las decisiones involucradas incorporen consideraciones sobre los costos de mantenimiento, mejora, construcción o contratación de nuevos activos; así como la priorización del uso de fondos generados por la propia gestión de estos. La sistematización de esta información, así como su publicación, propicia un mayor interés por parte de la ciudadanía en la gestión de estos activos.

4. Gestión de riesgos

Un sistema de gestión de riesgos eficiente permite identificar, evaluar y priorizar los riesgos que pueden afectar los activos, así como desarrollar planes de acción para mitigarlos. Esto se traduce en la capacidad de la entidad de anticiparse a posibles situaciones de riesgo y responder de manera efectiva a fin de minimizar el impacto negativo en los servicios públicos y la comunidad. Además, al contar con un sistema de gestión de riesgos sólido, se promueve una cultura organizacional orientada a la prevención y la mejora continua, lo cual contribuye a la eficiencia y la efectividad en la gestión de activos públicos y reduce gastos.

► 4.1 IDENTIFICACIÓN, REGISTRO Y ANÁLISIS

El sistema de gestión de activos públicos también debe detallar y controlar el riesgo de las decisiones tomadas. Esto debe analizarse bajo un enfoque de costo-beneficio para optimizar el nivel de riesgo aceptable frente al costo de eliminarlo. Debe abordarse de manera global e incluir los riesgos financieros, fiscales, de reputación, medioambientales, sociales, de salud, de seguridad y otros.

► 4.2 RESPUESTA

Una gestión avanzada de los activos tiene la capacidad de desarrollar acciones de respuesta a los riesgos, incluyendo planes de emergencia y de continuidad de la actividad. Además, cuando los incidentes se materializan, debe contarse con la capacidad y con los recursos para investigarlos a fin de identificar qué mejoras hay que introducir en la gestión de activos para evitar que se repitan y mitigar sus efectos. Estas acciones deben ser registradas y puestas en conocimiento de los actores intervinientes.

5. Medición y auditoría

Los indicadores de desempeño son herramientas fundamentales, ya que permiten medir resultados, introducir mejoras basadas en estas mediciones y asignar responsabilidades relacionadas con su administración con el fin de garantizar su máxima rentabilidad. Las mediciones no deben referirse únicamente al rendimiento de cada activo individual, sino también al de todo el sistema de gestión de activos, para comprobar si es eficiente y eficaz a la hora de apoyar al Gobierno en la gestión de sus activos. La auditoría periódica ayuda a identificar posibles áreas de mejora a fin de optimizar el uso de los bienes y reducir costos innecesarios. También fomenta una gestión orientada a resultados y previene la corrupción y el mal uso de los recursos públicos al proporcionar un mecanismo de control y seguimiento riguroso.

► 5.1 MEDICIÓN Y MEJORA CONTINUA

El uso de indicadores clave de desempeño (KPI, por sus siglas en inglés) se asocia a una gestión de activos madura. Estos indicadores permiten comparar el rendimiento con organizaciones similares y tomar decisiones basadas en evidencia, controlar el rendimiento de los contratistas, etc. El uso de niveles de servicio (parámetros o requisitos para una determinada actividad con los que se puede medir su rendimiento) también demuestra madurez en la gestión. Ambas herramientas deben utilizarse para el monitoreo y la evaluación de la gestión de activos a fin de producir información que retroalimente la toma de decisiones a lo largo de todo el ciclo de vida de los activos.

► 5.2 AUDITORÍA

Resulta importante contar con un sistema de auditoría eficaz que contribuya a fomentar una gestión de activos orientada a la consecución de los resultados previstos a partir del análisis del cumplimiento de las metas y objetivos, del respeto de las normas y los procedimientos y de la satisfacción de las personas usuarias.

