

Gestión de activos: clave para el crecimiento y competitividad de las empresas

POR: PEDRO ROSALES NAVARRO*



En el marco del XXV Congreso Internacional de Mantenimiento y Gestión de Activos de ACIEM, se realizó el panel: *Gestión de activos como estrategia empresarial*, que contó con la participación de izq. a der.: Carlos Mario Caro, Gerente General de ISA Intercolombia; Orlando Cabrales, Presidente de Frontera Energy; Pedro Rosales, Presidente del Comité Organizador del Congreso; Alberto Consuegra, Vicepresidente Ejecutivo de Ecopetrol y Fredy Zuleta, Gerente General de Enlaza Grupo de Energía de Bogotá (GEB).



Pedro Rosales,
Presidente Comité
Organizador.

A lo largo de los últimos años la gestión de activos ha adquirido relevancia mundial, gracias a los resultados efectivos de su aplicación, que busca maximizar la agregación de valor de los activos para sus dueños, mediante la articulación de la gestión empresarial en diferentes áreas, cuya visión integral ha ayudado a muchas industrias a mejorar de forma gradual y creciente su productividad y competitividad.

Con la llegada de las normas PAS-55 e ISO-55000, se definieron los requisitos que debe cumplir un sistema de gestión de activos físicos, para asegurar la sostenibilidad y desempeño óptimo de los activos, que empezaron a aplicar diversas empresas en el mundo como parte de una nueva aproximación organizacional, que mostró positivos resultados. Vale la pena recordar que, el concepto de gestión de activos

amplió la visión de la gestión de mantenimiento que venían aplicando las empresas, integrando lo técnico con lo estratégico, cuantificando y haciendo tangibles sus beneficios a la gestión productiva de los procesos a todo nivel, especialmente en las industrias intensivas en activos físicos.

El aseguramiento de la gestión de activos, ha permitido que la visión estratégica se convierta en planes, indicadores y resultados concretos, eje fundamental de cualquier iniciativa empresarial, que permite la sustentabilidad de las empresas, con una medición que supera el corto plazo, basándose en el liderazgo, que permite la generación de una cultura organizacional que propende por la coordinación y efectividad de los procesos que intervienen en la generación de valor, a través de los activos físicos, con una visión holística, no por áreas o silos empresariales.

En el marco del XXV Congreso Internacional de Mantenimiento y Gestión de Activos que ACIEM realizó entre el 26 y el 28 de abril en la ciudad de Bogotá, se identificó por parte del Comité Organizador, la relevancia de presentar un balance de la aplicación de la gestión de activos por parte de los líderes estratégicos de Empresas que han avanzado en dicho proceso, lo cual se materializó en el panel: *Gestión de activos como estrategia empresarial*.

El panel de ACIEM contó con la participación de líderes estratégicos de cuatro empresas muy relevantes en Colombia: Carlos Mario Caro, Gerente General de ISA Intercolombia; Orlando Cabrales, Presidente de Frontera Energy; Alberto Consuegra, Vicepresidente Ejecutivo de Ecopetrol y Fredy Zuleta, Gerente General de Enlaza Grupo de Energía de Bogotá (GEB), con la moderación de Pedro Rosales, Presidente del Comité Organizador del Congreso.

Este panel novedoso, al salirse del habitual ámbito técnico - táctico - académico presente en este tipo de eventos, estuvo orientado a mostrar la real utilidad de la gestión de activos, desde la visión de los responsables de los resultados de las compañías y las lecciones aprendidas de dicho proceso.

A continuación, presentamos una síntesis de la visión de cada uno de los líderes estratégicos invitados, que destaca la importancia de la gestión de activos en sus empresas y los beneficios que les ha representado su implementación, para agregar mayor valor con dichos activos y conseguir la productividad y competitividad empresarial con el concurso de su talento humano.

La conclusión, es que la gestión de activos si paga y sus resultados son tangibles, pero para lograrla, requiere de un liderazgo efectivo, consciente y orientado a la agregación de valor, mediante la articulación de las capacidades organizacionales y la generación de una cultura empresarial que permita una ejecución táctica disciplinada, con visión integral y medición de resultados.

