

¿Cómo optimizar los procesos de la organización para lograr lo que se quiere y necesita en la gestión de activos?

POR: LINA MARCELA HERNÁNDEZ*

A medida que una compañía identifica su entorno, mediante la consideración de factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y legales que son relevantes para la organización, es capaz de proyectarse en el futuro y plantearse nuevos retos, transformando su estrategia para lograr objetivos que le permitan construir un futuro confiable.

Con el ánimo de asegurar que las personas, procesos y tecnología se conecten, para cumplir con los objetivos y el propósito de la organización, se han definido cuatro dimensiones: Humana, Estratégica, Articuladora y Ágil, fomentando el liderazgo de sus colaboradores, incrementando el beneficio económico y generando mayor maduración en la gestión de los activos, riesgos y seguridad de procesos; donde la organización se rete a cambiar “El trabajo de procesos por áreas” y lograr la optimización de los procesos en la compañía.



Figura 1. Análisis PESTAL.



Siendo la Confiabilidad Corporativa - CONCOR¹ punto de partida y uno de los tres impulsores de la Sostenibilidad en Oleoducto de los Llanos Orientales y Oleoducto Bicentenario de Colombia (ODL|OBC), y que impacta directamente la Gestión de los activos, donde sus cuatro dimensiones se definen a continuación:

1. **Humana:** Es cercana a las personas y contribuye a hacer las cosas simples y fáciles de entender. Refleja nuestra identidad enfocada a un propósito.
2. **Estratégica:** Enfocada en asegurar el cumplimiento del propósito, manteniendo en firme la visión estratégica de la compañía.
3. **Articuladora:** Integrar y generar coherencia entre los procesos, en la búsqueda de consolidar su interdependencia y sincronía.
4. **Ágil:** Facilita, coordina de una forma fluida y dinámica los esfuerzos hacia la consecución de las grandes promesas, manteniendo el equilibrio y la armonía.

Con la claridad de que la compañía debe ser consciente y que para proyectarse a futuro, debe conocer a detalle su realidad y desarrollar planes de agilidad, que permitan asegurar la gestión del conocimiento, interactuando de forma efectiva entre los procesos.

Como resultado de la conciencia adquirida por los equipos involucrados en la implementación del modelo de Confiabilidad Corporativa, es de vital importancia conocer sus procesos e interacciones, teniendo en cuenta las buenas prácticas y marco regulatorio vigente, que permita la mejora continua y fácil comunicación de la estrategia organizacional, generar espacios seguros con los equipos de trabajo para identificar las buenas prácticas, metas, objetivos y necesidades que interactúan en el ciclo de vida del activo, construyendo los nuevos mapas de proceso que permiten la materialización de la estrategia de la compañía.

Para convertir la estrategia en realidad, es necesario mapear el estado actual de sus procesos para ser conscientes y detenerse a entenderlos a profundidad, siendo este el punto de partida para la implementación de la herramienta de AS - IS TO - BE, una metodología sencilla y poderosa donde el estado AS-IS representa el presente de un proceso, mientras que el estado TO-BE es el estado futuro a alcanzar por el proceso, alineado con la estrategia de la organización.

Esta metodología tiene como base el ciclo Planear, Hacer, Verificar y Actuar (PHVA), con el fin de identificar y establecer las actividades en cada parte del ciclo de mejoramiento continuo. La metodología que sigue el sistema de gestión para llevar a cabo el mapeo de procesos es la siguiente:

Modelo AS - IS:

En esta etapa el proceso actual es modelado sin tener en cuenta las mejoras que pueden o deben ser aplicadas. Las entrevistas o reuniones ocurren con las personas clave, que son aquellas que en su día a día realizan actividades de cada proceso en la organización, en esta etapa no se tiene en cuenta el líder, para poder captar las prácticas reales ejecutadas por los colaboradores.