6. Gestión estratégica de activos

Los planes estratégicos aportan una visión a largo plazo y definen procedimientos que se aplican a todo el ciclo de vida de los activos. Estos planes son, necesariamente, sectoriales y por tipo de activo. Deben incluir modelos que permitan identificar el mejor uso y ocupación de los bienes y las necesidades que estos pueden cubrir. Deben garantizar que los recursos asignados se utilicen de forma óptima y que reciban el mantenimiento adecuado. A su vez, deben estipular procedimientos para la enajenación, disposición o renovación de los activos públicos. Por último, deben promover avances en materia de sostenibilidad, inclusión y equidad.

► 6.1 PLAN ESTRATÉGICO

La principal característica de los planes estratégicos de gestión de activos es que deben adoptar una visión a largo plazo (al menos de 5 a 10 años). Deben traducirse en un conjunto de procedimientos operativos estándar que definan la periodicidad y los procedimientos específicos aplicables a todo el ciclo de vida de los activos. Estos planes son, necesariamente, sectoriales y por tipo de activo.

► 6.2 ADQUISICIÓN O CREACIÓN DE ACTIVOS

Una gestión eficiente de activos públicos debe contar con modelos que permitan identificar el mejor uso y la mejor ocupación de los activos sobre la base de características físicas, de ubicación y de potencial desarrollo a fin de mejorar el proceso de toma de decisiones y garantizar un uso más rentable de los activos. También es importante efectuar un análisis prospectivo de las necesidades que permita vincularlas con la cartera de activos disponibles. Deberían adquirirse nuevos activos cuando se identifique que existen necesidades que no pueden satisfacerse con los recursos disponibles al momento y una vez que se cuenta con el financiamiento para sostener los costos de todo el ciclo de vida de estos activos.

► 6.3 OPERACIÓN DE ACTIVOS

Para optimizar los gastos de mantenimiento, se debe garantizar que los recursos asignados se utilicen de forma óptima. Por este motivo, es importante contar con información completa y actualizada que permita generar un diagnóstico del tipo de mantenimiento que cada activo necesita. Estos costos deben identificarse y registrarse de forma explícita y precisa a lo largo de todo el ciclo de vida de los activos deben ser identificados y registrados de forma explícita y precisa.

► 6.4 USO Y DISPOSICIÓN DE ACTIVOS

Es importante contar con procedimientos previamente estipulados para la enajenación, disposición o renovación de los activos públicos. Tales procedimientos deben basarse en un análisis multifactorial, que garantice altos estándares de competencia y transparencia. Estas decisiones deben vincularse con la planificación estratégica, y los réditos obtenidos deben reinvertirse en la construcción de capital público.

► 6.5 MEDIO AMBIENTE

La gestión de activos debe ayudar a lograr los objetivos de sostenibilidad del Gobierno mediante la reducción del exceso de espacio, el consumo de energía y la incorporación de energías renovables.

► 6.6 INCLUSIÓN

La gestión de activos debe garantizar la incorporación de criterios de inclusión y equidad que fortalezcan la participación comunitaria.

Fórmula de cálculo del puntaje

El modelo de madurez consiste en un **índice compuesto**. Está estructurado a partir de seis dimensiones, las cuales representan diferentes aspectos de una buena gestión de activos.

Cada una de las dimensiones principales se desglosa en subdimensiones que detallan aspectos más específicos de la gestión de activos. Estas subdimensiones permiten una evaluación más granular y precisa dentro de cada dimensión. A cada una de ellas se les asignó un peso específico, de acuerdo con su importancia relativa en el contexto de la dimensión correspondiente. La determinación de estos pesos se justifica a partir del análisis presentado en la publicación *Nuestra riqueza inexplorada: hacia una gestión moderna de los activos públicos*, y de voces de personas expertas en la materia a quienes se consultó especialmente.

La unidad de medida más pequeña en el índice compuesto es la pregunta. Se asignó un puntaje a cada pregunta, el cual contribuye al puntaje total de la subdimensión correspondiente. El puntaje de cada pregunta se determinó en función de su relevancia y capacidad para medir el aspecto evaluado.

