

Gestión de instalaciones— Sistemas de Gestión – Requisitos con orientación para su uso

Correspondencia: Esta norma es una adopción modificada de la Norma Europea EN ISO 41001:2018, la cual es una traducción oficial de la Norma Internacional ISO 41001:2018

I.C.S. 03.120.10; 01.040.03

PREFACIO

La Dirección General de Normas y Tecnología Industrial (DGNTI), del Ministerio de Comercio e Industrias (MICI); es el Organismo Nacional de Normalización encargado por el Estado del proceso de Normalización Técnica, Evaluación de la Conformidad, Certificación de Calidad, Metrología y Conversión al Sistema Internacional de Unidades (SI).

La Norma DGNTI-COPANIT ISO 41001:2018 ha sido oficializada por el Ministerio de Comercio e Industrias (MICI) mediante Resolución N.º ____ de ____ de ____ de 202__, y publicada en Gaceta Oficial N.º _____ del _____ de _____ 202__.

BORRADOR

Indice

Prólogo	3
Introducción	4
1 Objeto y campo de aplicación	8
2 Normas para consulta	8
3 Términos y definiciones	8
4 Contexto de la organización	12
4.1 Comprensión de la organización y su contexto	12
4.2 Comprensión de las necesidades y expectativas de las partes interesadas.....	12
4.3 Determinación del alcance del sistema de gestión	12
4.4 Sistema de gestión de FM.....	12
5 Liderazgo	13
5.1 Liderazgo y compromiso.....	13
5.2 Política	13
5.3 Roles, responsabilidades y autoridades en la organización	14
6 Planificación	14
6.1 Acciones para abordar riesgos y oportunidades.....	14
6.2 Objetivos de FM y planificación	15
7 Apoyo	15
7.1 Recursos.....	15
7.2 Competencia.....	16
7.3 Toma de conciencia.....	16
7.4 Comunicación.....	16
7.5 Información documentada	16
7.5.1 Generalidades	16
7.5.2 Creación y actualización de la información	17
7.5.3 Control de la información documentada	17
7.5.4 Requisitos para la información y de los datos de FM.....	18
7.6 Conocimiento de la organización.....	18
8 Operación	19
8.1 Planificación y control operativo	19
8.2 Coordinación con los usuarios finales	19
8.3 Integración de servicios	19
9 Evaluación del desempeño	20
9.1 Seguimiento, medición, análisis y evaluación	20
9.2 Auditoría interna.....	20
9.3 Revisión por la dirección.....	21
10 Mejora	22
10.1 No conformidad y acciones correctivas	22
10.2 Mejora continua.....	22
10.3 Acciones preventivas.....	22

Anexo A.....	23
Bibliografía.....	56

BORRADOR

Prólogo

ISO (Organización Internacional de Normalización) es una federación mundial de organismos nacionales de normalización (organismos miembros de ISO). El trabajo de elaboración de las Normas Internacionales se lleva a cabo normalmente a través de los comités técnicos de ISO. Cada organismo miembro interesado en una materia para la cual se haya establecido un comité técnico, tiene el derecho de estar representado en dicho comité. Las organizaciones internacionales, gubernamentales y no gubernamentales, vinculadas con ISO, también participan en el trabajo. ISO colabora estrechamente con la Comisión Electrotécnica Internacional (IEC) en todos los temas de normalización electrotécnica.

En la Parte 1 de las Directivas ISO/IEC se describen los procedimientos utilizados para desarrollar este documento y aquellos previstos para su mantenimiento posterior. En particular debería tomarse en cuenta de los diferentes criterios de aprobación necesarios para los distintos tipos de documentos ISO. Este documento ha sido redactado de acuerdo con las reglas editoriales de la Parte 2 de las Directivas ISO/IEC (véase www.iso.org/directives)

Se llama la atención sobre la posibilidad de que algunos de los elementos de este documento puedan estar sujetos a derechos de patente. ISO no asume la responsabilidad por la identificación de alguno o todos los derechos de patente. Los detalles sobre cualquier derecho de patente identificado durante el desarrollo de este documento se indicarán en la Introducción y/o en la lista ISO de declaraciones de patente recibidas (véase www.iso.org/patents).

Cualquier nombre comercial utilizado en este documento es información que se proporciona para comodidad del usuario y no constituye una recomendación.

Para una explicación de la naturaleza voluntaria de las normas, el significado de los términos específicos de ISO y las expresiones relacionadas con la evaluación de la conformidad, así como la información acerca de la adhesión de ISO a los principios de la Organización Mundial del Comercio (OMC) respecto a los Obstáculos Técnicos al Comercio (OTC), véase www.iso.org/iso/foreword.html.

Este documento ha sido elaborado por el Comité Técnico ISO/TC 267, Gestión de instalaciones.

Introducción

0.1 Generalidades

La gestión de instalaciones (Facility Management, FM) integra múltiples disciplinas para influir en la eficiencia y productividad de las economías de las sociedades, las comunidades y las organizaciones, así como a los individuos en esas organizaciones. El FM afecta a la salud, el bienestar y la calidad de vida de gran parte de las sociedades y la población del mundo a través de los servicios que gestiona y presta.

Aunque el FM tiene ese impacto tan amplio, sus principios y sus prácticas no han sido reconocidas todavía a nivel mundial. Este documento proporciona la base para una interpretación y comprensión común del FM y de las formas en que pueden beneficiar a organizaciones de todo tipo.

FM no significa lo mismo a nivel mundial, nacional o incluso dentro de organizaciones similares. Además, las capacidades del lado de la oferta han evolucionado de diferentes maneras en diferentes países, al igual que la calidad del servicio prestado. En muchos casos, las expectativas de los clientes han cambiado de un enfoque local a uno nacional, y ahora se están volviendo mucho más consistentes a nivel mundial. No obstante, los métodos de entrega y los costos han aumentado en gran medida desde cero en cada país. Las organizaciones que operan internacionalmente buscan cada vez más entregas y costos más consistentes para los servicios de soporte a través de la implementación de FM.

El desarrollo del mercado de servicios de FM se verá favorecido por la presencia de una estructura global común y una norma de apoyo. El sector se beneficiará de una base común sobre la cual se puede evaluar y medir el FM. Este es el principal motivo y propósito de este documento.

En un entorno globalmente competitivo, las organizaciones y proveedores de FM necesitan comunicarse entre sí, así como, con las partes interesadas utilizando los principios, conceptos y términos comunes, incluyendo la evaluación y medición del desempeño. Este documento tiene por objeto elevar el nivel de atención y aumentar los niveles de calidad, estimulando así la madurez de la organización y la competencia por la prestación de servicios de FM.

El valor de una norma de sistemas integrados de FM incluye:

- mejora de la productividad, la seguridad, la salud y el bienestar de los trabajadores;
- mejora de la comunicación de requisitos y metodologías entre las organizaciones del sector público y privado;
- mejora de la competencia y, por tanto, mejores beneficios de costos para las organizaciones de FM;
- mejora de la consistencia del servicio y, por tanto, menor riesgo para los compradores;
- el suministro de una plataforma común para todo tipo de organizaciones.

Este documento es aplicable a cualquier organización que desee:

- establecer, implementar, mantener y mejorar un sistema integrado de FM;
- garantizar la conformidad con su política de gestión establecida;
- Demostrar la conformidad con el presente documento:
 - haciendo una autodeterminación y una autodeclaración.
 - buscando confirmación de su conformidad por las partes que tenfan interés en su organización;
 - buscando confirmación de su declaración por una parte externa a la organización;
 - solicitando la certificación/registro de su sistema de gestión de FM por parte de un organismo de certificación externo acreditado.

0.2 Enfoque a procesos

Este documento aplica el marco desarrollado por ISO para mejorar la alineación entre sus normas internacionales para sistemas de gestión.

Este documento promueve la adopción de un enfoque a procesos al desarrollar, implementar y mejorar la eficacia de un sistema de gestión estándar para mejorar la satisfacción del cliente mediante el cumplimiento de sus requisitos.

Para que una organización funcione eficazmente, necesita determinar y gestionar numerosas actividades interrelacionadas. Una actividad, o conjunto de actividades, que utiliza recursos y se gestiona para permitir la transformación de entradas en salidas, puede considerarse como un proceso. Generalmente, la salida de un proceso constituye directamente la entrada del siguiente.

La aplicación de un sistema basado en procesos dentro de una organización, junto con la identificación de los procesos, la interacción de los mismos y su gestión para producir el resultado deseado puede denominarse “enfoque a procesos”.

Una ventaja del enfoque a procesos es el control continuo que proporciona sobre la vinculación entre los procesos individuales dentro del sistema de procesos, así como sobre su combinación e interacción.

Cuando se utiliza dentro de un sistema de gestión de FM, este enfoque hace énfasis en la importancia de:

- a) Comprender y satisfacer las necesidades de la organización de demandade demanda a través de un proceso de planificación integrado;

NOTA: Una organización de demanda es una entidad que tiene una necesidad y la autoridad para incurrir en costos para que se cumplan los requisitos. Por lo

general, es un representante autorizado dentro de una unidad funcional de la propia organización.

- b) La relación entre el proceso de planificación integrada y los capítulos 4 a 10 del sistema de gestión de FM;
- c) La documentación asociada a los requisitos del sistema de gestión de FM y el objeto de las evaluaciones de certificación;
- d) Todo lo anterior en el contexto de los niveles directivos;
- e) La mejora continua de los procesos basada en la medición objetiva.

Para obtener una vista previa del sistema de gestión de FM, los procesos principales comienzan con la comprensión y definición de los siguientes criterios dentro de una organización de demanda.

- **Contexto de la organización:** se refiere a la comprensión y la determinación del sistema de gestión de FM apropiados (véase el capítulo 4).
- **Liderazgo:** se refiere a la comprensión de los riesgos, los objetivos estratégicos y las políticas actuales (véase el capítulo 6)
- **Apoyo:** se refiere a la comprensión de los recursos disponibles frente a los recursos necesarios a nivel financiero, humano y tecnológicos (véase el capítulo 7).
- **Operaciones:** se refiere a la prestación de servicios integrados de GM (véase el capítulo 8).
- **Evaluación del desempeño:** se refiere a la realización de estudios de comparativos con estándares (*benchmarking*) y al seguimiento y cumplimiento de los requisitos establecidos (véase el capítulo 9).
- **Mejora:** se refiere a la revisión de las normas tomadas como patrón de referencia, la identificación e implementación de iniciativas de mejora de los procesos (véase capítulo 10).

A lo largo de este documento se hace referencia a la organización de demanda y a la organización. Esta distinción se hace debido a la naturaleza variable en la que se pueden prestar los servicios de FM, con el personal interno de la organización de demanda, con empresas de servicios externos, o una combinación de ambos. Los requisitos de este documento se aplican a la organización de FM. Sin embargo, como se ilustra en la figura 1, la organización de FM y la organización de demanda necesitan trabajar juntas para definir claramente las necesidades para cumplir con la estrategia del negocio principal, y para desarrollar políticas y métodos de FM que permitan las actividades del negocio principal de la organización de demanda. Al hacerse referencia a la organización (y la alta dirección) se alude, en todo momento, a la organización de FM, a menos que se indique que se trata de la organización de demanda.

Además, los capítulos de este documento pueden considerarse a través de la metodología de enfoque a procesos conocida como “Planificar, Hacer, Verificar y Actuar” (PHVA), como se ilustra en la figura 1. El PHVA puede describirse brevemente de la siguiente manera.

Planificar: se refiere a establecer los objetivos y procesos necesarios para entregar resultados de acuerdo con los requisitos del cliente y de las políticas de la organización.

Hacer: se refiere a implementar los procesos.

Verificar: se refiere a hacer seguimiento y medir los procesos y el producto en relación con las políticas, los objetivos y los requisitos del producto e informar de los resultados.

Actuar: se refiere a realizar acciones para mejorar continuamente el desempeño del proceso.



Figura 1 – Metodología del enfoque basado a procesos en el FM

Gestión de instalaciones y servicios de soporte — Sistemas de Gestión – Requisitos con orientación para su uso

1 Objeto y campo de aplicación

Este documento especifica los requisitos para un sistema de gestión de instalaciones y servicios de soporte (*Facility Management*, FM) cuando una organización:

- a) Necesita demostrar una prestación eficaz y eficiente de FM que apoye los objetivos de la organización de demanda;
- b) Tiene por objeto satisfacer sistemáticamente las necesidades de las partes interesadas y los requisitos aplicables;
- c) Aspira a ser sostenible en un entorno competitivo a escala mundial.

Los requisitos definidos en este documento no son específicos de un sector concreto y están destinados a ser aplicables a todas las organizaciones o partes de ellas, ya sean del sector público o privado, e independientemente del tipo, tamaño y naturaleza de la organización o ubicación geográfica.

El Anexo A proporciona orientación adicional sobre el uso de este documento.

2 Normas para consulta

En el texto se hace referencia a los siguientes documentos de manera que parte o la totalidad de su contenido constituyen requisitos de este documento. Para las referencias con fecha, solo se aplica la edición citada. Para las referencias sin fecha se aplica la última edición (incluida cualquier modificación de esta).

ISO 41011, *Gestión de instalaciones y servicios de soporte. Vocabulario*.

3 Términos y definiciones

Para los fines de este documento, se aplican los términos y definiciones incluidos en la Norma ISO 41011 además de los siguientes:

ISO e IEC mantienen bases de datos terminológicas para su utilización en normalización en las siguientes direcciones:

- Plataforma de búsqueda en línea ISO: disponible en <http://www.iso.org/obp>
- Electropedia e IEC: disponible en <http://www.electropedia.org>

NOTA 1: A los efectos del presente documento el término “Sistema de gestión de FM” se utiliza para referirse al sistema de gestión de servicios de FM.