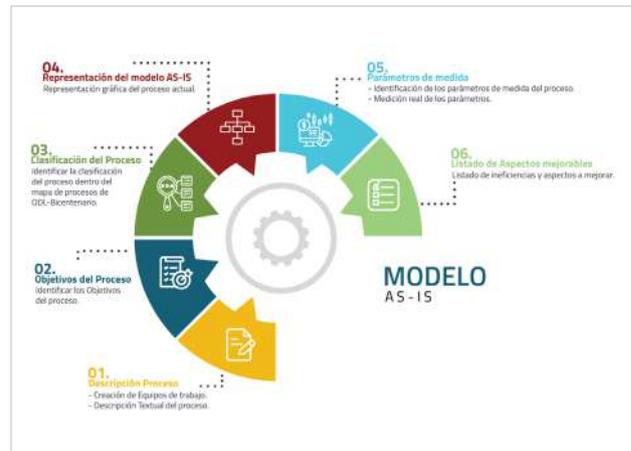


Figura 2. Modelo AS - IS.

- 01. Descripción del proceso:** En este paso se crea el equipo de trabajo con las personas clave. En muchos casos, los procesos inician con un equipo base y a medida que se identifican las interacciones, se generan otros espacios con nuevos integrantes y documenta la descripción textual del proceso a analizar y tal como se ejecuta hoy en día.
- 02. Objetivos del proceso:** Se Identifican los objetivos existentes con el equipo de trabajo, por medio de talleres y conversaciones que faciliten el entendimiento y consenso de estos objetivos para todo el equipo, facilitando su documentación.
- 03. Clasificación del proceso:** Se clasifica el proceso dentro del mapa de procesos de la compañía, permitiendo identificar donde se articula, ejecutando un análisis y en el caso de ODL|OBC en qué categoría de las tres existentes: Estratégicos (Direccionales), Retadores (Core del Negocio) y Habilitadores (Apoyo o soporte) se ubica.
- 04. Representación del modelo AS – IS:** Se modela con la utilización de herramientas tecnológicas que permitan dar claridad y coherencia, identificando los procesos y partes interesadas que interactúan en las entradas y salidas, reconociendo de quien se reciben lineamientos o requerimientos y a quien se comparten los entregables de las actividades realizadas.

En mi experiencia, esta etapa de construcción gráfica del modelo es la más importante y donde se visualizan las interacciones con claridad y de forma muy sencilla permitiendo el entendimiento del proceso a todo nivel.

- 05. Parámetros de medida:** Se identifican los parámetros de medida con los que se cuentan actualmente y se realiza la medición real de estos, validando su aplicabilidad.
- 06. Listado de aspectos mejorables:** En este último paso del AS - IS se identifican las ineficiencias, reprocesos y oportunidades de mejora, teniendo en cuenta que el equipo de trabajo aún no se involucra al líder del proceso.

Una vez documentado la primera etapa del AS – IS, nos preparamos para la etapa TO - BE, donde se comienza a articular la estrategia organizacional, marco regulatorio, normas y buenas prácticas, analizado en la etapa del AS - IS y ampliando el equipo de trabajo, que con el paso del tiempo, las nuevas interacciones y los espacios de conversación y entendimiento que han generado una cultura de trabajo en equipo, una conciencia de la estrategia organizacional y el entendimiento del individuo dentro del proceso donde aporta valor.

Modelo TO – BE

En esta etapa se definen soluciones a los problemas, es decir, se evalúan las posibles mejoras aplicables. Es también aquí donde se define una nueva versión del modelado, el TO - BE, nuevo gestor del proceso, alcance, objetivos, actividades, reglas y papeles.

Y es en este momento, donde nuestro equipo de trabajo se fortalece con el líder del proceso actual, permitiendo sincronizar la teoría, analizado con su práctica y generando espacios para que los colaboradores y el líder, analicen todo los resultados y propuestas identificadas en la etapa de AS – IS.

A continuación, se detallan los pasos de la etapa del TO – BE:

- 01. Descripción del proceso:** En este paso se documentan los cambios más relevantes respecto al estado AS – IS, alineando el proceso al propósito de la compañía, por medio de técnicas como la lluvia de ideas y teniendo en cuenta 1) Contexto de la organización, 2) Grupos de interés y expectativas, 3) Sistema de gestión, 4) Políticas y 5) Roles y responsabilidades.
- 02. Objetivos del proceso:** Se realiza la alineación de los objetivos con las nuevas estrategias de la compañía, el marco regulatorio, normas y estándares que se tengan en la organización como buenas prácticas.
- 03. Representación del modelo TO – BE:** Se modela el proceso optimizado, con la utilización de herramientas tecnológicas como Mural² y soportado con el ciclo PHVA, permitiendo la mejora continua.
- 04. Parámetros de medida:** Se realiza la optimización de los parámetros de medida alineados al nuevo proceso, Actualizando, mejorando y construyendo, en caso de ser necesario, los indicadores KPI (Indicador Clave de Rendimiento) con el objeto de influir de manera oportuna facilitando la toma de decisiones; es importante resaltar que en este punto se analiza de forma crítica y funcional la utilización de un indicador y las mejoras en su hoja de vida, con el objeto de medir lo que realmente necesitamos y agrega valor a la organización.



