

Paradigmas en la implementación de Gestión de Activos

POR: LEONARDO PINILLA*

Anivel internacional, un sistema de Gestión de Activos permite a las organizaciones asegurar la generación de valor, a partir de la acertada alineación entre las acciones rutinarias de la compañía y su dirección, expresada por los objetivos estratégicos organizacionales.

Esta alineación se logra a través de un alto entendimiento de este modelo, así como el grado de aseguramiento y control, expresado en el sistema de Gestión de Activos que recomienda integrar con los requerimientos de los demás sistemas de gestión implementados por la organización (gestión ambiental; seguridad y salud en el trabajo; gestión de calidad; gestión energética; responsabilidad social; gestión de riesgos y seguridad de procesos), soportado por una estrategia robusta para la gestión de la información de la compañía (incluidos los Activos).

En el entorno nacional, a partir de 2018 la Comisión de Regulación de Energía y Gas (CREG) definió como requisito para los Operadores de Red (O.R.) responsables de la distribución de energía, la implementación del Sistema de Gestión de Activos.

Sin embargo, las prácticas asociadas al área se han incorporado desde hace una década, aproximadamente, en empresas del sector del *Oil & Gas*, generando eficiencias a niveles operacionales y financieros que han aportado significativamente a la sostenibilidad y al nivel de madurez en administración de los Activos en estas organizaciones.

La Gestión de Activos es, entonces, una práctica de reconocido valor técnico y financiero que las organizaciones a nivel nacional e internacional desean incorporar en sus modelos de gestión, con el fin de obtener beneficios directos; lograr un factor diferenciador en el mercado competitivo; mejorar la confianza en las decisiones que soportarán el futuro de las organizaciones y garantizar las expectativas de clientes y partes interesadas.

Un paradigma generalizado es que cuando se realiza una buena práctica y se diseñan las fases de implementación se reflejan las acciones en la siguiente frase: *“¿por qué hacerlo fácil si lo podemos hacer difícil?, y si ya existe, ¿por qué hacerlo difícil si lo podemos hacer imposible?”*.

Esta situación es recurrente en los procesos de implementación, razón por la que he identificado algunos de los paradigmas más frecuentes para la implementación de un Sistema de Activos, de tal forma que usted o su compañía eviten caer en estos escenarios:



1. Gestión de Mantenimiento es Gestión de Activos. Este es uno de los primeros paradigmas del proceso de implementación de un Sistema de Gestión de Activos, debido a que términos como disponibilidad, confiabilidad, costo total de propiedad, y valor de reemplazo de los Activos se asocian directamente con las competencias de los profesionales que conforman el área de mantenimiento de las compañías intensivas en Activos.

Aunque la Gestión del Mantenimiento es un punto relevante en la Gestión de Activos, finalmente es solo una parte de su ciclo de vida, que por sí sola no le es posible definir el costo total del mismo y es un actor importante en la optimización de los costos, en etapas de operación y mantenimiento, hasta el cumplimiento de la vida útil.

Múltiples herramientas desarrolladas en el entorno de la Ingeniería de Confiabilidad, son aplicadas en la Gestión de Activos desde el desarrollo de la Ingeniería básica, básica extendida y/o de detalle como prácticas que incrementan valor, debido a su análisis prospectivo y simulado de los parámetros de desempeño en un determinado contexto operativo.

Dichas herramientas se utilizan para desarrollar un alistamiento operacional efectivo, con el menor nivel de riesgo en los Activos y definiendo claramente la estrategia de mantenimiento, basado en confiabilidad y riesgo, a través de técnicas complementarias como el RCM (*Reliability Centered Maintenance*).

La Gestión de Activos trata de articular las mejores alternativas con reconocido valor técnico, para gestionar los Activos durante todas las fases de su ciclo de vida, asegurar la generación de valor en la organización y sus partes interesadas.

2. Necesidad de software para implementar Gestión de Activos. *“Los sistemas ciberfísicos, que combinan maquinaria física y tangible con procesos digitales, son capaces de tomar decisiones descentralizadas y de cooperar -entre ellos y con los humanos- mediante el Internet de las Cosas”* (BBC Mundo).

La tendencia de la industria hacia la automatización de procesos industriales (Industria 4.0) y la descentralización de decisiones y procesos, soportada en datos tomados en tiempo real de los Activos, son algunas de las razones por las que las empresas quieren encarar la supervisión de sus Activos críticos a máquinas y procesos inteligentes, que tomen decisiones de acuerdo con condiciones previamente definidas y bajo algoritmos que identifiquen tendencias.