NOTA 2: A los efectos de este documento el término “organización” o “alta dirección” se referirá a la organización de servicios de FM o a la dirección de la organización de los servicios de FM a menos que se indique lo contrario.

3.1 organización

Persona o grupo de personas que tienen sus propias funciones con responsabilidades, autoridades y relaciones para lograr sus *objetivos* (3.8).

NOTA 1: El concepto de organización incluye, entre otros, a una empresa unipersonal, compañía, corporación, firma, emprendimiento, autoridad, sociedad, institución de caidad u otras instituciones, a parte o a una combinación de ella, ya estén constituidas o no, públicas o privadas.

NOTA 2: A los efectos de este documento el término “organización” se refiere a la organización de servicios de FM a menos que se inidque lo contrario.

3.2 parte interesada

Persona u organización que puede afectar, percibirse afectada o percibirse a sí misma por una decisión o actividad (3.8).

3.3 requisito

Necesidad o expectativa establecida, generalmente implícita u obligatoria.

3.4 sistema de gestión

Conjunto de elementos de una *organización* (3.1) interrelacionados o que interactúan para establecer *políticas* (3.7), *objetivos* (3.8) y *procesos* (3.12) para lograr esos objetivos.

3.5 alta dirección

Persona o grupo de personas que dirige y controla una *organización* (3.1) al más alto nivel.

NOTA 1: La alta dirección tiene el poder de delegar autoridad y proporcionar recursos dentro de la organización.

NOTA 2: Si el alcance del *sistema de gestión* (3.4) comprende solo uno cubre parte de una organización, entonces alta dirección se refiere a los que dirigen y controlan esa parte de la organización.

NOTA 3: A los efectos de este documento el término “alta dirección” se refiere a la dirección de la organización de los servicios de FM a menos que se indique lo contrario.

3.6 eficacia

Grado con el que se realizan las actividades planificadas y se logran los resultados planificados.

3.7 política

Intenciones y dirección de una *organización* (3.1), como las expresa formalmente su *alta dirección* (3.5).

3.8 objetivo

Resultado a lograr.

NOTA 1: Un objetivo puede ser estratégico, táctico u operativo.

NOTA 2: Los objetivos pueden referirse a diferentes disciplinas (tales como matas financieras, ambientales y de salud y seguridad) y pueden aplicarse a diferentes niveles (tales como estratégicos, de toda organización, proyecto, producto y *proceso* (3.12)).

NOTA 3: Un objetivo puede expresarse de otras maneras. Por ejemplo, como un resultado previsto, un propósito, un criterio operativo, un objetivo de FM o mediante el uso de otras palabras con significado similares (como por ejemplo un fin, una meta o un logro).

NOTA 4: En el contexto de los *sistemas de gestión* (3.4), la *organización* (3.1) fija los objetivos de FM coherentes con la *política* de FM (3.7) para alcanzar resultados específicos medibles.

3.9 riesgo

Efecto de la incertidumbre sobre los objetivos.

NOTA 1: Un efecto es una desviación sobre lo esperado, positiva o negativa.

NOTA 2: La incertidumbre es el estado de deficiencia de la información relacionada con la comprensión o conocimiento de un suceso, sus consecuencias o su probabilidad.

NOTA 3: El riesgo frecuentemente se caracteriza por referencia a “sucesos” potenciales (según la definición de la Guía ISO 73:2009, 2.5.1.3), a sus “consecuencias” (según la definición de la Guía ISO 73:2009, 3.6.1.1), o una combinación de ambas

NOTA 4: El riesgo frecuentemente se expresa en términos de una combinación de las consecuencias de un suceso (incluyendo cambios de las circunstancias) y de la “probabilidad” (Guía ISO 73:2009, 3.6.1.1) de que ocurra.

3.10 competencia

Capacidad para aplicar conocimientos y habilidades para lograr los resultados previstos.

3.11 información documentada

Información que una *organización* (3.1) tiene que controlar y mantener y el medio que la contiene.

NOTA 1: La información documentada puede estar en cualquier formato y medio y puede provenir de cualquier fuente.

NOTA 2: La información documentada puede referirse:

- al *sistema de gestión* (3.4), incluyendo los procesos relacionados (3.12);
- a la información creada para el funcionamiento de la organización (documentación);
- a la evidencia de los resultados logrados (registros).

3.12 proceso

Conjunto de actividades interrelacionadas o que interactúan que transforman los elementos de entrada en salidas.

3.13 desempeño

Resultado medible.

NOTA 1: El desempeño puede relacionarse con hallazgos cuantitativos o cualitativos.

NOTA 2: El desempeño puede relacionarse con las actividades de gestión, los *procesos* (3.12), los productos (incluyendo servicios), los sistemas o las *organizaciones* (3.1).

3.14 contratar externamente

Establecer un acuerdo mediante el cual una *organización* (3.1) externa realiza parte de la función o del *proceso* (3.12) de una organización.

NOTA 1: La organización externa está fuera del alcance del *sistema de gestión* (3.4), si bien la función o el proceso contratado a terceros sí se hallan dentro de su alcance.

3.15 seguimiento

Determinación del estado de un sistema, de un *proceso* (3.12) o de una actividad.

NOTA 1: Para determinar el estado se necesita revisar, supervisar u observar con sentido crítico.

3.16 medición

Proceso (3.12) para determinar un valor.

3.17 auditoría

Proceso (3.12) sistemático, independiente y documentado para obtener evidencias de auditoría y evaluarlas de manera objetiva con el fin de determinar el grado en que se cumplen los criterios de auditoría.

NOTA 1: Una auditoría puede ser interna (de primera parte) o externa (de segunda parte o de tercera parte) o puede ser una auditoría combinada (combinado dos o más disciplinas).

NOTA 2: La auditoría interna se realiza por la propia *organización* (3.1), o por una parte externa.

NOTA 3: "Evidencia de la auditoría" y "criterios de auditoría" se definen en la Norma ISO 19011.

3.18 conformidad

Cumplimiento de un *requisito* (3.3).

3.19 no conformidad

Incumplimiento de un *requisito* (3.3).

3.20 acción correctiva

Acción para eliminar la causa de una *no conformidad* (3.19) y prevenir su repetición.

3.21 mejora continua

Actividad recurrente para mejorar el *desempeño* (3.13).

4 Contexto de la organización**4.1 Comprensión de la organización y su contexto**

La organización debe determinar, demostrar y documentar las cuestiones externas e internas pertinentes a su propósito y sus objetivos estratégicos y que afectan a su capacidad para alcanzar los resultados previstos de su sistema de gestión de FM.

4.2 Comprensión de las necesidades y expectativas de las partes interesadas

La organización debe determinar y documentar:

- las partes interesadas que son relevantes para el sistema de gestión de FM;
- los requisitos de las partes interesadas;
- las salidas que satisfagan los requisitos;
- los elementos necesarios para lograr esas salidas;
- el proceso para mantener actualizados los requisitos.

4.3 Determinación del alcance del sistema de gestión

La organización debe determinar los límites y la aplicabilidad del sistema de gestión de FM para establecer su alcance. Al determinar su alcance, la organización debe considerar:

- las cuestiones externas e internas referida en el apartado 4.1;
- los requisitos referidos en el apartado 4.2;
- la interacción con otros sistemas de gestión, sí existen, y los recursos dirigidos a satisfacer los requisitos.

El alcance debe estar disponible como información documentada.

4.4 Sistema de gestión de FM

La organización debe establecer, implementar, mantener y mejorar continuamente un sistema de gestión de FM, incluyendo los procesos necesarios y sus interacciones, de acuerdo con los requisitos de este documento.

5 Liderazgo

5.1 Liderazgo y compromiso

La alta dirección de la organización debe demostrar el liderazgo y el compromiso con respecto al sistema de gestión de FM:

- asegurando que la política y los objetivos de FM se establezcan y sean compatibles con los objetivos de la organización;
- asegurando la integración y el apoyo de los requisitos del sistema de gestión de FM en los procesos de negocio de la organización;
- asegurando la disponibilidad de los recursos necesarios para el sistema de gestión de FM;
- comunicando la importancia de disponer de un sistema de gestión de FM eficaz y ajustarse a los requisitos del sistema de gestión de FM;
- estableciendo comunicación con la alta dirección de la organización de demanda;
- asegurando que el sistema de gestión de FM logre los resultados previstos que se documentan en el presente documento;
- dirigiendo y apoyando a las personas, para contribuir a la eficacia del sistema de gestión de FM;
- logrando la coordinación y colaboración interdepartamental;
- promoviendo la mejora continua en la innovación, la comunicación y la gestión responsable;
- apoyando otros roles de gestión pertinentes para demostrar cómo se aplica su liderazgo en sus respectivas áreas de responsabilidad;
- asegurando que el enfoque utilizado para gestionar el riesgo en la gestión de FM esté alineado con el enfoque para gestionar el riesgo de la organización.

NOTA: La referencia a “negocio” en esta norma internacional, puede interpretarse ampliamente para incluir a aquellas actividades que son el principal propósito de la existencia de la organización.

5.2 Política

La alta Dirección debe establecer una política del sistema de gestión de FM que;

- a) sea apropiada para el propósito de la organización;
- b) proporcione un marco de referencia para el establecimiento de los objetivos de la gestión de servicios de FM;
- c) asegure la gestión del riesgo;
- d) incluya un compromiso para cumplir los requisitos aplicables;
- e) incluya un compromiso de mejora continua del sistema de gestión de FM;
- f) esté avalada por la alta dirección o un representante de la organización de demanda;
- g) corresponda a las características y requisitos de la organización de demanda;
- h) considere las características y requisitos de la organización de demanda;
- i) destaque la forma en que responde a las cuestiones apropiadas para el contexto local.

La política del sistema de gestión de FM debe:

- estar disponible como información documentada;
- comunicarse dentro de la organización;
- estar a disposición de las partes interesadas;
- ser coherente y estar integrada con otras políticas organizativas aplicables;
- implementarse y revisarse periódicamente y, en caso de ser necesario, actualizarse.

5.3 Roles, responsabilidades y autoridades en la organización

La alta dirección debe asegurar que las responsabilidades y autoridades para los roles pertinentes se asignen y comuniquen dentro de la organización.

La alta dirección debe asignar las responsabilidades y autoridad para:

- a) asegurar que el sistema de gestión de FM cumpla con los requisitos de esta norma;
- b) asegurar que se establezcan políticas y objetivos para el sistema de gestión de FM y que sean compatibles con la dirección estratégica de la organización;
- c) informar sobre el desempeño del sistema de gestión de FM a la alta dirección;
- d) asegurar que el proceso de FM se establezca y sea comparable con la política y los objetivos de FM;
- e) establecer y actualizar el plan de FM;
- f) asegurar que los sistemas de gestión, procesos y cualquier procedimiento de la provisión del servicio apoyen plenamente la consecución de objetivos del FM;
- g) asegurar de la idoneidad, robustez, adecuación y eficacia del sistema de gestión de FM;
- h) asegurar que las estrategias de aprovisionamiento apoyen el sistema de gestión de FM;
- i) establecer, revisar, informar y actualizar el sistema de gestión de FM.

6 Planificación

6.1 Acciones para abordar riesgos y oportunidades

Al planificar el sistema de gestión de servicios de FM, la organización debe considerar las cuestiones referidas en el apartado 4.1 y los requisitos indicados en el apartado 4.2 y determinar los riesgos y las oportunidades que es necesario abordar para:

- Ofrecer garantías de que el sistema de gestión de FM pueda lograr los resultados previstos;
- Prevenir o reducir efectos indeseados;
- Garantizar la continuidad del negocio y estar preparado para situaciones de emergencia;
- Lograr la mejora continua.

La organización debe planificar:

- a) Acciones para abordar esos riesgos y oportunidades, considerando la manera en que los riesgos y las oportunidades pueden cambiar a lo largo del tiempo.

- b) La manera de:
 - Integrar e implementar las acciones en los procesos de su sistema de gestión de FM;
 - Evaluar la eficacia de esas acciones.

6.2 Objetivos de FM y planificación

La organización debe establecer los objetivos de FM en las funciones, subfunciones y niveles pertinentes. La organización debe considerar los requisitos de las partes interesadas pertinentes y otros requisitos financieros, técnicos, legales, normativos y organizacionales en el proceso de planificación de la gestión de servicios de FM.

Los objetivos de la gestión deben:

- a) Ser coherentes y estar alineados con los objetivos de la organización;
- b) Ser coherentes con la política de FM;
- c) Ser medibles (si es posible) sin costos ni documentación excesivos;
- d) Establecerse y actualizarse utilizando los criterios establecidos en el apartado 4.2;
- e) Tener en cuenta los requisitos aplicables;
- f) Seguirse;
- g) Comunicarse a las partes interesadas pertinentes;
- h) Revisarse y actualizarse según corresponda.

La organización debe conservar información documentada sobre los objetivos de FM.

Al planificar la forma de lograr sus objetivos de FM, la organización debe determinar y documentar:

- Qué hacer;
- Qué recursos requieren;
- Quién será el responsable;
- Cuándo se completarán y con qué frecuencia;
- Cómo se evaluarán los resultados;
- Los horizontes pertinentes planificados con la organización para el cumplimiento y la eficacia.

7 Apoyo

7.1 Recursos

La organización debe determinar y proporcionar los recursos necesarios para el establecimiento, implementación, mantenimiento y mejora continua del sistema de gestión de FM.

