



XXVI CONGRESO INTERNACIONAL DE
MANTENIMIENTO Y GESTIÓN DE ACTIVOS

EXPO
MANTENER
2024

ACIEM
Asociación Colombiana
de Ingenieros

¿POR QUÉ LA GESTIÓN DE RIESGOS ES IMPORTANTE EN LA GESTIÓN DEL CAMBIO?

JUAN CARLOS VILLEGAS - MAURICIO PÁEZ
COMISIÓN DE MANTENIMIENTO Y GESTIÓN DE ACTIVOS - ACIEM




26 DE ABRIL DE 2024

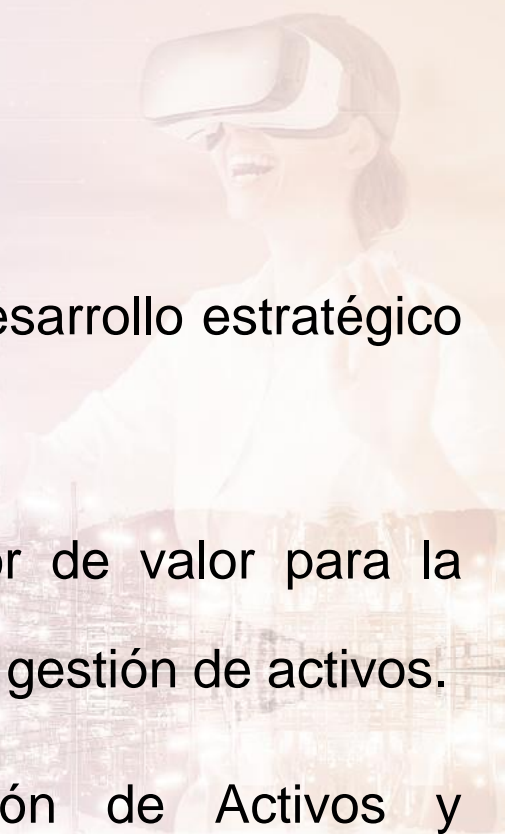


COMISIÓN DE MANTENIMIENTO Y GESTIÓN DE ACTIVOS

Integrada por profesionales con más de 30 años de experiencia en la academia, industria y consultoría.

Objetivos:

-  **Posicionar** la gestión de activos dentro del desarrollo estratégico del estado y de las empresas en Colombia.
-  **Proyectar** el mantenimiento como generador de valor para la empresa y como componente importante de la gestión de activos.
-  **Desarrollar** el talento humano en Gestión de Activos y Mantenimiento

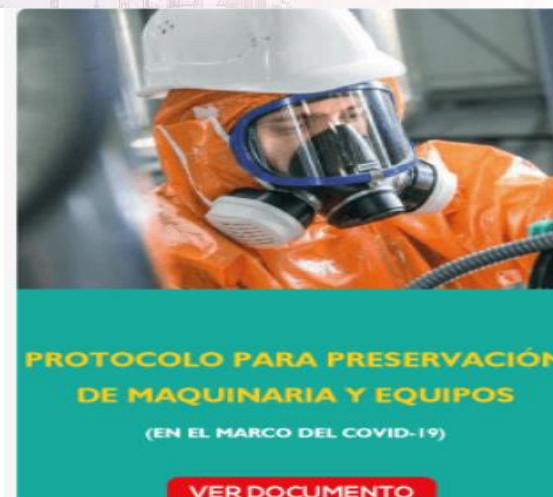
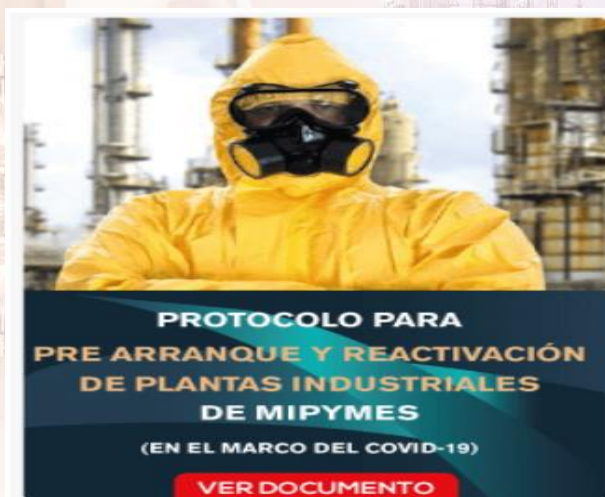




XXVI CONGRESO INTERNACIONAL DE
MANTENIMIENTO Y GESTIÓN DE ACTIVOS



COMISIÓN DE MANTENIMIENTO Y GESTIÓN DE ACTIVOS





AGENDA

1. Introducción
2. El dilema
3. Errores comunes en la gestión del cambio
4. Gestión de riesgos en la gestión del cambio
5. Ejemplos de gestión del cambio
6. Beneficios de la gestión del cambio
7. Conclusiones





INTRODUCCIÓN

¿Por qué existe la necesidad de estar cambiando?