De esta forma, el proceso para calcular los resultados de la Evaluación consiste en los siguientes pasos. Primero, se recopilan las respuestas a las preguntas incluidas en el índice. Luego, se calcula el puntaje de cada subdimensión mediante la suma de los puntajes de las preguntas que la componen y la aplicación de las ponderaciones correspondientes. Finalmente, se determina el puntaje de cada dimensión sumando los puntajes ponderados de sus subdimensiones.

La ventaja de este procedimiento es que, por tratarse de un índice compuesto, **su estructura permite una evaluación multidimensional que captura la complejidad inherente a la gestión de activos y proporciona una representación precisa y confiable de las prácticas de gestión.**

El cuadro 1 contiene los pesos asignados a cada subdimensión, como también la contribución de cada subdimensión a su correspondiente dimensión.

Cuadro 1: Peso relativo de las subdimensiones

Dimensión	Subdimensión	Peso subdimensión	Número de preguntas
GOBERNANZA	1.1 Marco normativo	25%	8
	1.2. Marco institucional	30%	10
	1.3. Gestión del capital humano	25%	4
	1.4. Rendición de cuentas	10%	5
	1.5. Control de la corrupción	10%	3
REGISTROS E INFORMACIÓN	2.1. Inventario y registro de la propiedad	30%	8
	2.2. Catastro	10%	2
	2.3. Contabilización de activos	20%	5
	2.4. Valuación de activos	10%	2
	2.5. Plataforma tecnológica y datos abiertos	30%	7
MECANISMOS DE FINANCIACIÓN	3.1. Fuentes de ingreso	60%	5
	3.2. Capacidad de gasto	40%	6
GESTIÓN DE RIESGOS	4.1. Identificación, registro y análisis	60%	3
	4.2. Respuesta	40%	3
MEDICIÓN Y AUDITORÍA	5.1. Medición y mejora continua	60%	7
	5.2. Auditoría	40%	4
GESTIÓN ESTRATÉGICA DE ACTIVOS	6.1. Plan estratégico	30%	7
	6.2. Adquisición o creación de activos	20%	5
	6.3. Operación de activos	20%	4
	6.4. Uso y disposición de activos	20%	7
	6.5. Medio ambiente	5%	4
	6.6. Inclusión	5%	4

Fuente: Elaboración propia.

Orientaciones generales para la aplicación de la herramienta

¿Qué no es?

Esta metodología no proporciona resultados específicos para cada tipo de activo o situación particular. Por ser un modelo genérico, **sus resultados ofrecen una visión general de la capacidad de gestión de los activos públicos de una organización en un momento dado.** Por lo tanto, no se deben esperar resultados detallados ni específicos para cada activo o área de gestión, sino más bien orientaciones generales que ayudan a las organizaciones a realizar un autodiagnóstico, identificar las brechas que existen en sus sistemas de gestión de activos públicos y realizar el seguimiento y evaluación de los cambios a lo largo del tiempo.

¿Dónde se aplica?

El modelo de evaluación de la madurez **puede aplicarse en todos los ámbitos de Gobierno, ya sea nacional, regional o local.** Puede utilizarlo cualquier entidad gubernamental interesada en mejorar sus estructuras y procesos relacionados con la gestión de los bienes públicos, independientemente del tipo o cantidad de activos que administre.

¿Cómo se aplica?

El cuestionario **se gestiona en una plataforma tecnológica** que permite guardar borradores y facilita que diferentes personas puedan responder las preguntas. Esto es importante, ya que —no necesariamente— todas las dimensiones abordadas se encuentran a cargo de las mismas áreas. Por otra parte, la plataforma garantiza la seguridad de la información almacenada y cumple con las directrices del Grupo BID sobre la privacidad de los datos.

Una vez respondidas las preguntas, se analizan los resultados y se calculan los puntajes. Estos valores permiten identificar las áreas que ofrecen oportunidades de mejora. Con esta información, será posible elaborar una hoja de ruta con acciones prioritarias que permitirán que la organización mejore la capacidad de gestionar sus activos de manera efectiva y confiable.