La organización debe proporcionar, supervisar, según sea necesario, y hacer seguimiento de los recursos utilizados en la implementación de las actividades necesarias para lograr los objetivos del plan o planes de FM.

7.2 Competencia

La organización debe:

- Determinar la competencia necesaria de las personas (o entidades) que realizan bajo su control un trabajo que afecta el desempeño de su FM;
- Asegurarse de que esas personas sean competentes, basándose en la educación, formación y/o experiencia apropiadas;
- Cuando sea aplicable, tomar acciones para adquirir la competencia necesaria y evaluar la eficacia de dichas acciones;
- Asegurar que las competencias estén alineadas con el contexto local aplicable;
- Conservar la información documentada apropiada como evidencia de la competencia;
- Planificar los recursos futuros y las necesidades a largo plazo.

NOTA: Las acciones aplicables pueden incluir, por ejemplo, formación, orientación o reasignación de puestos al personal o la contratación de personas competentes.

7.3 Toma de conciencia

Las personas o entidades que trabajan bajo el control de la organización deben ser conscientes de:

- La política de FM;
- Los objetivos estratégicos de la organización, las salidas y los resultados deseados;
- La contribución a la eficacia del sistema de gestión de FM, incluyendo los beneficios de la mejora del desempeño de FM;
- Las implicaciones de las no conformidades con los requisitos del sistema de gestión de FM.

7.4 Comunicación

La organización debe determinar la necesidad de las comunicaciones internas y externas pertinentes para el sistema de gestión de FM, incluyendo:

- Qué comunicar;
- Por qué es necesario comunicar la información;
- Cuándo comunicar;
- A quién comunicar;
- Cómo comunicar;
- Cómo hacer seguimiento de la eficacia de las comunicaciones.

7.5 Información documentada

7.5.1 Generalidades

El sistema de gestión de FM de la organización debe incluir:

- La información documentada requerida por este documento;

- La información documentada que la organización determina como necesaria para la eficacia del sistema de gestión de FM;

NOTA: La extensión de la información documentada para un sistema de gestión de FM puede variar de una organización a otra, debido a:

- El tamaño de la organización y su tipo de actividades, procesos, productos y servicios;
- La complejidad de los procesos y sus interacciones;
- La competencia de las personas.

7.5.2 Creación y actualización de la información

Al crear y actualizar la información documentada, la organización debe asegurarse de que la siguiente sea apropiado:

- la identificación y descripción (por ejemplo, título, fecha, autor o número de referencia);
- el formato (por ejemplo, idioma, versión del *software*, gráficos) y medios de Soporte (por ejemplo, papel, electrónico);
- la revisión y aprobación con respecto a la idoneidad y adecuación.

7.5.3 Control de la información documentada

La información documentada requerida por el sistema de gestión de FM y por este documento se debe controlar para asegurar que:

- a) esté disponible y sea idónea para su uso, dónde y cuándo se necesite;
- b) esté protegida adecuadamente (por ejemplo, contra pérdida de la confidencialidad, uso inadecuado, o pérdida de integridad).

Para el control de la información documentada, la organización debe abordar las siguientes actividades, según corresponda:

- el nivel de información requerido para apoyar los objetivos de la organización de demanda;
- los requisitos de control de la información;
- la distribución, el acceso, la recuperación y el uso;
- el almacenamiento y la conservación, incluida la preservación de la legibilidad (es decir, lo suficientemente clara como para leerla);
- el control de los cambios (por ejemplo, control de versión);
- la conservación y disposición final;
- la prevención del uso no intencional de la información obsoleta;
- la protección de la información y los datos documentados.

La información documentada de origen externo que la organización determina como necesaria para la planificación y operación del sistema de gestión de FM se debe identificar, según sea apropiado y controlar.

NOTA: El acceso puede implicar una decisión en relación al permiso solamente para consultar la información documentada, o al permiso y a la autoridad para consultar y modificar la información documentada.

7.5.4 Requisitos para la información y de los datos de FM

La organización debe determinar sus necesidades de información para apoyar su sistema de gestión de FM y el logro de sus objetivos organizativos. Al hacer esto:

- a) la organización debe incluir la consideración de:
 - los roles y las responsabilidades para FM;
 - los procesos, los procedimientos y las actividades de FM;
 - la importancia de la identificación de los riesgos;
 - el intercambio de información con sus partes interesadas, incluidos los proveedores de servicios;
 - el impacto de la calidad, la disponibilidad y la gestión de la información en la toma de decisiones de la organización;
- b) la organización debe determinar:
 - los atributos de los datos identificados;
 - la calidad de los datos identificados;
 - cómo y cuándo se recopilan, analizan y evalúan los datos.
- c) la organización debe especificar, implementar y mantener los procesos para la gestión de su información y de sus datos;
- d) la organización debe determinar los requisitos para la alineación de conceptos financieros y no financieros relevante para la gestión de activos en toda la organización;
- e) la organización se debe asegurar de que haya coherencia y trazabilidad entre la información y los datos financieros y técnicos y otra información o datos no financieros relevantes, en la medida necesaria para cumplir los requisitos aplicables, teniendo en cuenta al mismo tiempo los requisitos de sus partes interesadas y los objetivos de la organización.

7.6 Conocimiento de la organización

La organización debe determinar los conocimientos necesarios para el funcionamiento de sus procesos y para lograr la conformidad de los productos y servicios.

Estos conocimientos deben mantenerse y ponerse a disposición, en la medida necesaria.

Al abordar las necesidades y tendencias cambiantes, la organización debe tener en cuenta sus conocimientos actuales y determinar cómo adquirir o acceder a los conocimientos adicionales necesarios y a las actualizaciones necesarias.

NOTA 1: El conocimiento de la organización se refiere a conocimiento específico para la organización, generalmente se adquiere a través de la experiencia. Es información que se usa y se comparte para lograr los objetivos de la organización.

NOTA 2: El conocimiento de la organización puede basarse en:

- a) fuentes internas (por ejemplo, propiedad intelectual; conocimientos adquiridos a partir de la experiencia; lecciones aprendidas de los fracasos y proyectos exitosos; captación e intercambio de conocimientos y experiencias no documentados; resultados de las mejoras en los procesos, productos y servicios);
- b) fuentes externas (por ejemplo, normas, instituciones académicas, conferencias, recopilación de conocimientos de clients o proveedores externos).

8 Operación

8.1 Planificación y control operativo

La organización debe planificar, implementar y controlar los procesos necesarios para cumplir los requisitos y para implementar las acciones determinadas en el apartado 6.1 (véase también 6.2, y los capítulos 9 y 10), de la siguiente manera:

- estableciendo criterios para los procesos;
- implementando controles de los procesos de acuerdo con esos criterios;
- manteniendo la información documentada en la medida necesaria para tener la seguridad y la evidencia de que los procesos se desarrollan conforme a lo planificado;

Los procesos operativos documentados deben incluir:

- la gestión de relaciones;
- la gestión de recursos, incluida la planificación de la capacidad;
- las declaraciones y acuerdos sobre el nivel de servicio;
- la gestión de proyectos.

La organización debe controlar los cambios planificados y revisar las consecuencias de los cambios no deseados, tomando medidas para reducir cualquier efecto adverso, según sea necesario.

La organización debe garantizar que los procesos se controlan.

8.2 Coordinación con los usuarios finales

La organización debe gestionar las relaciones con los usuarios finales y otras partes interesadas y coordinar continuamente las actividades para minimizar el impacto negativo en las actividades principales de la organización de demanda.

8.3 Integración de servicios

La organización debe demostrar que ha integrado sus funciones de FM para garantizar la prestación eficaz y eficiente de los servicios de FM.

9 Evaluación del desempeño

9.1 Seguimiento, medición, análisis y evaluación

La organización debe determinar el alcance de los servicios de FM a ser monitoreados de acuerdo con el apartado 4.3.

La organización debe determinar:

- la relación de los objetivos estratégicos;
- el desempeño del FM, incluidos los criterios del desempeño financiero y no financiero para eficacia de este documento;
- los datos para establecer el desempeño de la línea de base;
- lo que se necesita seguir y medir;
- los métodos de seguimiento, medición, análisis y evaluación, según sea aplicable, para asegurar la validez de los resultados;
- el momento en el que se debe realizar el seguimiento y la medición;
- el momento en el que se deben analizar y evaluar los resultados del seguimiento y la medición.

La organización debe conservar la información documentada pertinente como evidencia de los resultados del seguimiento.

La organización debe evaluar el desempeño y la eficacia del sistema FM.

La organización debe crear en torno en donde organizar e informar sobre su desempeño.

9.2 Auditoría interna

9.2.1 La organización debe llevar a cabo auditorías internas a intervalos planificados a fin de proporcionar información sobre si el sistema de gestión de FM:

- a) es conforme con:
 - los requisitos propios de la organización en relación a su sistema de gestión de FM;
 - los requisitos de este documento.
- b) se implementa y mantiene eficazmente.

9.2.2 La organización debe:

- a) planificar, establecer, implementar y mantener uno o varios programas de auditoría que incluyan la frecuencia, los métodos, las responsabilidades, los requisitos de planificación, y la elaboración de informes, que deben tener en consideración la importancia de los procesos involucrados y los resultados de las auditorías previas;
- b) definir los criterios de la auditoría y el alcance para cada auditoría;
- c) seleccionar los auditores y llevar a cabo auditorías para asegurarse de la objetividad y la imparcialidad del proceso de auditoría;
- d) asegurarse de que los resultados de las auditorías se informan a la dirección pertinente;
- e) conservar información documentada como evidencia de la implementación del programa de auditoría y de los resultados de las auditorías.

9.3 Revisión por la dirección

La alta dirección debe revisar el sistema de gestión de FM de la organización a intervalos planificados para asegurarse de su idoneidad, adecuación y eficacia continuas.

La revisión por la dirección debe considerar:

- a) el estado de las acciones resultantes de las revisiones por la dirección previas;
- b) los cambios en las cuestiones externas e internas que sean pertinentes al sistema de gestión de FM;
- c) la información sobre el desempeño de FM, incluyendo las tendencias relativas a:
 - no conformidades y acciones correctivas;
 - seguimiento y resultados de las mediciones para las actividades habituales de FM;
 - seguimiento y resultado de las mediciones para las actividades de FM no habituales;
 - resultados de las auditorías;
- d) las oportunidades de mejora continua
- e) las oportunidades para la mejora de los servicios, la reducción de costos o las mejoras en el desempeño Ambiental y el desempeño social;
- f) los cambios en el perfil de riesgo, opciones de entrega del servicio o metodológicas;

Las salidas de la revisión por la dirección deben incluir las decisiones relacionadas con las oportunidades de mejora continua y cualquier necesidad de cambio del sistema de gestión de FM, incluyendo:

- las variaciones en el alcance del sistema de gestión de FM;
- la mejora de la eficacia del sistema de gestión de FM;
- la modificación de los procedimientos y de los controles para responder a sucesos internos o externos que puedan afectar al sistema de gestión de FM, incluyendo cambios en:
 - o requisitos de negocio y operativos;
 - o condiciones y procesos operativos;
 - o obligaciones contractuales;
 - o niveles de riesgo y/o criterios de aceptación de riesgos;
 - o necesidades de recursos;
 - o requisitos de financiación y presupuesto;
- la forma de medir la eficacia de los controles.

La organización debe conservar información documentada como evidencia de los resultados de las revisiones por la dirección.

La organización debe:

- comunicar los resultados de la revisión por la dirección a las partes interesadas relevantes;
- adoptar las medidas adecuadas en relación con esos resultados.

10 Mejora

10.1 No conformidad y acciones correctivas

Cuando ocurra una no conformidad, la organización debe:

- a) reaccionar ante la no conformidad, y según sea aplicable:
 - tomar acciones para controlarla y corregirla;
 - hacer frente a las consecuencias;
- b) evaluar la necesidad de acciones para eliminar las causas de la no conformidad, con el fin de que no vuelva a ocurrir ni ocurra en otra parte, mediante:
 - revisando la no conformidad;
 - determinando las causas de la no conformidad;
 - determinando si existen no conformidades similares, o que potencialmente podrían ocurrir;
- c) implementar cualquier acción necesaria;
- d) revisar la eficacia de cualquier acción correctiva tomada;
- e) si es necesario, hacer cambios al sistema de gestión FM;
- f) comunicar la no conformidad y las medidas correctivas adoptadas a las partes interesadas pertinentes.

Las acciones correctivas deben ser adecuadas a los efectos de las no conformidades encontradas.

La organización debe conservar la información documentada como evidencia de:

- la naturaleza de las no conformidades y cualquier acción tomada posteriormente;
- los resultados de cualquier acción correctiva.

10.2 Mejora continua

La organización debe mejorar continuamente la idoneidad, la adecuación y la eficacia del sistema de gestión de FM.

La organización debe demostrar un enfoque positivo continuo para la identificación, evaluación y gestión de los factores internos y externos que afectan a sus servicios. Debe buscar la innovación, incluso en la implementación de nuevas soluciones y cambios en sus métodos de trabajo y resultados en beneficio de la organización de demanda.

10.3 Acciones preventivas

La organización debe establecer procesos para identificar proactivamente las posibles deficiencias en la prestación de servicios y en el desempeño del sistema de gestión de FM y evaluar la necesidad de adoptar medidas preventivas.

Cuando la organización identifique una posible deficiencia debe aplicar las medidas correctivas establecidas en el apartado 10.1.