▲ Hay que adaptarse a las nuevas realidades y oportunidades que llegan con los cambios

▲ Identificar cuáles son los cambios que nos afectan y cómo nos afectan

▲ La Gestión del Cambio que vamos a presentar cubre todas las organizaciones de cualquier sector productivo y se refiere a los cambios en los procesos, las personas, los equipos, la tecnología, el impacto en el medio ambiente y la sostenibilidad.

¿A quiénes afectan los cambios?

Esta es la segunda parte de la presentación del año 2023





?

Dilema:

¿Qué fue primero?

¿Qué se hace primero?



**Gestión
del Cambio**

**Gestión
de Riesgos**

**Gestión
de Activos**



Premisa:

**Gestión de Activos
enmarca las otras
gestiones**



¿POR QUÉ LA GESTIÓN DE RIESGOS ES IMPORTANTE EN LA GESTIÓN DEL CAMBIO?

¿Para qué es?

Gestión de Activos

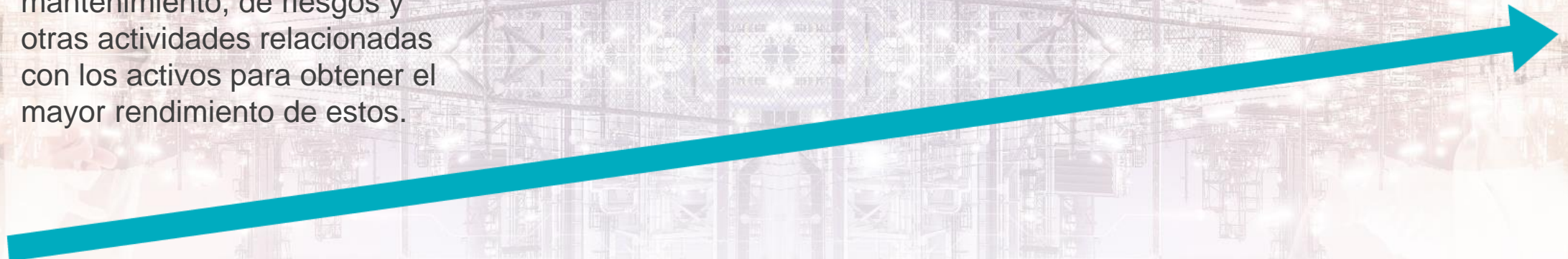
Coordinar actividades financieras, operacionales, de mantenimiento, de riesgos y otras actividades relacionadas con los activos para obtener el mayor rendimiento de estos.

Gestión del Cambio

Realizar de manera planificada el análisis de su propósito y las consecuencias sobre los objetivos.






Gestión de Riesgos

Maximizar los impactos positivos y minimizar los impactos negativos de la incertidumbre sobre los objetivos





BENEFICIOS DE LA GESTIÓN DEL CAMBIO A PARTIR DE LA GESTIÓN DEL RIESGO

-  Maximizar los impactos positivos y minimizar los impactos negativos de la incertidumbre sobre los objetivos del cambio
-  Identificar los eventos y las condiciones que ponen en riesgo el cambio deseado.
-  Evaluar el impacto sobre los objetivos del cambio.
-  Planificar las medidas de tratamiento a los eventos que pueden afectar el cambio.
-  Mejorar la planificación e implementación del cambio deseado.





XXVI CONGRESO INTERNACIONAL DE
MANTENIMIENTO Y GESTIÓN DE ACTIVOS



¿POR QUÉ LA GESTIÓN DE RIESGOS ES IMPORTANTE EN LA GESTIÓN DEL CAMBIO?

Si **hago** el cambio sin gestionarlo, ¿cuáles serán los resultados del negocio?

ERRORES COMUNES...





DISTRIBUCIÓN DE ERRORES EN LA GESTIÓN DEL CAMBIO

Cinco aspectos más relevantes a tener en cuenta al implementar la gestión del cambio y las consecuencias de omitirlos, uno o la combinación de varios, en caso de producirse simultáneamente.





FALTA DE VISIÓN

No tener una visión clara puede generar incertidumbre en la identificación de los riesgos, el planteamiento, la implementación y los beneficios asociados al cambio, produciendo confusión y reflejando falta de liderazgo.

FALTA DE HABILIDADES

La gestión del cambio debe incluir, como parte de su proceso, la comunicación asertiva y el entrenamiento del personal para el uso adecuado de las nuevas tecnologías, procesos productivos, equipos y procedimientos.

AUSENCIA DE INCENTIVOS

Generar cambios en los procesos, actividades, procedimientos del personal sin realizar programas de sensibilización e incentivos para los involucrados, genera lentitud en los resultados, resistencia al cambio y ausencia de motivación.



FALTA DE RECURSOS

“Sin tiempo y recursos materiales sólo habrá buenas intenciones, pero no tendremos el poder de realizar los cambios” (Succonnini, 2021).