Consideraciones finales: Llamado a la acción

Uno de los principales problemas que enfrentan los Estados en la gestión de activos es que rara vez se considera un tema prioritario en la agenda del Gobierno. La falta de políticas específicas se refleja directamente en los bajos presupuestos asignados a la gestión de activos. Además, la falta de evaluaciones sistemáticas, información adecuada, herramientas de gestión y tecnológicas, así como de marcos normativos actualizados, limitan su impacto y rentabilidad.

El BID trabaja en diferentes operaciones orientadas a mejorar esta situación en América Latina y el Caribe. Se han logrado avances significativos a partir del desarrollo de diagnósticos, estrategias e incluso de esta misma evaluación que ya se aplica en diferentes países de la región y en Estados que son referentes mundiales en la temática, como Corea y Canadá.

Esperamos que este modelo sea una oportunidad para promover la participación y el compromiso con esta agenda de trabajo y contribuya al fortalecimiento de la capacidad institucional que garantice el mejor uso social y económico de los bienes públicos.

3



ANEXO: ESTRUCTURA DETALLADA DE LA HERRAMIENTA

En el cuadro 2, se presenta la estructura detallada de la herramienta. Comprende las dimensiones y subdimensiones (estas últimas con sus respectivas ponderaciones), así como los conceptos evaluados en cada pregunta y el puntaje máximo de cada uno, que representa el mayor nivel de madurez de cada concepto.

Cuadro 2: Estructura detallada de la herramienta

Dimensión	Subdimensión	Concepto evaluado	Tipo de pregunta	Puntaje máximo
1. GOBERNANZA	1.1 Marco normativo 25%	Disponibilidad de un marco normativo que identifique principios vinculados con la gestión de activos públicos.	Selección única	5
		Inclusión del principio de optimización del valor socioeconómico en la gestión de activos.	Selección única	4
		Accesibilidad de la normativa vigente.	Selección única	3
		Existencia de una definición y clasificación legal de los activos públicos.	Selección única	1
		Definición de facultades, roles y responsabilidades en la gestión de los activos públicos.	Selección única	4
		Facultades otorgadas a los actores de la gestión de los activos públicos.	Selección única	4
		Disponibilidad de procedimientos formales para la disposición, arrendamiento o cesión de activos públicos.	Selección única	4
	1.2 Marco institucional 30%	Existencia de una entidad central responsable de la política y normativa de la gestión de activos públicos.	Selección única	8
		Alcance de la incumbencia de la entidad central responsable de la gestión de activos públicos.	Selección única	6
		Cumplimiento de las directivas de la entidad central por parte de otras entidades responsables.	Selección única	6
		Uso de incentivos por parte de la entidad central para promover la correcta gestión de los activos públicos.	Selección única	5
		Existencia de una organización para la administración centralizada de los activos públicos.	Selección única	-
		Independencia administrativa y financiera de la entidad encargada.	Selección única	1
		Jurisdicción de la entidad sobre los tipos de activos públicos.	Selección única	3
		Sujeción de la entidad a normas de derecho público o privado.	Selección única	1

Continúa.

Cuadro 2 (Continuación)

