

# Implementando gestión de activos durante la situación de pandemia

POR: EDUARDO ORTIZ VALENCIA\*

**E**n el Grupo Energía Bogotá (GEB) iniciamos el proyecto de implementación de las buenas prácticas en gestión de activos y del sistema de gestión de activos a mediados de 2019.

En el equipo de trabajo no imaginamos que tan solo siete meses después de haber iniciado el desarrollo del proyecto, que tenía una hoja de ruta a cuatro años, tuviéramos que repensar completamente el esquema de implementación por la situación de pandemia que vivió el mundo entero.

## La decisión de implementar gestión de activos

Teniendo en cuenta el convencimiento interno que teníamos en GEB del potencial de las metodologías y buenas prácticas en gestión de activos y de los interesantes resultados que observábamos en los referenciamientos de diferentes industrias a nivel nacional e internacional, desde hace un tiempo hemos venido realizando esfuerzos para llevar a cabo esta implementación.

Espacios como el referenciamiento de la Comisión Regional de Integración Energética (CIER), con otras utilities y empresas de diferentes sectores, además de la participación en diferentes eventos internacionales como la Conferencia del Instituto de Gestión de Activos (IAM por sus siglas en inglés) de Norteamérica, fueron de gran utilidad para tomar la decisión de llevar a cabo la implementación de las buenas prácticas en gestión de activos, con el propósito de mejorar nuestras capacidades y brindar un mayor valor a los inversionistas, clientes y otras partes interesadas.

Los principales hitos de esa línea de tiempo que hemos venido recorriendo se encuentran a continuación:

- ▶ En 2016 desarrollamos nuestra primera versión del Plan Estratégico de Gestión de Activos (PEGA) que contenía la Política y el Plan de Alineación Estratégica de Negocios y Objetivos. La mayor parte del trabajo realizó *in-house*.
- ▶ Dados los avances que teníamos, en 2018 tomamos la decisión de reestructurar el enfoque y definir la iniciativa de implementación de prácticas de gestión de activos como un proyecto dentro de la organización.
- ▶ Finalmente, en 2019 realizamos oficialmente el *kickoff* del proyecto de implementación de buenas prácticas en gestión de activos e implementación del Sistema de Gestión de Activos Productivos.



El proyecto fue definido para realizarse en cuatro etapas:

- 1. Análisis, evaluación, alineación y estructuración.** Esta etapa incluyó una alineación de conceptos de gestión de activos para la alta dirección del GEB porque, por ejemplo, el Director de Mantenimiento tenía un concepto de gestión de activos diferente al del Director de Finanzas y al del Director de Gestión de Recursos Humanos. Comenzamos con esta sesión de alineación de conceptos para hablar el mismo idioma. Esta etapa también incluyó nuestra primera evaluación de madurez en gestión de activos y de cultura, para definir una línea base sobre la cual medir los avances.
- 2. Implementación, sensibilización, medición y documentación.** Esta etapa incluyó el desarrollo de la hoja de ruta de implementación que se construyó con base en las oportunidades de mejora identificadas en la etapa 1.
- 3. Certificación.** Esta etapa era uno de los hitos del proyecto, pero no el objetivo principal.
- 4. Sostenimiento y mejora continua.** Esta etapa incluyó la definición de cómo realizar el sostenimiento de las buenas prácticas implementadas, del sostenimiento del sistema de gestión de activos productivos implementado y de proyectar la ruta para la mejora continua en gestión de activos; lo que se conoce como la excelencia en gestión de activos.

El proyecto fue definido para ser ejecutado en cuatro años, por lo que el nuevo sistema de gestión de activos estaría listo para la certificación en 2023.

Métodos clásicos de gestión de proyectos del Instituto de Gestión de Proyectos (PMI por sus siglas en inglés), se adoptaron para desarrollar el proyecto, lo que generó muchos desafíos porque se trataba de un proyecto de transformación organizacional y no solo del proyecto de planificación, diseño y construcción de activos.

## La pandemia

Habíamos invertido un esfuerzo importante en la planeación de las actividades para desarrollar el proyecto en diferentes niveles de la organización, pero apenas siete meses después de haber iniciado el proyecto llegó la pandemia del Covid-19. Todo lo que habíamos estado preparando durante el último año, todo lo que habíamos planeado, se vio impactado por esta situación impredecible.

En ese momento pensamos en varias opciones, entre ellas la suspensión del proyecto, pero unas semanas después del inicio del confinamiento en Colombia recibimos un voto de confianza de la alta dirección del GEB, lo que se convirtió en un desafío, el mayor desafío de mi vida profesional hasta ahora.

Muy rápidamente nos vimos obligados a reestructurar el proyecto y sus actividades y a repensar la forma en que íbamos a transmitir los mensajes de alineación, de visión holística, de optimización y otros tantos mensajes importantes que tiene la gestión de activos para los colaboradores del GEB.

