



GESTORES DE MEJORAMIENTO: RED EFECTIVA PARA UNA EXITOSA IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE ACTIVOS

LUZ AURORA CANDIO SALCEDO
Av. Juan de Arona 720 Lima 7, Perú

OBJETIVO

En el presente trabajo se da a conocer las experiencias obtenidas en la implementación de una red efectiva de Gestores de mejoramiento en Red de Energía del Perú (REP), la cual viene asegurando la generación de valor a la empresa en el marco de la implementación del Sistema de Gestión de Activos, a través del desarrollo de hábitos, creencias y comportamientos asociados al mejoramiento continuo.

La estrategia de utilizar una red efectiva de Gestores de Mejoramiento, como agentes de cambio para llegar a tener una cultura de mejora continua en la organización, más allá de la aplicación de herramientas de mejora, enganchando a las personas para tener ideas innovadoras e implementarlas usando una caja de herramientas de mejora potente, ha significado para Red de Energía del Perú agregar valor a la organización sobrepasando las expectativas.

La red está madurando y seguimos trabajando para que su liderazgo nos siga generando valor a la organización y a sus grupos de interés a través de la gestión de sus activos.

INTRODUCCIÓN

Desde los inicios de operación de Red de energía del Perú, tuvimos conciencia en que la mejora continua es la palanca para mejorar el desempeño de la organización, es por eso que

iniciamos con la implementación de varios sistemas de trabajo como lo es la gestión por procesos, la gestión de indicadores, la certificación de los sistemas de gestión, el diseño de una estructura organizacional el desarrollo de las competencias para tener vigentes las metodologías de mejora continua de esos tiempos.

Al embarcarnos rumbo a la implementación de las buenas prácticas de gestión de activos, nos abrió la mente para implementar otros sistemas de trabajo como: evaluar el desempeño de los activos, analizar los incidentes identificando la causa raíz, gestionar los riesgos, generar lecciones aprendidas aplicables a procesos, proyectos y activos, realizar prácticas de referenciaamiento y aprender nuevas metodologías y herramientas para mejoramiento de procesos y activos. (Ver gráfico 1)



Fuente: elaboración propia
gráfico 1: Como REP vive la mejora continua

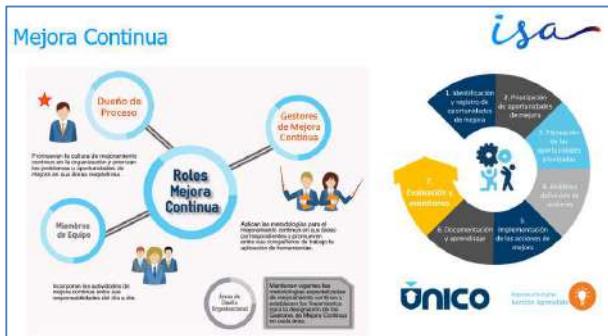


Sin embargo, todos estos sistemas de trabajo deben venir acompañados por una fuerte cultura de mejoramiento continuo, más allá de la aplicación de herramientas es tener un modelo de pensamiento y actuación orientado a la mejora continua es por esto que la estrategia de sembrar ese mejoramiento continuo es a través de una red proactiva y eficiente llamada Red de Gestores de mejoramiento.

A continuación, se describe como fue la implementación de esta red efectiva que a la fecha nos ha traído grandes resultados.

1 SELECCIÓN DEL GESTOR DE MEJORAMIENTO:

El rol de gestor de mejoramiento forma parte del kit de roles para asegurar el modelo de mejora continua en la implementación del sistema de gestión de activos. (gráfico 2)



Fuente: elaboración propia
gráfico 2: Perfil de gestores de mejoramiento

Se definió las funciones para los Gestores de Mejoramiento, dichas funciones son las siguientes:

- Lidera los proyectos de mejora en el proceso al cual pertenece

- Aplica metodologías y herramientas con proporcionalidad de acuerdo con el impacto y complejidad
- Comunica los avances de los proyectos de mejora en los grupos primarios naturales
- Promueve la aplicación de herramientas de mejoramiento básicas en todos los miembros del equipo para el mejoramiento en el día a día
- Hace parte del equipo de apoyo para analizar riesgos de alto impacto

Con estas funciones, se definió el perfil del gestor de mejoramiento, las competencias y habilidades que requiere el rol para su efectivo ejercicio del rol (Ver: gráfico 3)



Fuente: elaboración propia
gráfico 3: Perfil de gestores de mejoramiento

Es así que se realizó la selección de los gestores de mejoramiento en los procesos del ciclo de vida del activo, se eligieron 14 gestores de mejoramiento de los procesos que trabajan en los activos y 8 en los procesos que trabajan para los activos.

Con estos gestores de mejoramiento se generó unas sesiones de compromiso con sus directivos, un café con el gerente general para decirles lo que REP espera de ellos, y lo



importante y transformador que es su rol. (Ver: foto 1)



Fuente: Elaboración propia

foto 1: Gestores de mejoramiento del ciclo de vida seleccionados



Fuente: Elaboración propia

foto 2: Gestores de mejoramiento del ciclo de vida seleccionados - mantener

2 DESARROLLO DEL GESTOR DE MEJORAMIENTO:

Para el aseguramiento de que los gestores de mejoramiento cumplan su rol, se inició la estrategia de desarrollarlos, es por esto que se elaboró una ruta de aprendizaje (gráfico 3), en la cual se definió las herramientas y metodologías que cada gestor de mejoramiento debe aprender para ejercer su rol y replicarlas dentro de sus equipos de procesos.