Dimensión	Subdimensión	Concepto evaluado	Tipo de pregunta	Puntaje máximo
1. GOBERNANZA	1.3. Gestión del capital humano 25%	Definición clara de los perfiles profesionales de los gestores de activos públicos.	Selección única	10
		Planificación y ejecución anual de programas de capacitación para gestores de activos.	Selección única	6
		Inclusión de aspectos legales en las capacitaciones sobre gestión de activos públicos.	Selección única	3
		Políticas de gestión de recursos humanos para gestores de activos especializados.	Selección única	6
	1.4. Rendición de cuentas 10%	Publicación de los proyectos de gestión de activos públicos y sus resultados.	Selección única	1
		Publicación de información sobre los procesos de compras y contrataciones.	Selección única	1
		Procesos específicos para atender solicitudes de información sobre la gestión de activos.	Selección única	3
		Publicación anual de indicadores clave de desempeño (KPI) de la gestión de activos.	Selección única	1
		Existencia de políticas de integridad en la gestión de los activos públicos.	Selección única	4
	1.5. Control de la corrupción 10%	Procesos de seguimiento de denuncias de corrupción en la gestión de los activos.	Selección única	2
		Presentación de declaraciones juradas de posibles conflictos de interés.	Selección única	2
		Existencia de políticas y reglas de integridad para la gestión de los activos públicos.	Selección única	6
	2. REGISTROS E INFORMACIÓN	2.1. Inventario y registro de la propiedad 30%	Existencia de un inventario completo de todos los activos públicos.	Selección única
Valor de la información del inventario para la toma de decisiones.			Selección única	6
Existencia de una organización responsable del inventario de bienes públicos.			Selección única	3
Procesos o normas sobre la incorporación obligatoria de activos en el inventario.			Selección única	3
Definición de datos mínimos requeridos en el inventario de los activos públicos.			Selección única	3
Porcentaje de activos públicos inventariados.			Selección única	2
Mecanismos de consulta ciudadana sobre el registro de la propiedad estatal.			Selección única	3
Existencia de procesos que vinculen el inventario, el catastro y el registro de propiedad de bienes inmuebles.			Selección única	3
2.2. Catastro 10%		Existencia de un sistema de catastro especial para los activos públicos.	Selección única	7
		Diferenciación de inmuebles registrados en estatales y privados.	Selección única	3

Continúa.

Cuadro 2 (Continuación)

Dimensión	Subdimensión	Concepto evaluado	Tipo de pregunta	Puntaje máximo
2. REGISTROS E INFORMACIÓN	2.3. Contabilización de activos 20%	Regulación del registro contable de inmuebles de propiedad estatal.	Selección única	8
		Uso de Normas Internacionales de Contabilidad del Sector Público.	Selección única	2
		Consideración de depreciaciones, revalúos y pérdidas por deterioro en el registro contable.	Selección única	3
		Avalúos que respaldan el valor contable de los activos públicos.	Selección única	4
		Actualización del valor contable después de transacciones.	Selección única	3
	2.4. Valuación de activos 10%	Definición de procesos y criterios para la valuación de los activos públicos.	Selección única	6
		Existencia de procedimientos de valuación alineados con estándares internacionales.	Selección única	4
	2.5. Plataforma tecnológica y datos abiertos 30%	Uso de firma electrónica en documentos de gestión de los activos públicos.	Selección única	4
		Implementación de procesos de gestión en plataformas web/transaccionales.	Selección única	6
		Protección de la integridad, disponibilidad y confidencialidad de la información.	Selección única	3
		Uso de Sistemas de Información Geográfica (SIG) para la gestión de activos.	Selección única	4
		Existencia de un gestor documental para la gestión de activos.	Selección única	7
		Empleo del pago bancarizado en la gestión de activos públicos.	Selección única	3
		Política de datos abiertos en la gestión de activos.	Selección única	3

Continúa.

Cuadro 2 (Continuación)

Dimensión	Subdimensión	Concepto evaluado	Tipo de pregunta	Puntaje máximo
3. MECANISMOS DE FINANCIACIÓN	3.1. Fuentes de ingreso 60%	Asignación de recursos presupuestarios para la gestión de activos públicos.	Selección única	15
		Existencia de recursos obtenidos de la gestión de activos.	Selección única	6
		Uso de instrumentos de captación de valor del suelo.	Selección única	12
		Existencia de modelos financieros basados en la evidencia y el análisis de costos.	Selección única	12
		Existencia de instrumentos que independicen los recursos de la gestión de activos de los cambios políticos.	Selección única	15
	3.2. Capacidad de gasto 40%	Identificación de rubros de gastos y recursos para la gestión de activos en los planes operativos anuales.	Selección única	8
		Análisis de la correlación entre el gasto ejecutado y el presupuesto asignado.	Selección única	4
		Reinversión de ingresos generados en la gestión y mejora de los activos públicos.	Selección única	8
		Publicación de las cifras de los gastos en la gestión de activos.	Selección única	4
		Planificación y presupuestación de costos a lo largo del ciclo de vida del activo.	Selección única	8
		Análisis de costo-efectividad en la desinversión de activos.	Selección única	8
	4. GESTIÓN DE RIESGOS	4.1. Identificación, registro y análisis 60%	Identificación de riesgos a lo largo del ciclo de vida de cada activo.	Selección única
Existencia de una metodología de gestión de riesgos en la gestión de activos públicos.			Selección única	18
Conocimiento de la probabilidad de detrimento patrimonial por riesgos.			Selección única	12

Continúa.