Anexo A (informativo)

Guía sobre el uso de este documento

A.1 Objeto y campo de aplicación

Este documento especifica los requisitos para planificar, establecer, implementar, operar, supervisar, revisar, mantener y proporcionar un sistema integrado y documentado de FM en el contexto de la gestión de las actividades operativas y los riesgos de una organización. Este anexo presenta ejemplos, prácticas probadas y opciones estratégicas para su uso. No se pretende prescribir elementos detallados, ya que la implantación variará en función de la misión, el mercado y los objetivos de la organización de demanda.

El grado de aplicación de estos requisitos depende del entorno operativo y la complejidad de la organización de demanda: su misión y sus políticas, la naturaleza de sus actividades, sus productos y servicios, su ubicación geográfica y las condiciones en las que funciona. El documento puede aplicarse tanto a la prestación de servicios internos como externos de gestión de servicios de FM.

NOTA: El plan puede referirse a una decisión sobre una prestación de servicios totalmente subcontratada, una combinación de servicios subcontratados/contratación de un servicio individual y servicios prestados internamente, o una prestación de servicios prestada únicamente con personal interno.

A.2 Normas para consulta

No se requiere orientación adicional.

A.3 Términos y definiciones

No se requiere orientación adicional.

A.4 Contexto de la organización

A.4.1 Comprensión de la organización y su contexto

Una organización exitosa debería alinear todos los planes de prestación de servicios con los objetivos principales de la organización de demanda.

La *determinación y definición de las cuestiones* pertinentes implica un proceso de análisis, comprensión y revisión de las cuestiones fundamentales relacionados con las necesidades y requisitos de la organización de demanda:

- la estrategia a nivel de bienes raíces y de FM;
- la cartera de propiedades;
- los activos y su estado físico;
- el entorno de la competencia;
- sus generadores de valor (incluyendo análisis costo/beneficio);

- las necesidades de flexibilidad de los recursos;
- los riesgos de negocio y los planes de contingencia;
- las interdependencias operativas dentro de la organización de demanda;
- la criticidad de las actividades de FM para la misión;
- la disponibilidad y capacidad de las distintas opciones de la cadena de suministro;
- las políticas corporativas (por ejemplo, ambientales y de responsabilidad social corporativa);
- los requisitos de conformidad y las evolución prevista en esta área;
- la cultura organizativa y el estilo de gestión empresarial;
- los requisitos de presentación de informes y los sistemas de gestión de la información;
- los objetivos corporativos;
- la innovación.

La documentación del sistema de gestión de FM implica la creación de registros explicativos (en papel o en formato electrónico) que:

- sean apropiados a la naturaleza, escala e impactos de sus actividades, productos y servicios;
- incluyan un compromiso con la mejora continua;
- incluyan un compromiso de cumplir con todos los requisitos que la organización de demanda suscriba en relación con calidad de vida de las personas y las productividad de las actividad principal;
- expliquen cómo se lograrán los objetivos del sistema y quién es el responsable;
- proporcionen el marco para establecer y revisar los objetivos y metas del FM;
- se impanten y se mantengan;
- se comuniquen a todas las partes interesadas;
- estén a disposición de todos aquellos que necesiten tener acceso para llevar a cabo su trabajo.

Las cuestiones externas son aquellas que están fuera del control o responsabilidad directa de la organización, pero que tienen el potencial de impactar en sus operaciones y recursos.

Las cuestiones internas son aquellas que están bajo el control directo de la organización y de las cuales es responsable.

Por pertinentes a su propósito entendemos cualquier cuestión que afecte a los objetivos estratégicos, los recursos, el calendario o cualquier otro aspecto de la prestación de servicios dentro del alcance del sistema de gestión de FM.

Los resultados previstos del sistema deberían incluirse en un documento que identifique el alcance de su sistema de gestión de FM. En él se deberían exponer con la mayor claridad posible, en términos objetivos (medibles), los resultados clave que se derivan de las prestación eficaz de los servicios de FM.

A.4.2 Compresión de las necesidades y expectativas de las partes interesadas

A.4.2.1 Generalidades

Partes interesadas: No puede haber una lista definitiva de las partes interesadas.

Los objetivos estratégicos son metas a largo plazo que tienen el efecto de establecer la dirección y las prioridades para todas las demás actividades que tienen lugar dentro de una organización.

La necesidad es una expectativa, específica o abstracta, que es esencial para permitir el logro del propósito central y los objetivos clave. Una necesidad podría no estar formulada explícitamente por la parte interesada y puede entenderse por la organización como resultado del análisis estratégico llevado a cabo como se muestra en el apartado A.4.1. Es importante asegurarse no sólo de que se identifiquen a través del sistema de gestión de FM.

No hay ninguna implicación sobre que las necesidades deban ser estratégicas: pueden ser resultado de lo que una parte interesada espera legítimamente del sistema de gestión de FM.

Aunque todas las partes interesadas tienen necesidades, generalmente son las necesidades del gobierno y de la organización de demanda las que tienen prioridad, aunque puede haber excepciones en algunos escenarios.

A.4.2.2 Partes interesadas

En general, las características de las partes interesadas son que tienen interés o se ven afectadas en alguna o todas de las siguientes relaciones o salidas de la organización:

- los productos y/o servicios entregados y recibidos;
- el empleo o la formación;
- las condiciones ambientales;
- los productos o servicios recibidos de la organización;
- el mantenimiento de registros de actividades, licencias de explotación, costos y beneficios financieros;
- los costos y beneficios financieros;
- los contratos con la organización;
- el cumplimiento;
- la comunicación.

A.4.2.3 Requisitos de las partes interesadas

Cuando el FM es responsable de crear un marco para gestionar el cumplimiento, las actividades de continuidad del negocio y los registros fuera de las actividades principales del negocio, la organización debería:

- incluir un procedimiento para identificar los requisitos normativos y legales aplicables a las actividades;

- crear y mantener un historial de los registros de cumplimiento, su ubicación y la fecha de la actividad;
- detallar los riesgos operativos y las actividades de respuesta a incidentes, incluyendo la gestión de emergencias, la gestión ambiental y las actividades de prevención de los riesgos laborales, seguridad y bienestar.

A.4.2.4 Requisitos de un plan de prestación de servicios

Un plan describe las salidas que satisfarán los requisitos y las entradas necesarias para lograr esas salidas (por ejemplo, un plan de prestación de servicios). El plan debería establecer para cada servicio, como mínimo:

- quién puede iniciar y autorizar una solicitud de servicio;
- el plazo de entrega previsto desde que se recibe (no se emite) la solicitud de servicio hasta que se presta el servicio;
- los procesos de preparación del servicio;
- qué organización prestará el servicio;
- qué recursos se necesita que estén disponibles para prestar el servicio a tiempo;
- cuándo y dónde tendrá lugar la entrega;
- si existen costos adicionales para la entrega rutinaria y, en caso afirmativo, a quién se le cobra;
- si es posible modificar la cantidad, la rapidez o la calidad de la respuesta y, en caso afirmativo, cómo y a qué precio;
- los procesos de cierre del servicio.

El plan no define:

- los niveles de servicio u objetivos de calidad;
- los resultados medibles;
- las obligaciones contractuales.

Sin embargo, los elementos del plan pueden reflejarse o repetirse en los acuerdo de nivel de servicio o en los requisitos de desempeño.

A.4.3 Determinación del alcance del sistema de gestión de FM

El alcance es la totalidad de las actividades que se incluyen en el sistema de gestión.

Determinar el alcance del sistema implica:

- identificar y comprender el alcance máximo potencial (la gama completa) del sistema;
- identificar los procesos, activos, actividades organizativas, productos y servicios, ubicación física, y mejoras a las que se aplica el sistema de gestión de FM;

NOTA: La especificación de cómo se lograrán los resultados no se incluye en el proceso de especificación del alcance.

- priorizar las actividades que son importantes para los resultados requeridos por las partes interesadas después del análisis, tal como se establece en los apartados A.4.1 y A.4.2;
- asegurar que el sistema aborda a las necesidades a largo plazo (ciclo de vida completo);
- asegurar que el sistema proporcione la flexibilidad y rapidez de respuesta requeridas;
- identificar y comprender cómo se relaciona el sistema de gestión de FM planificado con otros sistemas, cómo requiere entradas de ellos, o cómo se le requiere que ofrezca salidas aquellos, incluidos los sistemas formales de gestión (por ejemplo, ISO 9001).

Comunicar el alcance implica:

- identificar a todas las partes o entidades que deben cumplir con el sistema;
- preparar mensajes de comunicación que sean apropiados para cada parte/entidad;
- utilizar los medios y canales de comunicación adecuados para garantizar que los mensajes clave sean claros y estén siempre disponibles;
- comprobar y confirmar la comprensión a intervalos de tiempo adecuados.

A.4.4 Sistema de gestión de FM

Establecer el sistema de gestión de FM implica:

- desarrollar procesos que permitan a la organización reaccionar adecuadamente a las aportaciones de otros sistemas identificados (A.4.3) y de las partes interesadas (A.4.1);
- especificar las salidas requeridas para satisfacer las necesidades identificadas;
- documentar, tanto las necesidades, como las salidas.

Implantar el sistema implica:

- planificar las actividades según lo establecido en el capítulo A.6;
- recursos y comunicar según lo establecido en el capítulo A.7;
- las fases operativas establecidas en A.8.1.

Mantener y mejorar continuamente el sistema implica:

- evaluar el desempeño según lo establecido en el capítulo A.9;
- mejorar según lo establecido en el capítulo A.10.

El contenido del sistema debería incluir:

- un modelo completo de procesos o mapa de procesos para sus actividades de FM;
- una metodología para la identificación de los puntos críticos de las decisiones y las necesidades de información asociadas (véase también A.10.2);
- procesos que aporten al ciclo de mejora continua de la organización como por ejemplo la información necesaria en el momento oportuno para el éxito y el desarrollo de la organización;

- el desarrollo y mantenimiento de salidas que tengan valor tanto para este sistema de gestión como para los sistemas de la organización de demanda.

A.5 Liderazgo

A.5.1 Liderazgo y compromiso

El liderazgo y el compromiso con el sistema de gestión de FM son esenciales para asegurar que toda la organización siga y contribuya al sistema.

Esto puede lograrse asegurando que:

- la cultura organizativa promueva y aliente la gestión de activos y servicios, apoye un enfoque a largo plazo de las operaciones eficaces en función de los costos e integre funciones en beneficio de la misión de la organización;
- la política (general) y los objetivos (resultados) estén alineados con las directrices y metas estratégicas identificadas y establecidas en el capítulo A.4;
- la integración de los requisitos del sistema se logra mediante el proceso de diseño del sistema descrito en los apartados A.4.3 y A.4.4;
- los recursos se planifican y están disponibles según se describe en los apartados A.7.1 y A.8.1;
- la comunicación del sistema a todas las personas que necesiten trabajar o apoyarlo el sistema se realiza tal y como se establece en los apartados A.7.4 y A.8.2;
- la comunicación del sistema, así como de sus procesos y beneficios a la alta dirección, tiene lugar (tal y como se establece en el apartado A.7.4) con el fin de que entiendan y apoyen al sistema y también entiendan cómo influir en los procesos de cambio y mejora tal y como se establece en el capítulo A.10;
- la medición y notificación de los resultados según lo establecido en el capítulo A.9;
- la gestión del personal de prestación del servicio y de los proveedores de servicios incluye asegurar su conformidad con el sistema y su contribución al mismo, así como su mejora continua;
- los departamentos internos colaboran para el éxito mutuo y se resisten a perseguir sus propios objetivos a expensas del éxito de toda la organización;
- la mejora continua está culturalmente arraigada en la organización, tal y como se establece en el capítulo A.10;
- la gestión de riesgos se lleva a cabo de forma coherente, exhaustiva y regular, tal y como se establece en el capítulo A.9.

A.5.2 Política

El propósito de una política de FM es ofrecer una declaración a largo plazo que:

- proporcione claridad sobre las prioridades;
- establezca la relación entre la organización y la organización de demanda para ambas partes y cualquier otra requerida para cumplir con los elementos del plan;
- establezca qué actividades, salidas y resultados deberían establecerse (sin establecer objetivos específicos, que pueden variar a lo largo del tiempo);
- se aplique a todas las instalaciones definidas en el alcance de los servicios y establezca los parámetros dentro de los cuales se pueden llevar a cabo la

planificación y las operaciones de prestación de servicios en cada una de ellas a nivel individual.

Para que la política de FM sea útil, debería:

- publicarse en formatos accesibles en cada lugar;
- ser accesible (en su caso) para las partes interesadas (véase A.4.2.2)
- actualizarse periódicamente;
- comunicar, al personal y a los proveedores de servicios, todos los cambios para asegurar que haya una clara comprensión de los requisitos de la política;
- no entrar en conflicto con ninguna otra política pertinente dentro de la organización (por ejemplo, la política de recursos humanos, la política de compras o la gestión de riesgos (véase también la Norma ISO 31000)).

A.5.3 Roles, responsabilidad y autoridades en la organización

La asignación de roles pertinentes implica:

- adoptar una visión general sobre qué roles son pertinentes para la gobernanza del sistema de gestión de FM que podrían incluir tanto roles totalmente dedicados al sistema como otros implicados solo parcialmente;
- mantener la claridad y coherencia en la forma en que se establecen las descripciones de roles relacionadas con el sistema;
- asignar la responsabilidad de la conformidad de elementos específicos del sistema;
- asignar atribuciones para iniciar acciones, proponer cambios o responder a las salidas de los elementos del sistema;

La responsabilidad debería:

- estar claramente definida;
- tener un solo rol responsable de la conformidad con cualquier parte definida del sistema;
- tener un solo rol responsable del desempeño y la conformidad de todo el sistema.