Esto nos obligó a mi equipo y a mí a desarrollar y aplicar rápidamente formas innovadoras para continuar con las actividades principales del proyecto, aprovechar los recursos de manera eficaz y mantener el impulso y ese voto de confianza que la alta dirección nos había dado.

Cambiamos un proyecto que había sido planeado 100% presencial, a un proyecto 95% virtual y las reuniones por Teams, las sesiones virtuales de trabajo y de capacitación, los concursos virtuales o Trivias, para medir el avance en la conciencia de los colaboradores, se convirtieron en nuestra nueva realidad.

## La oportunidad

Si bien es cierto que la situación de pandemia trajo momentos de mucha incertidumbre para el desarrollo del proyecto, también estoy convencido que nos trajo oportunidades muy interesantes para este.

A continuación, encuentran algunos ejemplos de esas oportunidades:

- ▶ El *kickoff* del proyecto para todos los colaboradores del GEB fue virtual y tuvimos un registro de más de 250 asistentes. Comparado con la idea inicial que teníamos para esta actividad, quizás pudimos haber perdido en cuanto a las dinámicas que habíamos preparado, pero ganamos en cuanto a la cantidad de personas impactadas en este hito inicial. Dificilmente en la versión presencial hubiéramos tenido tal asistencia.
- ▶ A nivel comunicacional, considero que la estrategia fue muy exitosa pues diseñamos volantes comunicacionales con ejemplos personales del día a día que estábamos viviendo para transmitir los conceptos de gestión de activos. Un ejemplo de ello es un volante que muestra el ciclo de vida de nuestros propios bienes como la casa, o incluso nuestros hijos o mascotas y las diferentes decisiones que tomamos a lo largo del ciclo de vida de ese tipo de activos. Esto, con el fin que los colaboradores pudieran relacionar los conceptos que aplican en su día a día con los relacionados a la gestión de nuestros activos de transmisión de energía eléctrica y entender las similitudes.
- ▶ También diseñamos juegos a la vieja escuela, como las sopas de letras, con temas relacionados a gestión de activos para que los colaboradores lo imprimieran en casa y pudieran tener una actividad diferente durante el confinamiento.
- ▶ Contamos con sesiones de graduaciones virtuales de los cursos que los colaboradores tomaban, para fortalecer sus capacidades en gestión de activos; espacios en los que contábamos con la participación del jefe directo, del director del área y del gerente general, con el fin de reconocer el esfuerzo de las personas.

En resumen, se diseñaron múltiples estrategias para garantizar el impulso del proyecto y generar la apropiación y aplicación del conocimiento de gestión de activos, por parte de los colaboradores del GEB.

## **Puntos clave del éxito del proyecto**

Considero que el éxito del proyecto estuvo basado en los siguientes siete puntos:

1. Establecer metas y expectativas claras para los cambios deseados y mantener un interés y apoyo de la alta dirección. El proyecto tenía los siguientes objetivos específicos:
  - ▶ Fortalecer el proceso de toma de decisiones, considerando la optimización de los criterios de costo/riesgo/desempeño en las diferentes etapas del ciclo de vida de los activos. Esto en otras palabras es buscar el óptimo global por encima del óptimo local.
  - ▶ Fortalecer los estilos y prácticas de trabajo colaborativo y de corresponsabilidad. Se entendió que la gestión adecuada de los activos requería un cambio significativo en los comportamientos, las motivaciones, las comunicaciones y las habilidades blandas, y estas eran tan importantes como los cambios técnicos que debían introducirse. Es importante resaltar que la gestión de activos es cualquier cosa, menos 100% técnica. Por eso, también era importante para nosotros trabajar las relaciones entre áreas y entre colaboradores.
2. Operacionalizar la estrategia haciendo visible el concepto de *línea de vista* para que todos los colaboradores puedan tener una mejor comprensión de cómo sus actividades diarias contribuyen al logro de los objetivos estratégicos y los resultados de desempeño.
3. Haber establecido un equipo base multidisciplinario 100% dedicado, compuesto por un gerente de proyecto y cuatro expertos en diferentes disciplinas, que recibió la transferencia de conocimientos de nuestro consultores The Woodhouse Partnership y Levin, que consistió en una combinación de capacitación, consultoría, tutoría y entrenamiento a lo largo del proyecto.

- Definir y aprobar en una etapa temprana del proyecto, el marco de referencia o *framework*, con lo que debería implicar la gestión de activos y los requisitos de la norma ISO 55001 para el sistema de gestión integrado de la organización.
- Haber definido una hoja de ruta para abordar todas las oportunidades de mejora identificadas en la evaluación del nivel de madurez inicial y las necesidades declaradas de las partes interesadas.
- Haber construido tempranamente un proceso de toma de decisiones sólido y flexible, basado en el esquema REVIC (Acrónimo de Riesgo, Eficiencia, Vida, Imagen y Cumplimiento), este esquema está basado en el proceso SALVO® de The Woodhouse Partnership Ltd.
- Contar con el modelo ADKAR de PROSCI® para acompañar el manejo del cambio relacionado con factores humanos.