Cuadro 2 (Continuación)

Dimensión	Subdimensión	Concepto evaluado	Tipo de pregunta	Puntaje máximo
4. GESTIÓN DE RIESGOS	4.2. Respuesta 40%	Planes y procedimientos para emergencias que afectan a los activos públicos.	Selección única	20
		Pruebas anuales de planes y procedimientos de emergencia para activos públicos.	Selección única	8
		Registro y comunicación de acciones correctivas y preventivas.	Selección única	12
5. MEDICIÓN, MEJORA CONTINUA Y AUDITORÍA	5.1. Medición y mejora continua 60%	Gestión de activos públicos basada en indicadores clave de desempeño (KPI).	Selección única	15
		Definición de acuerdos de niveles de servicios (SLA) para activos públicos.	Selección única	15
		Inclusión de indicadores de eficacia y eficiencia en KPI y SLA.	Selección única	6
		Inclusión de indicadores vinculados con el sistema de gestión de activos.	Selección única	6
		Monitoreo del cumplimiento de KPI y SLA definidos.	Selección única	6
		Uso de resultados de revisiones para mejorar el sistema de gestión de activos.	Selección única	6
		Promoción de la reducción de los costos sin afectar la calidad de los servicios.	Selección única	6
	5.2. Auditoría 40%	Existencia de auditorías internas de la gestión de los activos públicos.	Selección única	16
		Verificación del cumplimiento de requisitos legales y generales.	Selección única	8
		Certificación de procesos de gestión según estándares internacionales de calidad.	Selección única	8
Medición regular de la satisfacción de los usuarios con la calidad de los activos.		Selección única	8	

Continúa.

Cuadro 2 (Continuación)

Dimensión	Subdimensión	Concepto evaluado	Tipo de pregunta	Puntaje máximo
6. PLAN ESTRATÉGICO DE GESTIÓN DE ACTIVOS	6.1. Plan estratégico 30%	Existencia de un plan estratégico para la gestión de activos de 5-10 años.	Selección única	6
		Participación de actores relevantes en la elaboración del plan estratégico.	Selección única	5
		Accesibilidad del plan estratégico.	Selección única	2
		Inclusión de procedimientos operativos específicos por tipo de activos en el plan estratégico.	Selección única	5
		Existencia de un plan estratégico específico para activos especiales de 5-10 años.	Selección única	5
		Búsqueda de productividad como objetivo último del plan estratégico.	Selección única	2
		Previsiones específicas para cada etapa del ciclo de vida de los activos en el plan.	Selección única	5
	6.2. Adquisición o creación de activos 20%	Análisis de necesidades contra la cartera de activos disponibles para nuevas adquisiciones.	Selección única	4
		Justificación de la necesidad de adquisición de nuevos activos públicos.	Selección única	3
		Análisis de adquisiciones según criterios de eficiencia.	Selección única	3
		Identificación del mejor uso y ocupación de los activos según sus características.	Selección única	6
		Inclusión de los costos del ciclo de vida y previsión de recursos durante el proceso de adquisiciones.	Selección única	4
	6.3. Operación de activos 20%	Identificación de los requerimientos de mantenimiento derivados del uso de activos.	Selección única	6
		Agrupación de las actividades de mantenimiento para planes eficientes y eficaces.	Selección única	3
		Procesos y procedimientos que garantizan el mantenimiento requerido.	Selección única	5
		Disponibilidad de la información sobre el estado y rendimiento de los activos para la planificación del mantenimiento.	Selección única	6

Continúa.