Pero antes de esto, es necesario tener un alto grado de entendimiento sobre los requerimientos en *software* y tecnología y de cómo estos datos aportarán en la toma de decisiones.

“ *La Gestión de Activos es una práctica de reconocido valor técnico y financiero, que las organizaciones desean incorporar en sus modelos de gestión, con el fin de obtener beneficios directos* ”

De lo contrario, se requiere establecer en primera medida una estrategia de gestión de información, que reúna un enfoque entre procesos, tecnología y personas de forma que se identifiquen con precisión, los roles y las responsabilidades de los actores involucrados.

3. Procedimientos de Gestión de Activos se asimilan a ISO 9001. Algunas organizaciones han deformado la imagen de los sistemas de gestión porque su principal interés se limita al alcance de la certificación y no aseguran los beneficios que esta ofrece. Los siguientes son algunos comentarios de profesionales, empresas consultoras y empresas usuarias finales del sistema a los que me he enfrentado:

- ▶ *“Necesitamos implementar el sistema de gestión y certificarnos en 3 meses, ¿cuánto demora la implementación de procedimientos?”*
- ▶ *“Debemos actualizar los mapas de proceso y el normograma y ya casi está listo el sistema”.*

- “Debemos poner a una persona para que implemente el sistema de gestión”.
- “Nosotros ya tenemos ISO 9001, eso es lo mismo”.

Lo cierto en los comentarios es que el sistema de Gestión de Activos parte del modelo de gestión por procesos, definidos en la visión de calidad y es un excelente comienzo para el dimensionamiento del sistema, ya que la visión, misión, planeación y objetivos estratégicos son una de las principales entradas para identificar la orientación de la organización, profundizar sus expectativas y necesidades pertinentes con la Gestión de los Activos.

No se recomienda iniciar el proceso de implementación del Sistema de Gestión de Activos de manera aislada, esto con el objeto de asegurar el dimensionamiento del sistema y comprender el grado de integración requerido. Por lo anterior, se sugiere realizar el proceso de diagnóstico de la Gestión de Activos, con el acompañamiento de empresas o personas que demuestren trayectoria y conocimiento en este tipo de actividades (diagnóstico, implementación y auditoría en el sistema de Gestión de Activos).

Las normas hoy cuentan con una estructura de alto nivel, que facilita la implementación e integración de los sistemas de Gestión y el proceso de auditoría del sistema integrado. De acuerdo con lo anterior, se necesita integrar el gobierno corporativo y el del sistema de Gestión de Activos. Cabe resaltar que las personas son determinantes en un proceso de implementación, por lo tanto, la cultura organizacional desempeña un papel protagónico en conjunto con la gestión del conocimiento.

No se trata de cambiar el nombre a las cosas para causar ‘impresión’, descuidando la finalidad de las metodologías o prácticas a implementar, sino de desarrollar y gestionar el conocimiento en la organización y fortalecer la cultura, de tal forma que los retos

del sistema de gestión, se transformen en acciones rutinarias y se conviertan en el ADN del talento humano y de la organización.

El ideal no es generar *superhéroes* (líderes de implementación) que tengan la razón absoluta, sino equipos de trabajo, que dentro de un ciclo de mejoramiento continuo, tengan capacidad de respuesta ágil para convertirse en organizaciones inteligentes, que aprenden de los errores y evitan reincidir.

Estoy seguro que los Activos y las organizaciones han llegado al lugar en el que están por su talento humano, esto quiere decir que, sea satisfactorio o no el resultado, el éxito de la implementación y su sostenimiento en el tiempo, dependen directamente del grado de interiorización en los equipos de trabajo y de la forma de ‘organizar la casa’.

Quiero destacar que este tema será parte de la agenda académica del **XXII Congreso Internacional de Mantenimiento y Gestión de Activos** que ACIEM organizará del 19 al 21 de Agosto en el Centro de Convenciones Ágora de Bogotá. Desde ahora, invito a Ingenieros y empresarios a profundizar sobre los temas abordados en este artículo en este escenario académico. ▲



* Leonardo Pinilla Rodríguez. Máster en Ingeniería de Confiabilidad y Riesgo; Certificado CMRP. Advisory Director en Strategy AM AND PSM SAS e integrante de la Comisión de Gestión de Activos y Mantenimiento de ACIEM.