Figura 3. Modelo TO - BE.

05. **Comparativo AS-IS vs TO-BE:** Se realiza la reflexión mediante los valores obtenidos de los parámetros de medida y los resultados de nuevas interacciones, generando como resultado unificación de procesos transversales en la organización, disminución de reprocesos y mejora en la comunicación de los actores que intervienen.

06. **Plan de Implementación:** Se construye el plan de implementación, teniendo en cuenta la estimación del riesgo, la gestión del cambio y priorización.

Camino hacia el trabajo por procesos

Una vez se inicia el análisis, también se comienza a asociar los procesos de objetos similares que pueden tener en otras áreas y que se articulan con la gestión del activo a lo largo de su ciclo de vida, generando nuevas sinergias entre las personas.

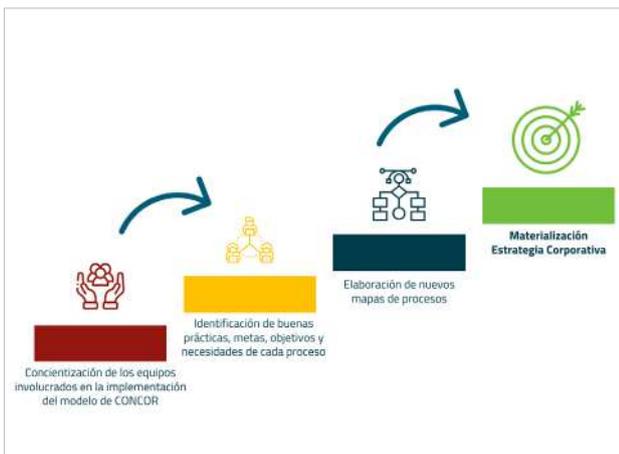


Figura 4. De procesos por áreas a trabajo por Procesos.

Una de las cosas que se identifican en el desarrollo de los talleres, es la generación de espacios seguros que generen confianza en el equipo de trabajo, per-

mitiendo el manejo de conversaciones que den entendimiento y claridad en los procesos, en procura del mejoramiento de este, quedando claras las interacciones y límites de manera sencilla, facilitando la identificación de las actividades que se hacen, las buenas prácticas y expectativas de los involucrados.

Estos espacios no solo logran un nuevo y mejorado proceso que genera valor a la organización, sino que además facilitan la transformación cultural, donde queda en evidencia la mejoría en la comunicación asertiva, el trabajo inclusivo, el empoderamiento y reconocimiento de los colaboradores en sus roles, unidad y trabajo en equipo facilitando así la transferencia del conocimiento y gestión de nuevas interacciones en procura de la mejora continua.

Esta metodología logra permear el ADN de la compañía, generando que los colaboradores y aliados estratégicos entiendan y participen de los procesos de la organización, siendo más conscientes de sus acciones y decisiones en procura de la sostenibilidad.

Una vez se articulan y estabilizan los nuevos procesos, se evidencia en la etapa de seguimiento y control beneficios como:

- Reducción de malos actores en un 41%.
- Optimización de los procedimientos asociados a los procesos.
- Reducción documental en un 21 %.
- Disminución en reprocesos.
- Planeación de presupuestos asertivos. ▲

* **Lina Marcela Hernandez.** Ingeniera Mecánica. Universidad Nacional de Colombia, Especialista en Gerencia de Proyectos, Especialista en confiabilidad en el sector Oil & Gas, producción y transporte de hidrocarburos, Líder en la definición, implementación y mejora continua de modelos de gestión. Ganadora segundo lugar, Premio ACIEM a la Ingeniería de Mantenimiento 2023.

2 Confiabilidad Corporativa – CONCOR: Impulsor de la estrategia de Sostenibilidad para ODL|OBC

3 Mural is a collaborative intelligence company | Mural