La persona responsable del sistema de gestión de FM debería:

- garantizar que el sistema sirve a los objetivos estratégicos de la organización de demanda y que no existe únicamente para fines de conformidad consigo mismo;
- establecer los procesos para asegurar que el sistema se ajuste a los requisitos de este documento;
- programar revisiones periódicas del sistema y de la conformidad;
- asegurar que se dispone de la información adecuada para poder confirmar que los procesos del sistema están correctamente documentados y alineados con la política de FM de la organización y los objetivos correspondientes;
- revisar y aprobar un procedimiento adecuado de presentación de informes a la alta dirección de la organización sobre el desempeño del sistema de gestión de FM;
- garantizar que este informe incluya cualquier cambio en las responsabilidades y responsables;
- programar procedimientos de actualizaciones periódicas del plan de FM;

- adaptar las estrategias y los procedimientos de provisión de los servicios para garantizar que los proveedores de los mismos designados tengan experiencia en las normas de los sistemas de gestión y una capacidad demostrable para la conformidad con ellas;
- comunicarse con los proveedores de servicios y su personal y, cuando sea necesario, realizar actividades de orientación y capacitación para asegurarse de que compenden los objetivos y resultados del sistema, cómo cumplir con él, cómo proponer cambios y mejoras y los beneficios que derivan del apoyo al sistema.

A.6 Planificación

A.6.1 Acciones para hacer frente a riesgos y oportunidades

Determinar los riesgos implica:

- considerar las cuestiones a las que se hace referencia en el apartado 4.1 y los requisitos a que se refiere el apartado 4.2;
- comprender que los riesgos se expresan a menudo en términos de una combinación de las consecuencias de un suceso (incluidos los cambios en las circunstancias) y la probabilidad de que ocurra y el impacto de aquellas, en caso de que se produzcan, en las operaciones y en las personas (relacionado con la gestión de riesgos)
- identificar las oportunidades y amenazas;
- revisar los tipos y el nivel de riesgo siempre que haya un cambio material en las circunstancias.

NOTA: La norma ISO 31000 proporciona directrices sobre la gestión de riesgos.

Los riesgos pueden ser considerados bajo las siguientes áreas u otros criterios de base amplia:

- técnica;
- financiera;
- medio ambiente;
- social;
- política;
- comercial;
- de reputación;
- organizacional.

Garantizar los resultados esperados implica:

- la comprensión de los criterios que podrían desencadenar una determinada respuesta al riesgo;
- asegurar que se disponga de los recursos adecuados para responder en el plazo deseado;
- asegurar que el personal esté adecuadamente formado;
- integrar e implementar estas acciones en el proceso del sistema de gestión de FM.

Lorgar la mejora continua en la gestión de riesgos implica:

- aprender de la experiencia de otras instalaciones y organizaciones;
- mejorar la identificación de oportunidades y amenazas;
- realizar revisiones posteriores al suceso para identificar las lecciones aprendidas;
- enlazar con los servicios gubernamentales de seguridad y emergencia en relación con los riesgos actuales y emergentes;
- enlazar con las funciones internas de planificación de riesgos de la organización de demanda.

Planificar acciones para responder a las oportunidades y amenazas identificadas implica:

- evaluar:
 - o la probabilidad de que se produzca un riesgo identificado;
 - o el impacto probable de un suceso;
 - o las acciones potenciales para prevenir o reducir la probabilidad de que ocurra;
 - o las acciones potenciales para reducir el impacto de un suceso (es decir, la mitigación);
 - o el grado de aceptación de cualquier riesgo residual;
- preparar planes para implementar acciones preventivas identificadas
- prepara planes para iniciar e implementar respuestas a los riesgos (por ejemplo, planes de preparación para emergencias);
- preparar los planes para proporcionar capacidad operativa temporal tras un suceso de riesgo (por ejemplo, planes de continuidad de negocio (véase la Norma ISO 22301));
- preparar los planes para restablecer la plena operatividad de los servicios lo antes posible (por ejemplo, planes de recuperación);
- integrar todos estos planes en los procesos de FM;
- asegurar la disponibilidad de información documentada para evaluar si las respuestas al riesgo han sido eficaces (véase 7.5).

La organización debería determinar la forma en que se abordarán las cuestiones identificadas en el apartado 6.1 y los requisitos a los que se hace referencia en el apartado 4.2. Esto debería implicar la evaluación de la necesidad de un plan de acción y, si es necesario:

- integrar estas acciones en los procesos del sistema de gestión de FM;
- implementar acciones adecuadas y de la forma que se definieron;
- asegurar la disponibilidad de información documentada para evaluar la eficacia de las acciones (véase 7.5).

A.6.2 Objetivos de FM y planificación para lograrlos

Los objetivos de la organización debían considerar las funciones relativas relacionadas con el alcance general de los servicios, así como los objetivos a varios niveles de la organización (por ejemplo, niveles estratégicos, tácticos y operativos).

La planificación de los objetivos implica:

- establecer el método y los criterios para la toma de decisiones;
- priorizar las actividades y los recursos para lograr los objetivos;
- comprender y documentar los procesos que se vayan a utilizar en la gestión de los inmuebles a lo largo de todo su ciclo de vida;
- identificar los resultados críticos clave para las partes interesadas;
- programar cuándo y con qué frecuencia necesitan lograrse;
- asegurar que los resultados sean medibles y definir cómo se evaluarán y se presentarán.

Tener en cuenta las necesidades de las partes interesadas identificadas implica:

- debatir y, en su caso, negociar con las partes interesadas identificadas (según lo establecido en A.4.2)
- documentar los resultados de esas conversaciones;
- comunicar los resultados de este proceso a las partes interesadas;
- incorporar los requisitos acordados en las diversas políticas y planes, según proceda.

Planificar cómo lograr los objetivos implica determinar y documentar:

- cómo se integra esta planificación con otras actividades de planificación, inculuidas las funciones financieras, las de recursos humanos y otras funciones de apoyo;
- el método y criterios para:
 - o la toma de decisiones;
 - o priorizar actividades y los recursos necesarios;
- los procesos que se vayan a utilizar en la gestión de las instalaciones a lo largo de todo su ciclo de vida:
 - o lo que se hará;
 - o qué recursos se necesitarán;
 - o quién será responsable;
 - o en qué frecuencias se llevarán a cabo;
 - o cuando se completarán;
 - o cómo se evaluarán los resultados;
- las implicaciones financieras y no financieras de los planes de FM.

La organización debería desarrollar planeas a corto, medio y largo plazo para abordar los diferentes horizontes de planificación de las organización de demanda.

Los horizontes de planificación son los plazos en los que una organización debería mirar hacia el futuro en su planificación empresarial y dentro de los cuales deberían tomarse las decisiones empresariales antes de la implantación de acciones específicas.

Los horizontes de planificación apropiados son los definidos por la organización como parte de su planificación empresarial.

A nivel operativo, los horizontes de planificación deberían tener en cuenta el tiempo de espera o los plazos de preaviso requeridos por los equipos de prestación de servicios para planificar, dotar de recursos y llevar a cabo una actividad.

La eficacia en este sentido implica:

- comprender cuanto tiempo requiere la organización para tomar decisiones;
- agilizar toda la información necesaria para apoyar la toma de decisiones;
- la programación de la disponibilidad de recursos para lograr los resultados previstos, dentro de los límites de costos acordados;
- planificar las tareas para asegurar que se completen dentro de los plazos presupuestos óptimos;
- evaluar los riesgos futuros que puedan afectar a la planificación a futuro de la organización;
- comprender las restricciones para la eficiencia de las operaciones.

A.7 Apoyo

A.7.1 Recursos

Los recursos incluyen:

- personal (véase también A.7.2);
- proveedores de servicios;
- materiales;
- financiación;
- herramientas y equipos.

La determinación de los recursos necesarios implica:

- evaluar los niveles de demanda en términos de cantidad y calidad;
- comprender la logística del traslado de personal y materiales hasta el punto de entrega del servicio.

La evaluación del personal necesario implica determinar:

- el número de personas necesario para prestar los servicios en función de la contribución potencial máxima de cada uno de los miembros del personal;
- la distribución del personal;
- los conocimientos, habilidades y competencias especiales que se requieren (según lo establecido en A.7.2 y A.7.6)
- la selección, gestión y formación del personal adecuado;
- si se requieren certificaciones;
- cómo se supervisará al personal.

La evaluación de los requisitos de financiación implica determinar:

- la financiación que se necesitará para los servicios solicitados, en términos del coste de cada componente unitario del servicio prestado;

- los fondos disponibles;
- si la financiación es adecuada para atender las necesidades operativas y las de largo plazo del inmueble y/o el plan de servicio de FM;
- la distribución de los fondos, por ejemplo, salarios, materiales y otros gastos.

La evaluación de los materiales, equipos y herramientas necesarios implica determinar:

- el equipo necesario para prestar los servicios;
- la localización de equipos especiales que normalmente no están disponibles;
- la formación y/o las precauciones de seguridad que se requieren para el equipo o las herramientas.

La búsqueda de recursos implica:

- hacer referencia a la política y el plan de FM;
- idealmente, utilizar los procesos establecidos en la Norma ISO 41012;
- comprender los horizontes de planificación (como se indica en el capítulo A.6).

La supervisión de los recursos implica comprender:

- las medidas de desempeño en términos generales;
- las medidas específicas de las que se va a hacer el seguimiento (véase la recopilación de datos, más adelante);
- los datos que se vayan a recopilar;
- la forma en que se vayan a almacenar y recuperar los datos para su análisis;
- quién analizará los datos;
- quién usará los informes resultantes.

La recopilación de datos implica comprender:

- los datos necesarios para evaluar los servicios;

NOTA 1: Esto podría incluir el uso de la tecnología FM para realizar un seguimiento de la actividad y la productividad, pero no los detalles específicos de lo que se gestiona en el sistema.

- la escala y la complejidad del inmueble;

NOTA 2: Esto podría indicarse en términos de superficie, altura, otra información cuantitativa sobre el tamaño o la descripción de los usos de los inmuebles.

- si hay componentes o elementos específicos en el inmueble que deberían figurar en la lista;
- los requisitos de reporte, ya sea para los clientes, la organización de demanda, al personal u otras partes interesadas;
- si hay información que deba permanecer confidencial/interna y por qué.

A.7.2 Competencia

La determinación de las competencias requeridas implica:

- identificar las actividades y procesos dentro del alcance del servicio que requieren personal con determinadas habilidades o certificados para cumplir con los compromisos del sistema o con la actividad de servicio, en base a los objetivos de la organización y sus planes;
- revisar las características (por ejemplo, formación certificada en habilidades) y los requisitos para el servicio;
- identificar al personal que cumple con los criterios requeridos para proporcionar servicios cubiertos.

Asegurar la competencia del personal implica:

- asegurar que las especificaciones de personal para los puestos pertinentes sean coherentes con requisitos evaluados;
- asegurarse de que el personal cumpla con los estándares requeridos;
- asegurar que el personal se compromete a la formación profesional continua y/o a su desarrollo;
- validar la educación, formación y/o la experiencia;
- revisar periódicamente las competencias del personal;
- revisar los requisitos de formación y educación a intervalos planificados o cuando cambien las necesidades definidas;
- mantener los datos de educación y formación y conocer las fechas de caducidad, si las hubiera;
- establecer mecanismos para notificar al personal sobre las certificaciones que expiran;
- crear e implementar planes de desarrollo de competencias individuales para todo el personal.

Las acciones para adquirir las competencias necesarias pueden implicar:

- asegurar que la contratación se basa en las especificaciones de personal;
- especificar los requisitos para los proveedores de servicios y realizar comprobaciones de su personal
- identificar la formación, la educación y la certificación adecuadas por parte de los proveedores competentes:
 - o identificar las habilidades cuya formación debería impartirse por organizaciones certificadas deben impartir formación;
 - o identificar los requisitos de evaluación y validación;
 - o identificar los recursos necesarios para recibir la formación, realizar el examen y obtener certificación.

La obtención de evidencias adecuadas de competencia implica:

- identificar dónde se mantendrán los registros de educación, formación y certificación;

- asegurar que los registros estén completos para cada empleado en un puesto que requiera formación, educación o certificación específicas;
- asegurar que los registros identifiquen las fechas de caducidad de la certificación;
- asegurar que el personal tenga certificaciones vigentes y no caducadas.

La planificación de los recursos y necesidades futuras implica:

- estar al tanto de los cambios posibles y previstos en el alcance del servicio;
- estar al tanto de los cambios posibles o previstos que afectarán al volumen de los servicios o de las habilidades requeridas (por ejemplo, cambios en la calidad del servicio);
- tomar conciencia del momento en que el personal existente pueda jubilarse o ser ascendido;
- planificar las contingencias por ausencia o renuncia del personal.

A.7.3 Toma de conciencia

Crear y mantener la toma de conciencia implica:

- asegurar que el personal (incluido el personal de los proveedores de servicios) conozca la existencia y la importancia de la política de FM y tenga acceso a ella en todos los lugares en los que pueda ser necesario hacer referencia a la misma;
- asegurar que el personal haya sido formado en los aspectos relevantes de la política de FM;
- tomar al personal pertinente para que comprenda la manera en que la política refleja la estrategia, los objetivos y resultados de calidad del servicio y su contribución a todos estos elementos;
- comunicar cualquier cambio en la política de FM al personal de manera puntual;
- explicar al personal cómo se relaciona la política de FM con el cumplimiento de los requisitos;
- explicar la razón de la existencia de la política de FM, cómo se hará seguimiento de la misma y cómo se hará cumplir;
- explicar los posibles efectos personales y organizativos de las no conformidades con la política, los planes y los procedimientos;
- asegurar que el personal entienda el procesos utilizado para abordar las diferencias y la manera en que pueden contribuir a resolverlas.