La gestión de activos es una aproximación sistémica a la generación de valor



Alberto Consuegra
Vicepresidente
Ejecutivo
Grupo Ecopetrol

La gestión de activos tiene que ver con tener una aproximación sistémica a la generación de valor y la estrategia de Ecopetrol es reflejo de eso. En la empresa tenemos una estrategia al año 2040 “energía que transforma”, sustentada en cuatro pilares: crecer en la transición energética; crecer en valor, lo cual significa que tenemos que incrementar la producción de hidrocarburos y las cargas

de las refinerías; incrementar la calidad de nuestros productos; crecer en el negocio de transporte de hidrocarburos y crecer en los negocios de bajas emisiones.

Hoy en día, Ecopetrol es un grupo empresarial con 18.000 empleados repartido en más de 100 empresas, por lo cual han generado metodologías para desarrollar los proyectos con una visión corporativa de agregar valor.

Hemos buscado integrar dentro de nuestro objetivo de disciplina operativa, los elementos fundamentales del sistema de gestión de activos, es decir, los directamente relacionados con la disciplina operativa, gestión de malos actores, gestión de confiabilidad, gestión de integridad de activos y gestión de excelencia y de mejora continua en los activos.

A lo largo de la historia de Ecopetrol, la gestión de activos siempre ha sido fundamental, y hoy más que nunca es necesario tener esa aproximación sistémica, por lo que permanentemente incorporamos y reflejamos a nivel empresarial, la importancia de contar con un sistema de gestión integral.

En relación con los valores de la empresa, nuestro primer valor es la vida. Esto quiere decir, que trabajamos permanentemente por reducir la incidentalidad en nuestras operaciones y seguimos trabajando en mejorar la integridad de nuestros activos, puesto que al mejorarla y tener esa estructura en la seguridad del personal y en la seguridad de procesos, inmediatamente vemos el beneficio en la confiabilidad de los activos. Cuando se incrementa la confiabilidad, simplemente se está apostando a un crecimiento en la generación de valor.

Gerencia General, patrocinadora principal de buenas prácticas de la gestión de activos



Fredy Zuleta
Gerente General
Enlaza-Grupo de
Energía de Bogotá
(GEB)

Considero que desde la gerencia general se necesita ser el patrocinador principal de la implementación y el primer comunicador de la importancia que tiene para una organización la implementación de las buenas prácticas, dada la capacidad que tiene la gestión de activos para ser una palanca para el sostenimiento del negocio, de garantizar una visión transversal del ciclo de vida de

los activos y de lograr que a nivel organizacional se hable de un óptimo global, por encima del óptimo local. En la implementación de gestión de activos existen dos barreras, la primera es pensar que es un tema exclusivamente técnico y por ende, que debe ser liderado por un área técnica cuando lo que se requiere, es que sea liderada por un área con una visión transversal y que la organización sea consciente de la dedicación que se requiere para ello.



Y la segunda se relaciona con el tema de conocimiento del potencial y de los beneficios que se pueden obtener, así como del alcance que tiene más allá del cumplimiento de los requerimientos de la norma.

En Enlaza-Grupo de Energía de Bogotá (GEB), medimos la agregación de valor, tanto cualitativa como cuantitativamente, a través de los objetivos de gestión de activos y de los indicadores definidos en el Plan Estratégico de Gestión de Activos (PEGA) y que a su vez, están alineados con los objetos estratégicos del negocio.

Esos indicadores miden resultado y gestión sobre los procesos, tanto del ciclo de vida de los activos tales como planeación, diseño, construcción, operación, mantenimiento, renovación, como de los procesos habilitadores como finanzas, abastecimiento, TI, gestión del talento, riesgos, entre otros aspectos.

Esos indicadores están presentes en las cuatro perspectivas del Balanced ScoreCard de la empresa: en la perspectiva financiera, tenemos indicadores como la

rentabilidad sobre los activos en operación, cumplimiento del plan de renovación y de las inversiones de sostenimiento; en la perspectiva de mercados y negocio, contamos con indicadores como la disponibilidad de los activos o el cumplimiento de hitos de proyectos en construcción.