Cuadro 2 (Continuación)

Dimensión	Subdimensión	Concepto evaluado	Tipo de pregunta	Puntaje máximo
6. PLAN ESTRATÉGICO DE GESTIÓN DE ACTIVOS	6.4. Uso y disposición de activos 20%	Existencia de procedimientos para la enajenación o disposición de activos.	Selección única	4
		Existencia de procedimientos para la renovación de activos.	Selección única	3
		Uso de tasadores profesionales para valorar activos antes de su enajenación.	Selección única	2
		Exigencia de enajenación o arrendamiento de bienes estatales a precio de mercado.	Selección única	3
		Definición de excepciones en la enajenación de activos.	Selección única	2
		Integración de decisiones de enajenación y renovación en la planificación estratégica.	Selección única	3
		Reinversión del producto de la venta en la gestión o construcción de capital público.	Selección única	3
	6.5. Medio ambiente 5%	Implementación de acciones vinculadas con características físicas y energéticas de activos públicos.	Selección única	0.5
		Implementación de acciones para mejorar la eficiencia energética en inmuebles públicos.	Selección única	1.5
		Implementación de acciones para la eficiencia de espacios en inmuebles públicos.	Selección única	1.5
		Implementación de evaluaciones de impacto ambiental de inmuebles públicos.	Selección única	1.5
	6.6. Inclusión 5%	Implementación de disposiciones de inclusión y accesibilidad para personas con discapacidad.	Selección única	1.5
		Impulso de medidas para garantizar y promover la igualdad de género.	Selección única	1.5
		Consideración de las necesidades de los pueblos indígenas en la gestión de activos.	Selección única	1.5
		Consideración de la pertenencia territorial de los pueblos indígenas en la gestión de activos.	Selección única	0.5

Fuente: Elaboración propia.

Referencias

BID (Banco Interamericano de Desarrollo). 2017. Estado de adopción de NICSP en los países de Latinoamérica y el Caribe. Washington, D. C.: BID.

Cavallo, E., A. Powell y T. Serebrisky. 2020. De estructuras a servicios: El camino a una mejor infraestructura en América Latina y el Caribe. Washington, D. C.: BID. Disponible en: <https://flagships.iadb.org/es/DIA2020/de-estructuras-a-servicios>.

Dobbs, R., H. Pohl, D. Lin, J. Mischke, N. Garemo, J. Hexter, S. Matzinger y R. Nanavatty. 2013. Infrastructure productivity: How to save \$1 trillion a year. McKinsey Global Institute. Disponible en: https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/business%20functions/operations/our%20insights/infrastructure%20productivity/mgi%20infrastructure_full%20report_jan%202013.pdf.

FMI (Fondo Monetario Internacional). 2018. Fiscal Monitor. Managing Public Health. Washington, D. C.: FMI. Disponible en: <https://www.imf.org/en/Publications/FM/Issues/2018/10/04/fiscal-monitor-october-2018>.

García Mejía, M., A. Pareja, P. Farías, O. Kaganova, I. Ball y D. Detter. 2021. Nuestra riqueza inexplorada: hacia una gestión moderna de los activos públicos. Washington, D. C.: BID. Disponible en: <https://publications.iadb.org/es/nuestra-riqueza-inexplorada-hacia-una-gestion-moderna-de-los-activos-publicos>.

International Organization for Standardization. 2014. ISO 55000 Asset Management. Overview, Principles and Terminology. Ginebra: ISO.

IPSASB (International Public Sector Accounting Standards Board). 2021. Manual de Pronunciamientos Internacionales de Contabilidad del Sector Público. Nueva York: IFAC. Disponible en: <https://www.ipsasb.org/publications/manual-de-pronunciamientos-internacionales-de-contabilidad-del-sector-publico-edicion-2022>.

Korea Asset Management Corporation. 2023. Annual Report. Opening a new horizon for the people's tomorrow. Busan: KAMCO.