A.7.4 Comunicación

La planificación de la comunicación es crucial para el éxito del proyecto debido a la gran variedad de servicios, la diversidad de las unicaciones y el número de partes interesadas que se van a involucrar.

La comunicación debería ser bidireccional.

Por lo tanto, un plan de comunicación debería estar conectado con los objetivos y servicios de la organización y responder a ellos.

La información que se vaya a comunicar puede evaluarse considerando:

- el objetivo de la comunicación;
- la urgencia del contenido del mensaje;
- de quién es la comunicación;
- quién está entregando la comunicación;
- acciones que se esperan de los destinatarios una vez que hayan recibido el mensaje;
- las necesidades de información técnica y las competencias de los destinatarios;
- la capacidad de los destinatarios de poder acceder a información más detallada, adicional a la que figura en la comunicación.

Evaluar la necesidad de información implica:

- comprender las áreas específicas de interés de cada parte interesada;
- la escala y el impacto potencial de cualquier cambio anticipado o esperado (el riesgo y la oportunidad del cambio);
- si el propósito de la comunicación es motivacional, técnico o informativo.

Decidir la frecuencia y el momento de la comunicación implica:

- distinguir las comunicaciones habituales de las comunicaciones basadas en un cambio o en un riesgo;
- comprender qué acontecimientos desencadenarán regularmente la necesidad de comunicación (por ejemplo, la planificación presupuestaria anual);
- comprender qué cambio o riesgos desencadenan al necesidad de comunicación;
- evaluar cuántas comunicaciones se puede recibir sin crear "saturación de mensajes".

La selección de los métodos de comunicación implica:

- comprender los conocimientos técnicos de los destinatarios;
- comprender el tiempo disponible para que los destinatarios acepten la comunicación (por ejemplo, un director general puede requerir mensajes breves, específicos y no técnicos, mientras que un diseñador de ingeniería puede requerir mensajes complejos y muy técnicos);
- analizar la variedad de métodos disponibles para la comunicación [por ejemplo, hablada, escrita o de imágenes (o una combinación de ambas) a través de los medios sociales, la web, la prensa o los carteles] y seleccionar los más adecuados;
- considerar la necesidad de múltiples tipos de comunicación para llegar a un público más amplio con características diferentes.

La evaluación de la eficacia de la comunicación implica identificar:

- cómo se medirá;
- la frecuencia de la evaluación;
- quién realizará la evaluación;
- cómo se llevará a cabo la evaluación;
- quién (que no sea el asesor) debería participar en la evaluación;

- qué indicadores de desempeño se utilizarán para medir la eficacia;
- la fuente y validez de cualquier medida utilizada en la evaluación;
- cómo se realizarán los cambios basados en la evaluación y las mediciones.

A.7.5 Información documentada

A.7.5.1 Generalidades

El establecimiento de las necesidades de información documental implica la consideración de lo siguiente:

- la información documentada que es necesaria para garantizar la eficacia del sistema de gestión de FM y de las actividades de FM;
- qué diferentes tipos de información documentada abordan elementos del sistema de gestión de FM, un inmueble concreto o un servicio en inmuebles;
- la forma en la información requerida difiere de un inmueble a otro o de una organización a otra, y lo que es apropiado para cada uno;
- que los beneficios de asegurar la información mantenida sean proporcionales a la complejidad de los inmuebles y de la actividad de FM;
- la identificación y definición de la información documentada que se gestionará y mantendrá a lo largo del ciclo de vida del inmuebles;
- la duración de la responsabilidad de la organización por el inmueble;
- cualquier registro para mantener información documentada durante un periodo definido después de la liquidación del inmueble o de la finalización de su relación contractual con la organización de demanda, de conformidad con sus actividades y otros requisitos exigidos;
- la evaluación y uso de tecnologías apropiadas.

La creación y actualización de la información documentada implica:

- asegurar que existen controles apropiados para asegurar que la información es apropiada para las necesidades de la organización;
- revisar que estos controles aseguran de forma eficaz que el personal que apoya la actividad de FM está utilizando información aprobada, precisa y actualizada.

A.7.5.2 Creación y actualización de información

Para que el sistema de gestión de FM sea eficaz, la empresa necesita asegurarse de que la información que ha establecido que necesita de forma documental sea:

- fácil de buscar;
- claramente identificable;
- esté en un formato y en un soporte que permita su utilización;
- sea adecuada y suficiente para el fin previsto.

Si no se planifica y mantiene adecuadamente, existe el riesgo de que la información no se pueda utilizar o no se vaya a utilizar.

A.7.5.3 Control de la información documentada

El control de la información implica:

- determinar quién necesita acceso para ver la información;
- determinar quién tiene permiso para actualizar, cambiar o eliminar información;
- comprender cuándo y con qué frecuencia se requiere que la información esté disponible para su uso.

Proteger la información implica:

- establecer protocolos de gobernanza;
- formar a todos los usuarios de la información en los procedimientos de control;
- implementar los controles de acceso a la información adecuados al valor de la información, por ejemplo:
 - o permiso para ver, pero no para editar o copiar;
 - o permiso para copiar, pero no para editar;
 - o autoridad para editar datos;
 - o permiso y autoridad para eliminar información;
- implementar y hacer cumplir los procedimientos de cambio;
- implementar los procesos de copia de seguridad y recuperación de la información,

Las decisiones de conservación, eliminación final y destrucción implican:

- comprender las políticas de conservación de la información de la organización y de la organización de demanda;
- establecer políticas para limitar la acumulación de información obsoleta o no actualizada;
- fijar plazos para la conservación de información obsoleta o no actualizada;
- fijar plazos para la conservación de información muy detallada;
- establecer métodos para comprobar periódicamente si hay información duplicada y para permitir la eliminación de copias innecesarias.

NOTA: Se pueden aplicar los principios de la norma ISO/IEC 27001.

A.7.5.4 Requisitos de información y datos de FM

En general, la empresa debería tener en cuenta sus requisitos de información y datos de FM relacionados con las siguientes áreas:

- considerando el rol de la función de FM;
- la estrategia y la planificación (por ejemplo, niveles de servicio y objetivos, gestión de FM y estrategia de FM y estrategia de la gestión de la demanda y planes);
- los procesos (por ejemplo, objetivos e indicadores de desempeño de los procesos, procesos y procedimientos relacionados con los servicios inmuebles y con los inmuebles);
- considerando la importancia de los riesgos identificados (véase A.6.1);
- las características de los activos (por ejemplo, propiedad, parámetros de diseño, información del proveedor, ubicación física, estado, fechas de servicio, materiales);

- la prestación de servicios y operaciones (por ejemplo, niveles de servicio, objetivos y características de desempeño, requisitos futuros, objetivos de gestión de la demanda), incluida la gestión del mantenimiento (por ejemplo, fallos históricos, fechas de mejora o sustitución, requisitos de mantenimiento futuros);
- los requisitos para gestión del desempeño y la presentación de informes (por ejemplo, datos de desempeño, objetivos de mejora continua, informes aplicables);
- las cuestiones financieras y de gestión de recursos (por ejemplo, coste histórico, valor de reposición, fecha de adquisición, materialidad, análisis de coste del ciclo de vida, vida útil);
- la gestión de riesgos;
- la planificación de contingencias y continuidad;
- la gestión de activos;
- la gestión de contratos (por ejemplo, información contractual relacionada con instalaciones y servicios de instalaciones, información sobre proveedores, objetivos de servicio, acuerdos con terceros).

La organización debería utilizar un enfoque sistemático para identificar la información necesaria y establecer los repositorios de información apropiados.

La planificación de la gestión de la información, incluido el intercambio de información con las partes interesadas, implica:

- evaluar qué parte de la información es esencial, necesaria o útil;
- comprender su capacidad para producir información precisa, correctamente formateada, oportuna y (cuando sea necesario) validada;
- emprender acciones para mejorar el intercambio de información, cuando sea necesario;
- planificar el intercambio de información;
- implementar sistemas para obtener la información cuándo y cómo sea necesario.

Comprender el impacto del intercambio de información en la toma de decisiones implica:

- comunicar los plazos de planificación para la toma de decisiones con suficiente antelación, de modo que las demás partes comprendan sus obligaciones y el impacto del intercambio de información;
- acordar y establecer límites a la difusión de la información compartida, especialmente cuando tenga valor comercial para la otra parte;
- respetar la confidencialidad de las partes interesadas y sus derechos a que sus datos no sean compartidos más allá de los términos y condiciones establecidas.

La determinación de atributos implica (véase también A.7.5.2):

- comprender cualquier norma o protocolo específico del sector para los datos y la presentación de informes;
- evaluar el nivel de detalle de los datos necesarios, tanto de forma habitual como ocasional;
- evaluar los requisitos de información para garantizar que son adecuados para los riesgos del inmueble, el servicio o el sistema de gestión.

Determinar cuándo se recogen, analizan y evalúan los datos implica:

- establecer procesos de recogida de datos de todas las partes interesadas pertinentes (incluidos los proveedores de servicios);
- definir el flujo de los datos;
- integrar las fuentes de datos en sistemas de tecnología de planificación, operación y presentación de informes adecuados para el tamaño, la complejidad y la capacidad de la organización;
- evaluar la capacidad de la organización para mantener la calidad y la actualización de los datos.

Especificar, implementar y mantener procesos para la gestión de datos e información implica:

- comprender el valor de los datos y la información para una toma de decisiones eficaz;
- comprender el impacto de la calidad de los datos y de la información (exactitud, actualización, nivel de detalle) en relación con el coste y la complejidad de la recolección, el procesamiento, la gestión y el mantenimiento de la información;
- determinar, asignar y revisar periódicamente las responsabilidades específicas para la administración de datos y de la información;
- establecer las competencias necesarias para recopilar, interpretar, utilizar y comunicar datos e información.

NOTA: La información se transmite o se representa por un acuerdo de secuencia particular de datos.

Alinear la terminología implica:

- alinear las expectativas de terminología de la información de la organización de demanda y de otras partes interesadas pertinentes que reciben información;
- mapear determinados términos utilizados para asegurar que se adopte un uso común siempre que sea posible, o que los términos puedan intercambiarse cuando sea necesario;
- establecer una alineación vertical de la información desde la alta dirección de la organización hacia las áreas operativas;
- establecer una alineación horizontal entre las funciones de la organización, incluidas las funciones de FM, la gestión financiera y la gestión de riesgos, mediante el uso de una terminología común.

Garantizar la coherencia y la trazabilidad de los datos implica:

- el establecimiento y la mejora continua de los controles, las especificaciones y el nivel de precisión de los datos;
- la necesidad de que toda la información relativa a los inmuebles y a los servicios en inmuebles sea adecuada, coherente y localizable, y refleje la realidad técnica y operativa (por ejemplo, integridad y precisión).

A.7.6 Conocimiento

Las organizaciones confían en el conocimiento y la experiencia de su personal para ejecutar sus planes operativos. Por lo tanto, para que un sistema de gestión sólido sea capaz de proporcionar salidas coherentes y conformes, es necesario que ese conocimiento se recopila y sea recuperable.

Este conocimiento puede ser utilizado durante cambios planificados o no planificados o para el desarrollo de la innovación y los servicios.

Deberían existir sistemas para prevenir la pérdida de dichos conocimientos como consecuencia de que el personal abandone su empleo en la organización, se desmotive o enferme.

El conocimiento puede recuperarse para permitir que la organización:

- aprenda de su experiencia y la aplique a la mejora de los servicios;
- compare procesos y resultados.

A.8 Operación

A.8.1 Planificación y control operativo

La planificación implica:

- hacer referencia a la estrategia organizativa (véanse los capítulos 4 y 6);
- para cada proceso:
 - o identificar las actividades que componen el proceso;
 - o establecer y definir los criterios que indiquen la necesidad de llevar a cabo el proceso;
 - o establecer el plazo mínimo y máximo entre el momento en que se cumplen esos criterios y el momento en que se completa el proceso;
 - o detallar la capacidad y disponibilidad requeridas para los recursos (véanse los capítulos 6 y 7) para lograr el plazo de entrega de los servicios;
 - o establecer la formación necesaria para el personal que realiza cada actividad;
 - o detallar las responsabilidades entre los recursos internos y el apoyo de la cadena de suministro (véase también la Norma ISO 41012);
 - o detallar las herramientas y materiales requeridos;
 - o detallar los planes de proceso, protocolos y sistemas necesarios para llevar a cabo la prestación de servicios;
- proporcionar planes de proceso, protocolos y sistemas para gestionar la prestación de servicios;
- revisar y evaluar los riesgos y oportunidades antes de comenzar a trabajar;
- programar la actividad de acuerdo con el plan de prestación de servicios;
- equilibrar la programación y prioridad de cada actividad en el contexto de la totalidad de las actividades requeridas y las necesidades, prácticas y procesos de la organización.

El control implica:

- entregar resultados previstos y medibles;
- obtener resultados mediante mecanismos planificados, coherentes programados y reproducibles;
- proporcionar informes documentados de los resultados, incluyendo las no conformidades (véase le capítulo 10).