En la perspectiva de procesos, gestionamos indicadores como el nivel de madurez en gestión de activos o las emisiones de CO2 y en la perspectiva de aprendizaje a manera de ejemplo, medimos la formación en habilidades técnicas de gestión de activos.

El comportamiento de los indicadores en general ha sido positivo, lo que demuestra el beneficio de la implementación y más allá de los resultados de los indicadores, la agregación de valor también está por el lado de la toma de decisiones informada, trazable y que permita tomar acciones sobre

las situaciones que se presenten en los activos, gracias a esa visión holística del ciclo de vida.

Considero que todos los profesionales que participan en los procesos que inciden sobre el ciclo de vida de los activos y sus habilitadores, tienen un papel muy importante para contribuir en el éxito de una adecuada gestión de activos.

Y la importancia del papel que juegan, es el de aportar de manera consciente en la construcción de esa visión holística del ciclo de vida, que les permita fortalecer el trabajo colaborativo. Seguramente a las temáticas técnicas se les encuentran soluciones objetivas, con base en la gestión del conocimiento de la empresa, pero el reto está en poder solucionar los problemas adaptativos que surgen al buscar el óptimo global por encima del óptimo local, para así aportar en la ruptura de los silos organizacionales.

MANTENER UN MUNDO MEJOR

“Mantener” es lo que hacemos, “un Mundo Mejor” es el valor que añadimos a todos nuestros grupos de interés:



a las
PERSONAS
que trabajan con
nosotros



al
PLANETA
en el que
vivimos



a los
CLIENTES
con quienes
trabajamos



a los
ACCIONISTAS
que confían en
nosotros

STORK

A Fluor Company

El principal desafío de las empresas está en entender que la implementación de las buenas prácticas no debe ser por una obligación ni por conveniencia, mucho menos por moda; debe ser por convicción de la capacidad que tienen esas buenas prácticas para aportar en el sostenimiento del negocio.

Gestión de activos, clave para análisis de costo, riesgo y desempeño durante ciclo de vida del activo



Carlos Mario Caro
Gerente General
ISA Intercolombia

La meta de la gestión de activos es tomar las mejores decisiones a partir del análisis del costo, riesgo y desempeño durante todo el ciclo de vida del activo, es decir, desde la etapa de su construcción hasta su disposición final. A través de dicha gestión se puede generar valor sostenible, mejorando la vida útil de los activos, lo que permite maximizar su potencial e incrementar la rentabilidad,

lo cual es clave en el marco de un proceso de transición energética como el que estamos viviendo. Los beneficios comienzan cuando todos los equipos de trabajo entendemos que las decisiones se toman en pro de la compañía, trascendiendo la visión de áreas específicas.

A partir de esta consciencia colectiva, los resultados se materializan en optimización de procesos, una mejor gestión de los costos, la valoración sistemáticamente de los riesgos y su adecuada gestión, entre otros beneficios. Para implementar la gestión de activos es necesario un cambio en la cultura organizacional, que debe ser impulsado desde la alta gerencia y motivado con un buen liderazgo, enmarcado en los lineamientos estratégicos.

Ese liderazgo debe movilizar conversaciones orientadas a la oportunidad y al logro, para guiar a la compañía hacia la transformación cultural, la decodificación

de la estrategia y su retroalimentación con visión de ciclo de vida, asegurando que se tomen hoy las mejores decisiones con una mirada clara de futuro, pensando en los beneficios en el largo plazo.

Entender que la gestión de activos apalanca el logro de la estrategia empresarial, implica una transformación cultural en la manera de concebir los procesos, de gestionar el negocio y en la toma de decisiones. Esto es clave para tener esa claridad corporativa, que el propósito de las decisiones que se toman es potenciar los resultados de la compañía, de cara hacia sus grupos de interés, y esto requiere el fortalecimiento del trabajo en equipo de las diferentes áreas hacia el mismo fin.