## Cifras y resultados del proyecto

El equipo del proyecto coordinó las actividades de más de 300 colaboradores en el desarrollo del proyecto. Se realizaron formaciones específicas a más de 120 colaboradores para introducir nuevas soluciones técnicas y mejorar la comprensión de los conceptos de gestión de activos, impactando en 19 de los 24 procesos de la empresa. Los colaboradores destinaron más de 80.000 horas de trabajo al proyecto. Y, por supuesto, uno de los resultados más importantes del proyecto es la relación costo-beneficio la cual es de 2.5.

## Líderes en Colombia en la comercialización de rodamientos

Contamos con el stock más grande del país, **con más de 68 mil referencias.**



En un mundo de alta exigencia, los productos **ARSA destacan por su fuerza, resistencia y confiabilidad.**

### Contáctanos

Página Web



WhatsApp



Estamos en Medellín, Bogotá, Barranquilla, Cartagena, Pereira y Cali. **Hacemos envíos a todo el territorio Colombiano.**

De igual manera, a continuación, se listan los resultados más importantes del proyecto:

- Nivel de madurez en gestión de activos: Iniciamos el proyecto con un nivel de madurez de 1.7 y tuvimos un crecimiento logarítmico entre 2020 y 2021. Crecimos por encima del nivel promedio que es de 0.5 puntos por año. El año pasado la medición del nivel de madurez nos finalizó en 3.25.
- A principios de 2022, durante la revisión mensual del avance del proyecto, la alta dirección de GEB nos animó a buscar la auditoría de certificación para el Sistema de gestión de activos productivos un año antes de lo previsto; recuerden que lo teníamos planeado para 2023. A finales de 2022, Bureau Veritas certificó el cumplimiento de la organización con todos los requisitos de la norma ISO 55001.
- Inversiones de Renovación de Activos: Hemos tenido un aumento en el porcentaje de cumplimiento de los presupuestos de inversión. Pasamos de un cumplimiento inferior al 60% en 2019 a un cumplimiento superior al 90% en los dos últimos años. Esto es muy importante para la salud financiera de la empresa.
- Relación entre AOM y Disponibilidad de Activos: Hemos logrado una reducción acumulada de casi un 25% respecto a la línea base en costos asociados a la administración, operación y mantenimiento de nuestra infraestructura, sin afectar la disponibilidad de la infraestructura de transmisión. Esto también es muy importante para la salud financiera de la empresa.

A nivel cualitativo, también tenemos beneficios tales como:

- La evidencia de una mayor disposición a consultar y participar en los procesos de toma de decisiones, buscando un balance entre el costo/riesgo/desempeño. Esta transformación de la cultura se está es-

tableciendo en nuestro ADN empresarial y en la forma en que tomamos decisiones de gestión de activos en toda la empresa.

- Los silos organizacionales se han reducido considerablemente y ahora el comportamiento normal es el colaborar y ver perspectivas desde diferentes ángulos. Esto produce una mejor solución a los desafíos que se presentan, así como un mayor consenso y compromiso para una entrega efectiva.

### **Nuestros reconocimientos y lo que viene ahora**

Creo firmemente en el trabajo que hemos desarrollado y en los beneficios que hemos obtenido con la implementación de las prácticas de gestión de activos. Esos resultados obtenidos, nos han permitido ser reconocidos con el primer lugar en la categoría de Transformación Corporativa en el *IAM Asset Management Excellence Award 2022*, convirtiéndonos en la primera empresa Sudamericana y la segunda en Latinoamérica en recibir este premio.

También, fuimos reconocidos con el primer puesto del premio ACIEM a la Ingeniería de mantenimiento 2023. Para finalizar, quisiera compartirles que viene ahora para nosotros en este camino de implementación de buenas prácticas en gestión de activos.

Estamos construyendo la hoja de ruta de excelencia en la gestión de activos, entendiendo que el camino hacia la excelencia es divergente y depende del contexto de cada organización, considerando la identificación de prácticas relevantes, innovando y desafiando los límites y fronteras reales, y evaluando el costo, el riesgo y desempeño de estas. Consideramos que aquellas prácticas de gestión de activos aún por implementar tienen el potencial con el que podemos seguir generando valor en y para el GEB y sus grupos de interés. ▲

---

\* **Eduardo Ortiz Valencia.** Ingeniero Electrónico y Eléctrico de la Universidad de los Andes; Máster en gestión integral de activos físicos de la Universidad Católica San Antonio de Murcia, España. Asesor de dirección, planeación y control del negocio en Enlaza, Grupo de Energía de Bogotá y Ganador primer lugar, Premio ACIEM a la Ingeniería de Mantenimiento 2023.