La gestión de las relaciones con el usuario final implica:

- establecer acuerdos de nivel de servicio con los departamentos relevantes dentro de la organización de demanda, teniendo en cuenta los diferentes requisitos y necesidades siempre que sea posible;
- realizar revisiones formales regulares con las partes interesadas pertinentes y los departamentos dentro de la organización de demanda como aportación a los planes estratégicos, para modificar los planes existentes e identificar nuevos proyectos y requisitos;
- definir un plan de comunicación para divulgar planes, éxitos e iniciativas entre la fuerza laboral de la organización para alinearlos con las necesidades cambiantes de la organización de demanda;
- establecer procesos para asegurar que los datos de la tecnología de FM y otros registros a todos los activos estén actualizados, tengan en cuenta los cambios realizados, sean accesibles y puedan analizarse con eficacia;
- realizar seguimiento del flujo de personas y productos alrededor del inmueble, por ejemplo, en la entrada de una propiedad, en espacios definidos, en la zona ocupada por puestos de trabajo, en espacios de reunión y espacios sociales, para entender cómo se utiliza la instalación;
- gestionar de forma proactiva la asignación de espacio a los usuarios de los servicios y los medios necesarios para utilizarlo, a fin de lograr el mejor equilibrio entre la oferta y la demanda y garantizar una experiencia eficaz para las personas.

La gestión de recursos implica:

- disponer de sistemas para establecer y gestionar los niveles mínimos de existencias, los puntos de activación de reabastecimiento y los plazos de entrega;
- disponer de sistemas para establecer y gestionar la disponibilidad y flexibilidad del personal de prestación de servicios;
- realizar auditorías periódicas de la capacidad de almacenamiento y la logística operativa;
- realizar el mantenimiento, la revisión y la comunicación de las normas acordadas a nivel de espacios;
- realizar revisiones periódicas planificadas para reflejar las necesidades cambiantes del negocio, los métodos de trabajo y las capacidades de la cadena de suministro derivadas de una combinación del contrato (si existe uno), la especificación de servicio y los acuerdos de nivel de servicio.

Las definiciones de nivel de servicio y acuerdos de servicio deberían:

- ser concisas;
- ser compensables para los usuarios finales no especializados;
- incluir obligaciones objetivas respecto del servicio de la organización al usuario final;
- revisarse a intervalos planificados para garantizar su pertinencia e idoneidad permanentes.

La gestión de proyectos implica:

- el tratamiento como un conjunto distinto de habilidades y disciplinas en el que el personal se forma y desarrolla específicamente para gestionar proyectos;
- definir procedimientos documentados que se vayan a usar a lo largo del ciclo de vida del proyecto;
- planificar y gestionar el uso de *software*, procesos y sistemas diseñados específicamente para su propósito;
- realizar evaluaciones habituales de riesgos al inicio y en los periodos programados;
- realizar informes habituales programados y regulares en relación con el plan;
- implementar un procedimiento eficaz de control de cambios;
- definir una estructura de gobernanza del proyecto/planificación como autoridad para acordar cambios durante el proyecto;
- facilitar que el promotor del proyecto, el representante de la organización de demanda y los proveedores participen activamente a lo largo del ciclo de vida del proyecto;
- definir un proceso de selección para la cadena de suministro del servicio que involucre y comprometa a todas las partes interesadas identificadas;
- disponer de planes actualizados para la prestación del servicio en los espacios de trabajo;
- fijar la conformidad con los procesos documentados de selección de proveedores, incluyendo:
 - o los criterios de selección claramente definidos para la cadena de suministro;
 - o la evaluación de la adecuación cultural de un proveedor a la organización y de la “experiencia en los espacios de trabajo” que se pretende conseguir como parte de la selección de proveedores;
 - o los procesos de precalificación de los proveedores, incluidas, cuando sea necesario, las visitas a los lugares de referencia;
- establecer la asociación entre el comprador y el proveedor, que se apoye en una estructura de gestión que busque construir una base comercial de beneficio mutuo que proporcione beneficios a largo plazo;
- desarrollar una cultura que fomente la innovación y la flexibilidad para responder al cambio en el negocio;
- realizar una revisión planificada del desempeño del contrato y de la evaluación comparativa (benchmarking), con una auditoría independiente adecuada;
- desarrollar estilos apropiados de relación con los proveedores en función de la naturaleza del servicio y su importancia para la organización de demanda; en algunos casos, desarrollar relaciones de colaboración a través de acuerdos de colaboración estratégica;
- utilizar sistemas de tecnologías de la información y de la comunicación del vendedor;

- realizar previsiones de sucesos de manera anticipada;
- disponer de servicios para sucesos imprevistos;
- revisar los resultados de las mejoras de los servicios.

El control de los procesos puede implicar:

- normas documentadas;
- procedimientos documentados;
- procedimientos de control de cambios documentados;
- resultados medibles y documentados y sistemas de medición (véase capítulo 9);
- una estructura clara de gestión de la supervisión;
- informes programados de datos;
- captura de datos;
- monitorización electrónica;
- sistemas para proporcionar retroalimentación de los resultados a los usuarios finales y otras partes interesadas (véase 8.2 y capítulo 9)

La conservación de la información (véase A.7.5) debería:

- implicar la necesidad de disponer de procesos documentados propios;
- no ser más costosa de lo que es esencial para el mantenimiento efectivo de los registros;
- planificarse habitualmente para los procesos operativos;
- ser responsabilidad de toda la organización;
- ser robusta y segura, y cumplir con los requisitos de protección de datos de la organización de demanda;
- implicar la necesidad de crear y apoyar una red dentro de los empleados, que abogue por el cambio y el reporte de la retroalimentación de los usuarios finales;
- incluir un plan de comunicaciones para asegurar que los cambios se comprendan de forma adecuada.

El control de procesos implica:

- asegurar que la organización de demanda tenga derecho a revisar, medir y/o ver informes sobre todos los procesos llevados a cabo por la organización;
- definir un plan de prestación de servicios que aclare la división de responsabilidades entre las partes;
- asegurar que la organización de demanda tenga el derecho de debatir, proponer y, si es necesario, requerir modificaciones en los procesos con el fin de aplicar mejoras de manera continua (véase 10.2).

A.8.2 Coordinación con las partes interesadas

La gestión de las relaciones implica:

- identificar, documentar y comprender todas las clases o grupos de salidas del servicio de FM potenciales y actualmente contratados.

La coordinación de actividades implica:

- planificar para reducir los recursos utilizados:
 - o asegurando que las actividades se organicen de manera que los recursos no se desperdicien a través de una programación inapropiada o por falta de materiales o habilidades;
 - o disponiendo de personal adecuadamente formado en todos los aspectos relacionados con una tarea o proceso de trabajo pertinentes para su espacio de trabajo;
 - o asegurarse que el trabajo pueda llevarse a cabo en el momento previsto sin interrumpir las actividades de la organización de demanda (por ejemplo, puede ocurrir que, durante los períodos críticos del ciclo de negocio de la organización de demandam no se puedan realizar traslados de oficina o mantenimiento en una planta crítica);
- comprender los procesos de la organización de demanda;
- comunicarse con la organización de demanda para identificar, analizar y planificar limitaciones en sus actividades planificadas.

Integración eficaz de los servicios: véase el apartado A.8.3.

A.8.3 Integración de servicios

La integración de funciones de FM implica:

- buscar e identificar sinergias potenciales para reasignar responsabilidades de tareas, personal con múltiples habilidades y la programación de actividades con el fin de mejorar la productividad del personal de FM;
- desarrollar normas de información y datos coherentes (véase A.7.5.4);
- desarrollar procesos de flujo de trabajo coherentes e identificables para todas las líneas de servicio;
- llevar a cabo una comunicación eficaz entre todas las funciones de FM y de los servicios de soporte;
- implementar tecnologías FM para apoyar la prestación y la medición coherentes de los servicios de FM;
- innovar a través de las líneas y procesos funcionales tradicionales para hacer frente a los requisitos y oportunidades cambiantes;
- garantizar que todos los equipos y proveedores de servicios que dan soporte la operación se reúnan regularmente para identificar formas de trabajar juntos, con el fin de mejorar la prestación de los servicios a nivel general.

La integración eficaz de los servicios de FM implica:

- focalizarse en las competencias individuales y las capacidades organizativas;
- adoptar un comportamiento que integre las decisiones relacionadas con los inmuebles en los procesos de planificación estratégica para apoyar la misión general de la organización;
- utilizar un enfoque de gestión del ciclo de vida para operar de forma eficiente, fiable, rentable y sostenible;

- medir el desempeño (véase el capítulo 9) para apoyar la mejora continua (véase el capítulo 10) de los procesos de FM.

La organización debería desarrollar:

- un documento que identifique claramente los roles y responsabilidades dentro de la organización para la entrega de las funciones de FM;
- una matriz de comunicación que involucre a los usuarios finales y a los proveedores de servicios.

Este sistema integrado debería utilizarse para proporcionar información a la organización sobre la eficacia y la eficiencia del servicio prestado.

La integración de servicios también debe considerar una mayor integración de sistemas utilizando los siguientes elementos, según corresponda:

- la gestión de la calidad;
- el trabajo en colaboración;
- los sistemas ambientales;
- la continuidad del negocio;
- la gestión de la energía;
- la gestión de los activos;
- la responsabilidad social;
- la gestión de riesgos;
- la prevención de riesgos laborales;
- la seguridad de la información.

A.9 Evaluación del desempeño

A.9.1 Seguimiento, medición, análisis y evaluación

La determinación del alcance de los servicios de FM implica los procesos establecidos en el apartado A.4.3.

La determinación de la relación con los objetivos estratégicos implica:

- comprender la importancia que la calidad, el coste y el tiempo de cada servicio o parte del mismo tienen para el logro de los objetivos estratégicos;
- comprender el impacto asociado a los fallos en los servicios e identificar en qué casos ese fallo podría provocar que no se logran los objetivos estratégicos;
- priorizar el seguimiento de aquellas actividades con las características de riesgo, tanto positivas, como negativas más significativas.

El establecimiento de criterios de desempeño implica:

- asegurar que los servicios que se consideren más críticos para los objetivos estratégicos cuenten con una atención prioritaria y con los criterios de éxito más estrictos;

- identificar los resultados del desempeño que puedan indicar uno o más de los siguientes aspectos:
 - o indicar anticipadamente un riesgo de fallo (es decir, ofrecer una posibilidad para la prevención del fallo);
 - o alinearse con los objetivos estratégicos para indicar el éxito de la organización y/o del servicio;
 - o definir oportunidades de mejora alcanzables;
- identificar y seleccionar un número y combinación adecuados y de métricas operativas y procesos, métricas de gestión e indicadores clave de desempeño (KPI) resumidos, para ofrecer una visión general del desempeño;
- agregar indicadores de desempeño, que pueden consolidarse para que la alta dirección pueda tomar decisiones informadas con respecto a las estrategias y prioridades (esto podría implicar la ponderación de múltiples indicadores);
- recopilar datos que permitan medir el desempeño en cada nivel y captar los matices adecuados para el análisis y las acciones remediadoras;
- establecer comparadores realistas con los que se pueda medir el desempeño esperado;
- establecer un método adecuado de muestreo y evaluación en caso de que haya varios elementos o conjuntos de datos.

Las actividades o resultados que tienen un impacto significativo en la capacidad de la organización para alcanzar sus objetivos probablemente requieran KPIs.

La organización debería distinguir entre los KPIs y los indicadores de desempeño de rutina. En FM, como en cualquier otro servicio de soporte, es importante tener claro qué constituye un desempeño clave para la organización de demanda y qué constituye un desempeño clave para la organización de FM. Rara vez son la misma cosa. Ambos deberían seguirse y reportarse a las diferentes partes interesadas.

Ciertas actividades tienen menos probabilidades de beneficiarse del seguimiento sistemático. Éstas incluyen:

- las que tienen baja criticidad;
- las que generan un alto coste en la captura de datos;
- las que no se pueden cambiar fácilmente;
- aquellas cuyos datos son muy subjetivos o poco fiables;

Los indicadores clave de desempeño (KPI) deberían centrarse en los factores críticos de éxito. Estos son los factores que son directamente pertinente para la eficacia del desempeño de la organización. Un número excesivo de indicadores de desempeño restará eficacia a la supervisión.

La determinación de qué es necesario seguir y medir implica:

- comprender los diferentes requisitos de cada servicio, teniendo en cuenta:
 - o la importancia del servicio para las actividades principales de la organización;
 - o la importancia estratégica de la actividad para los objetivos de la organización;

- el coste del servicio que se está siguiendo en relación con el conjunto de los servicios que se están prestando;
- la fiabilidad probable de los datos resultantes de la medición;
- la facilidad con la que se pueden recopilar o derivar los datos;
- la capacidad de realizar cambios en el volumen, la calidad y el coste del servicio como resultado de cualquier análisis.

El establecimiento de métodos para el seguimiento implica:

- desarrollar procesos sistemáticos para el seguimiento, la medición, el análisis y la evaluación de las actividades de FM;
- definir los requisitos y las salidas del seguimiento y la medición (formato de datos);
- llevar a cabo la medición sobre una base planificada y alineada con la relevancia del indicador;
- establecer y mantener procedimientos de seguimiento, procedimientos de recogida de datos y sistemas de registro de datos coherentes;
- configurar y utilizar tecnologías que permitan la captura precisa y coherente y la presentación de informes de los datos de desempeño;
- coordinar los métodos de seguimiento y medición con las políticas, acuerdos y planes descritos en los capítulos 5, 6 y 7, para que haya una clara comprensión de lo que se va a medir y de su relevancia para los objetivos de la organización y/o de la organización de demanda.