Fuente: Elaboración propia
gráfico 4: Ruta de aprendizaje gestores de mejoramiento

En paralelo que la ruta de aprendizaje se iba ejecutando con los gestores de mejoramiento, junto con ellos se iban creando los mecanismos para promover la mejora continua:

Los primeros mecanismos fueron: el **INNOVAFORO** – para incentivar la generación de ideas de mejoramiento - y **Mentes brillantes** -para que los gestores de mejoramiento repliquen a los miembros de sus equipos las herramientas de mejora que van aprendiendo: (gráfico 5)



Fuente: Elaboración propia
gráfico 5: Innovaforo y mentes brillantes



En las siguientes fotos 2, 3 y 4 se puede apreciar las réplicas de las herramientas de mejora de gestión de activos a los gestores de mejoramiento hacia sus equipos.



Fuente: Elaboración propia

Foto3: mentes brillantes en Departamento de Transmisión Centro



Fuente: Elaboración propia

Foto4: mentes brillantes en Departamento de Transmisión norte



Fuente: Elaboración propia

Foto5: mentes brillantes en Departamento de Transmisión sur

Asimismo, con la línea base de la evaluación de las competencias se identificaron las brechas, y se definieron planes de desarrollo de competencias transversales por cada uno de los gestores de mejoramiento. Estos planes de desarrollo van a contribuir que el rol de gestor de mejoramiento sea cada vez más efectivo. (Tabla 1)

Transacción	0%	25%	50%	75%	100%
	Esperanza Pauda	Luis Salas	Luis Tomps	Luis Castrillón	Luis Sucapú
ME0M	●	○	○	○	○
ME23N	●	●	●	○	○
ME26	●	○	○	○	○

Fuente: Elaboración propia

Tabla 1: ejemplo ilustrativo de medición de competencias

El ultimo eje para desarrollar a los gestores de mejoramiento, es el diseño de los mecanismos de exposición y reconocimiento de cada uno de ellos de tal manera que motive y premie a cada colaborador que pasa por ejercer el rol de gestor de mejoramiento, de tal manera que al final en mediano plazo debemos tener a los 320 colaboradores de REP que hayan pasado por ejercer dicho rol y de esta manera los hábitos,



las creencias y la cultura se impregna en cada uno de nuestro personal, y habremos cumplido nuestro reto: generar una cultura de mejora continua más allá de la aplicación de herramientas.



Fuente: Elaboración propia

**Foto6: Gestores de mejoramiento premiados
y reconocidos por ejercicio al rol.**

2 RESULTADOS:

Los resultados tangibles obtenidos a la fecha son gratamente recibidos cada año de la siguiente manera:

- 2015 → 1.61
- 2016 → 2.11
- 2017 → 2.70

Aproximadamente 5,500,000 dólares de ahorro por gastos evitados, opex reducido y capex prevenido.

Se siente y vive a la cultura de la mejora continua en REP, tanto que nuestro clima en ese factor esta en 90%.

3 CONCLUSIONES RECOMENDACIONES

- El enfoque de mejorar continua en REP, va evolucionando; desde gestionar herramientas a sentir y vivir la cultura de mejoramiento hacia juntar personas para resolver sus problemas enfocados en las ganancias y mejoras efectivas.
- El modelo implementado, toma a las redes y la colaboración como un método de transformación y describe un camino eficiente a partir de un conjunto de buenas prácticas que direcciona las capacidades creativas para pensar e implementar soluciones que viabilicen los objetivos estratégicos de la gestión de activos.



4 LECCIONES APRENDIDAS

- Si quieras caminar rápido anda solo, si quieras llegar lejos anda acompañado.
- Utilizando la estrategia de contar una red de gestores mejoramiento capitalizas conocimiento y cultura.
- Iniciar con la capacitación de herramientas de mejora de gestión de activos antes que sensibilizar al personal en gestión por procesos, genera una demora en la implementación de la gestión de activos

5 REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- [1] HARMON, Paul. Best Practices in the Governance of Business Process Management. In: IQPC BPM, May. 2005
- [2] ELO GROUP. Abordagens para Governança de BPM –Parte 1. Newsletter ELO Group, n.3. 2009
- [3] HAMMER, Michael. The Process Audit, Harvard Business Review, pp. 111 - 123. 2007
- [4] ABPMP BPM CBOK™, V2.0 – Guide to the Business Process Management Common Body of Knowledge.
- [5] ISO 55000, Asset Management, 2015.
- [6] PAS 5S:2008 Asset Management

HOJA DE VIDA DEL AUTOR

Luz Aurora Candio Salcedo

Ingeniera Industrial. UNMSM 2006
Certificación Black Belt - Lean Six Sigma ISA,
Gestor de Procesos certificación ABPMP
Brasil, Auditor interno de normas ISO 9001,
con 13 años de experiencia profesional en
metodologías de rediseño / mejora e innovación
de procesos y gestión de proyectos. Especialista

de Sistemas de Gestión Empresarial en Red de Energía del Perú S.A

51(1) 712-6872

51(1) 996-381-254

Av. Juan de Arona 720 San Isidro

lcandio@rep.com.pe

Lima - Perú