Desde ISA Intercolombia hemos conectado los conocimientos y las competencias en gestión de activos, con los cargos y los roles en la compañía, para identificar las competencias que requieren las personas en su día a día y cerrar brechas, a partir de un plan integral de formación, enmarcado en nuestra estrategia de gestión del conocimiento.

Esto permite realizar ajustes a los procesos, con un enfoque hacia la gestión y el control de riesgos, donde la confiabilidad humana es un factor fundamental. Formamos nuestro talento humano de forma proactiva, con una priorización basada en cargos y actividades críticas, aplicando criterios de proporcionalidad en el marco de la estrategia y de la continuidad del negocio.

El papel de los Ingenieros es fundamental, especialmente frente a la materialización y el entendimiento de la gestión de activos en la compañía, aquí radica la importancia de complementar sus fortalezas técnicas para potenciar sus capacidades, a través del entendimiento de la estrategia, las finanzas generales de la compañía y la estructura de costos sobre la cual se consolidan las actividades que ellos lideran.

Todo por supuesto, enmarcado en el desarrollo de competencias humanas, porque la gestión de activos nos enseña que el criterio técnico es un valioso componente de las decisiones, pero no es el único.

El mayor desafío de las empresas es la transformación cultural y la construcción de nuevos referentes, frente a la relevancia del rol de la gestión de activos para el cumplimiento de los objetivos estratégicos.

En ese sentido, el primer gran paso es desligar la gestión de activos de las áreas de mantenimiento, a las cuales comúnmente se les atribuye este proceso. Romper ese paradigma es un gran desafío que requiere conversaciones de liderazgo y entendimiento del negocio para descubrir el propósito, responsabilidades y la contribución de cada área, de cada equipo de trabajo y de cada persona en el marco de la estrategia corporativa.

La gestión de activos maximiza la agregación de valor en las empresas



Orlando Cabrales
Director General
Frontera Energy

En Frontera Energy, hemos evidenciado que la gestión de activos le ha agregado valor nuestra empresa, gracias al enfoque que hemos implementado de maximizar esa agregación de valor, con una mirada integrada de los procesos y las distintas áreas de la compañía. Aunque estamos en una fase menos avanzada, por ejemplo, frente a las empresas del sector eléctrico que se han certificado

en gestión de activos, venimos trabajando en el objetivo de implementar el sistema de una forma integral, porque entendemos sus beneficios para la empresa en cuanto a productividad y competitividad.

Nuestro objetivo más que certificarnos, es implementar el sistema de Gestión de Activos, para ayudarnos a tener una gestión coordinada y asegurada, que apalanque una mayor generación de valor.



Para ese propósito, contamos con experiencias muy positivas de transformación cultural, que nos permite trabajar de forma permanente con altos estándares, en la protección de la vida de las personas y su entorno, con condiciones de operación seguras, cultura de autocuidado, monitoreo de las condiciones de seguridad y salud ocupacional, integridad de la infraestructura y otros activos, prevención de emergencias, colaboración con contratistas y cumplimiento.

En 2021 alcanzamos 97% de ejecución global de los planes HSEQ asignados a los gerentes de cada activo. La alta dirección y las gerencias reforzaron su liderazgo gracias a las conversaciones transformadoras; visitas gerenciales; gestión de acciones que salvan vidas y ejecución de los planes HSEQ asignados a cada uno de los gerentes de los activos. Ese es el camino que queremos seguir con la gestión de activos, mediante un liderazgo visible, generador de cultura, con disciplina operativa y orientado a resultados.

El reto de nuestra compañía en la implementación de la gestión de activos, es coordinar los esfuerzos empresariales para optimizar los resultados globales de la compañía, con una ejecución de la estrategia que revise y mida permanentemente, la evolución de los diferentes indicadores que nos permitan ajustar el rumbo y tomar oportunamente las decisiones adecuadas para incrementar nuestra productividad, confiabilidad y seguridad, con un equipo humano calificado y comprometido. ▲

* Presidente Comité Organizador. XXV Congreso Internacional de Mantenimiento y Gestión de Activos - ACIEM