Decidir cuándo hacer seguimiento y medir implica:

- la comprensión:
 - la relevancia del servicio para el resultado requerido;
 - los riesgos y oportunidades asociados con el servicio;
 - la frecuencia de la prestación de los servicios;
 - el tiempo necesario para adquirir los datos;
 - la variabilidad de los volúmenes de servicio a lo largo del tiempo.
- comprender los requisitos de información tanto de la organización como de la organización de demanda;
- la creación de un calendario de requisitos de seguimiento y medición basado en las necesidades de información;
- asegurar que las entidades responsables de la recogida y el análisis de los datos y de la comunicación de la información dispongan de los recursos y competencias necesarios para llevar a cabo las actividades de seguimiento y medición en el tiempo requerido.

Decidir cuándo llevar a cabo el análisis y la evaluación implica:

- para datos que conducen a toma de decisiones:
 - comprender cuánto tiempo se necesita para recopilar, cotejar y analizar los datos (el tiempo de espera);
 - comprender en qué momentos las evaluaciones necesitan estar completas y disponibles para informar a los responsables de la toma de decisiones (los horizontes de planificación);

- comprender si es necesario consultar a otras partes interesadas y, en caso afirmativo, cuánto tiempo se necesita para ellos;
- para datos que sirven de base a la medidas de desempeño:
 - los calendarios previstos de presentación de informes;
 - los períodos de comparación de conjuntos de datos anteriores, de modo que las duraciones de la actividad y las opciones de comparación estacional sigan siendo válidas;
- los requisitos de conformidad pertinentes-

La conservación de evidencias documentadas implica llevar a cabo los procesos establecidos en el apartado A.7.5.3.

La evaluación del desempeño implica:

- realizar evaluaciones periódicas tanto de los elementos que componen el sistema como de todo el mismo;
- llevar a cabo comunicaciones con los usuarios finales y la organización de demanda, cuando proceda;
- establecer comunicación con los proveedores, el personal y otras partes interesadas que implementan o que se ven afectadas por partes del sistema de gestión de FM;
- buscar redundancias y duplicaciones, riesgos y falta de claridad en la finalización de los procesos;
- utilizar una serie de fuentes de información para asegurar una visión completa.

Las evaluaciones deberían identificar las posibles oportunidades o la necesidad de realizar cambios en:

- la política de FM;
- las estrategias;
- los objetivos;
- los procesos operativos;
- los otros elementos de los sistemas de FM y el compromiso con la mejora continua.

La creación de un marco implica la selección de un conjunto equilibrado de medidas (por ejemplo, incluyendo la retroalimentación del usuario final, la medición volumétrica, la periodicidad, la conformidad de los costos, la revisión de los trabajos y las previsiones financieras).

Las herramientas, tecnologías y métodos para hacer seguimiento del desempeño de los servicios pueden establecerse una vez que se haya determinado lo que es necesario seguir y medir.

A.9.2 Auditoría interna

A.9.2.1 El propósito de las auditorías internas es asegurar:

- una conformidad con el sistema de gestión consistente;

- que el sistema de gestión de FM está alcanzando sus objetivos, se ajusta a sus acuerdos y niveles de servicio planificados, y se ha implementado y mantenido adecuadamente;
- que se identifican oportunidades de mejora.

NOTA: La Norma ISO 19011 proporciona directrices para la auditoría de sistemas de gestión. La conformidad implica demostrar:

- conformidad de los procedimientos;
- conformidad documental;
- el alcance de los resultados requeridos.

A.9.2.2 *Establecerá un programa de auditoría eficaz:*

- auditorías regulares planificadas que deberían:
 - o dirigir la preparación y realización de las auditorías;
 - o determinar las auditorías necesarias para alcanzar los objetivos del programa;
 - o basarse en la naturaleza de las actividades de la organización, en términos de su evaluación de riesgos y análisis de impacto, los resultados de auditorías anteriores y otros factores pertinentes;
 - o basarse en todo el alcance del sistema de gestión de FM (sin embargo, no es necesario que cada auditoría abarque todo el sistema: las auditorías pueden muestrear elementos del sistema y de las funciones operativas, siempre y cuando el programa general de auditoría garantice que todas las unidades organizativas, funciones, actividades y elementos del sistema se aborden entre auditorías externas);
- los medios por los que se evaluará el sistema;
- las muestras (si las hubiere) que se tomarán en la auditoría;
- quién llevará a cabo la auditoría (las auditorías internas pueden realizarse por el personal interno de la organización o por organismos externos que trabajen en su nombre: en cualquier caso, las personas que lleven a cabo la auditoría deberían ser competentes y estar en condiciones de hacerlo de forma imparcial y objetiva; en las organizaciones más pequeñas, la independencia del auditor puede demostrarse por el hecho de que el auditor esté exento de responsabilidad en la actividad auditada);
- a qué información será necesario tener acceso;
- cuánto tiempo debería durar la auditoría;
- a quién se le entregará el informe;
- quién es el responsable del seguimiento de las recomendaciones del informe de auditoría.

A.9.3 **Revisión por la dirección**

Una revisión por la dirección es diferente de una auditoría. Una auditoría considera la conformidad con los objetivos, procedimientos internos del sistema, mientras que el objetivo de una revisión por la dirección consiste en considerar la idoneidad del sistema en su conjunto y su contribución a la estrategia.

La revisión por la dirección permite a la alta dirección de la organización:

- evaluar la idoneidad permanente, adecuación y eficacia del sistema de gestión de FM;
- abordar la necesidad de introducir cambios en los objetivos y elementos clave del sistema de gestión, entre ellos:
 - o la política general;
 - o la asignación de recursos;
 - o la aceptación del riesgo;
 - o los objetivos y metas;
 - o las estrategias de FM.

La revisión por la dirección implica considerar:

- el estado de las acciones identificadas como necesarias en anteriores revisiones por la dirección;
- las modificaciones en factores externos e internos que sean pertinentes para el sistema de gestión de FM;
- la información sobre el desempeño de FM, incluidas las tendencias en:
 - o no conformidades y acciones correctivas;
 - o los resultados del seguimiento y la medición;
 - o el seguimiento y la medición de los resultados de las actividades de FM no habituales;
 - o los resultados de las auditorías;
- las oportunidades de mejora continua en aspectos sociales, ambientales y económicos.

NOTA: Las actividades no habituales pueden incluir sucesos o problemas no deseados o imprevistos.

La realización de una revisión por la dirección implica:

- la programación planificada y regular (por lo general, al menos una vez al año);
- la realización de un proceso de revisión formal separado de los procesos habituales de mejora continua;
- disponer de una base estructurada y debidamente documentada;
- la involucración de personal que participe en la implementación del sistema de gestión de FM y en la asignación de sus recursos;
- la consideración de las tendencias en desarrollo y las mejores prácticas en el sector de la organización de demanda, la industria de FM o la industria de la cadena de suministro;
- la evolución de las técnicas de planificación, operación, mantenimiento y renovación de FM;
- los procedimientos de evaluación comparativa (*benchmarking*), resultados y entradas.

La revisión por la dirección también puede verse desencadenada por:

- cambios importantes en el sector/industria de la organización de servicios o la de demanda: dichos cambios pueden crear riesgos y oportunidades e impactar en las necesidades de la organización o del sistema;
- cambios significativos en los requisitos operativos;
- cambios importantes en los acuerdos de nivel de servicio o en los objetivos de desempeño;
- cambios importantes en los resultados de calidad o volúmenes de los servicios;
- sucesos imprevistos,

Entre las salidas de la revisión por la dirección debería figurar lo siguiente:

- decisiones relacionadas con las oportunidades de mejora continua;
- cualquier necesidad de cambio en el sistema de gestión de FM, incluidos los cambios en:
 - o el alcance;
 - o los requisitos del negocio y operativos;
- condiciones y procesos operativos;
- obligaciones contractuales;
- requisitos de cumplimiento externos;
- niveles de riesgo y/o criterios para aceptar riesgos;
- necesidades de recursos.

A.10 Mejora

A.10.1 No conformidades y acciones correctivas

La notificación de la ocurrencia de una no conformidad a menudo implica:

- la realización de informes de fallos, quejas o retroalimentación de:
 - o los usuarios finales;
 - o la organización de demanda;
 - o del personal de prestación de servicios;
 - o de los proveedores de servicios;
 - o de otra parte interesada;
- el uso de los canales de comunicación, incluyendo:
 - o contacto entrante a través del servicio de atención al cliente/servicio de asistencia técnica/centro de contacto/centro de llamadas;
 - o contacto con el usuario saliente a través del seguimiento por parte del personal de la prestación de los servicios;
 - o resultados de la encuesta de satisfacción del usuario final;
- diferencias en el desempeño o la calidad del servicio identificadas a través de los mecanismos de seguimiento y presentación de informes;
- diferencias con respecto a los niveles esperados, previstos o históricos de consumo de materiales;
- diferencias con respecto a los niveles esperados, previstos o históricos de costo en ingresos;
- diferencias con respecto a los niveles esperados, previstos o históricos de costos o ingresos; interrupciones de las actividades de la organización de demanda;
- de informes del sistema automatizado (por ejemplo, a través de las salidas que se obtienen empujando tecnología FM).

La reacción a una no conformidad debería ser:

- basarse en planes de respuesta;
- ser proporcional al impacto, riesgo y de coste de las implicaciones del suceso (es común priorizar las no conformidades que ponen en peligro la seguridad de la vida o ponen en riesgo los sistemas críticos de la misión);
- ser oportuna;
- ser eficaz para neutralizar los efectos de la no conformidad y/o resolver las causas subyacentes;
- ser completa, en la medida en que trata el impacto y las consecuencias del suceso, así como de los riesgos inmediatos y las causas directas.

La evaluación de las acciones para eliminar las causas implica:

- una revisión del suceso después de que se haya resuelto:
 - o evaluar la eficacia de las medidas correctivas;
 - o identificar las causas raíz;
 - o considerar mejoras en la respuesta;
- la consideración de:
 - o el impacto de la no conformidad;
 - o los riesgos asociados;
 - o las posibilidades de recurrencia;
 - o la causa raíz del suceso;
 - o las opciones disponibles para minimizar el riesgo de recurrencia o para mitigar el impacto en el futuro;
 - o los costos de estas acciones preventivas y el equilibrio entre el coste y el riesgo residual evaluado;
- documentar y comunicar los resultados de la revisión con el fin de explicar a las partes interesadas el suceso ocurrido y las medidas correctivas adoptadas.

A.10.2 Mejora continua

La mejora continua implica:

- aplicar un proceso para seguir revisando acciones;
- identificar y priorizar las áreas que podrían mejorarse;
- asegurarse de que se establezcan planes adecuados para identificar correctamente las no conformidades (véase A.10.1) y las brechas en los servicios (véase A.10.3);
- buscar anticiparse y prevenir futuras no conformidades;
- planificar la implementación de las mejoras;
- comunicar los objetivos y procedimientos de las mejoras;
- implementar acciones correctivas o de mejora;
- planificar acciones para la revisión formal y continua de la implementación;
- mantener los resultados;
- anticiparse a las necesidades futuras.

Demostrar un enfoque positivo implica:

- adoptar y promover una cultura organizativa que favorezca el cambio;
- buscar constantemente mejoras e innovaciones en:
 - o el coste;
 - o la utilización de los recursos;
 - o la disponibilidad de las habilidades;
 - o la calidad de servicio;
 - o la calidad de los materiales;
 - o los resultados;
 - o la satisfacción del usuario final;
 - o los procedimientos;
- asegurar que todas las partes interesadas reciban información sobre las suferencias de cambio;
- adoptar técnicas eficaces de gestión del cambio, incluyendo:
 - o la planificación de acciones;
 - o la realización de acciones;
 - o la revisión del impacto y los resultados;
 - o el inicio de nuevos cambios para mejorar los resultados cuando sea necesario.

A.10.3 Acciones preventivas

El proceso para identificar las brechas en la prestación de servicios puede incluir:

- comprender los cambios en la organización de demanda:
 - o la cultura;
 - o el contexto operativo;
 - o objetivos;
 - o estrategia;
 - o el entorno competitivo;
 - o el entorno financiero;
 - o los requisitos de conformidad;
- aplicar procesos, incluyendo:
 - o la evaluación comparativa;
 - o el intercambio de buenas prácticas;
 - o los grupos de atención al cliente;
 - o las encuestas de opinión de los clientes;

Las brechas identificadas en la prestación de servicios deberían abordarse porque:

- tienen el potencial de hacer que se preste el servicio de manera no conforme a los requisitos de la organización, incluso aunque se cumplen con los niveles de servicio previamente acordados;
- deberían, por lo tanto, tratarse de la misma manera que las no conformidades, a fin de asegurar que se lleve a cabo una revisión por la dirección (véase A.9.3) y que se documenten correctamente todos los cambios necesarios.

Bibliografía

- [1] ISO 9001, *Quality Management Systems. Requirements.*
- [2] ISO 14001, *Environmental management systems. Requirements with guidance for use.*
- [3] ISO 16739, *Industry Foundation Classes (IFC) for data sharing in the construction and facility management industries.*
- [4] ISO 19011, *Guidelines for auditing management systems.*
- [5] ISO 22301, *Societal security. Business continuity management systems. Requirements.*
- [6] ISO 26000, *Guidance on social responsibility.*
- [7] ISO/IEC 27001, *Information technology. Security techniques. Information security management systems. Requirements.*
- [8] ISO 31000, *Risk management. Guidelines.*
- [9] ISO 41012, *Facility Management. Guidance on strategic sourcing and the development of agreements.*
- [10] ISO 45002, *Occupational health and safety management systems. Requirements with guidance for use.*
- [11] ISO 50001, *Energy management systems. Requirements with guidance for use.*
- [12] ISO 55001, *Asset management. Management systems. Requirements.*