FALTA DE PLANEACIÓN

En muchas ocasiones, las consecuencias indeseadas de un cambio hecho sin la adecuada planeación y seguimiento, se verá como una salida en falso que terminará generando que los programas se olviden y no se finalice su implementación.

Frase célebre:

“Algunas de las peores fallas en la empresa las hemos cometido con las mejores intenciones”: VCH Cons.



En la práctica...

Gestión del riesgo

Efecto de la incertidumbre sobre los objetivos.

ISO 31000:2009

“¿Quiénes están haciendo gestión del riesgo y a qué le están haciendo?”





En la práctica...

Gestión del riesgo

Efecto de la incertidumbre sobre los objetivos.

ISO 31000:2009

“El riesgo se expresa, generalmente, como eventos con consecuencias y probabilidades”.



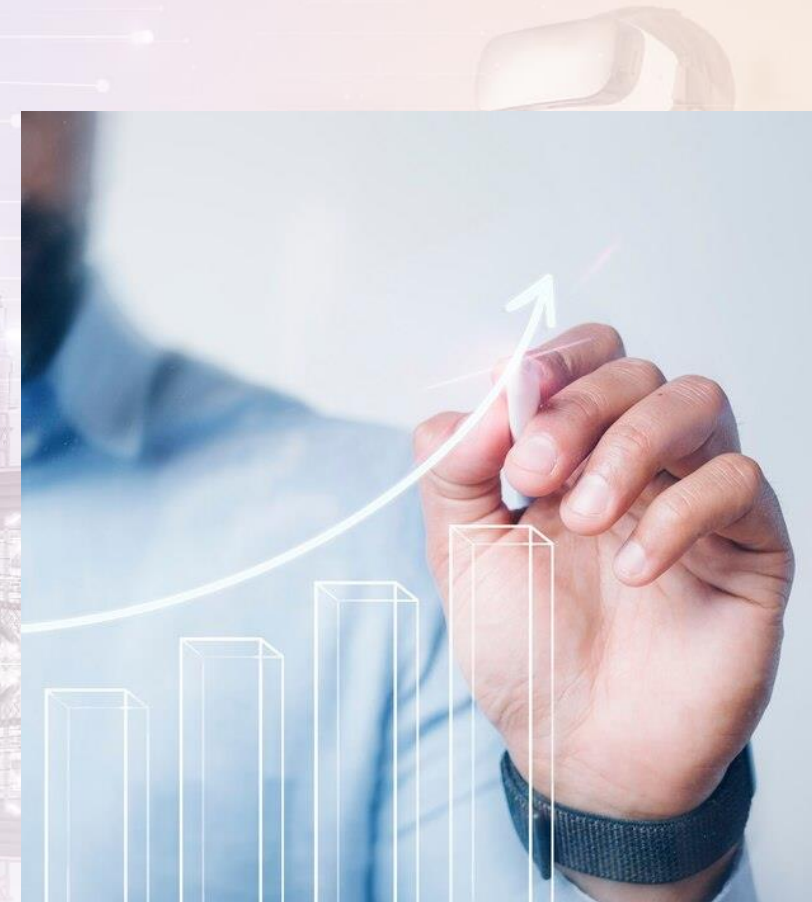


En la práctica...

Gestión del cambio...

... es un proceso estructurado que se utiliza para gestionar los cambios en las organizaciones, con el objetivo de cumplir con las metas propuestas y garantizar que los riesgos sean controlados de manera efectiva.

... implica evaluar y autorizar cambios para asegurar que no haya impactos negativos en el logro de los resultados del negocio.





En la práctica...

Gestión del cambio



Las organizaciones evaluadas bajo la norma ISO 55001, en un alto porcentaje, no tienen un proceso de Gestión del Cambio estructurado e implementado, por lo cual cuentan con la oportunidad de implementarla.

Modelos: Kurt Lewin, Higgings, Kotter, Porter, Híbrido



Paso a paso de la gestión de riesgos para una adecuada gestión del cambio

Objetivo: Maximizar los impactos positivos y minimizar los impactos negativos de la incertidumbre sobre los objetivos del cambio

Identificación de la incertidumbre

- Identificar la incertidumbre
- Evaluar el impacto
- Evaluar la probabilidad

Definición del tratamiento

- Planificar el tratamiento
- Establecer responsabilidades
- Estimar el presupuesto

Implementación

- Ejecutar el plan
- Controlar la ejecución





EL RIESGO EN LA GESTIÓN DEL CAMBIO

Caso 1:

La organización decide implementar el Sistema de Gestión de Activos bajo la ISO 55000, ¿cómo hacer los cambios?



Implementar el cambio teniendo en cuenta alguna metodología para la Gestión del Cambio.

Caso 2:

Dentro de un Sistema de Gestión de Activos bajo la ISO 55001 se identifica la necesidad de hacer cambios.



Analizar los riesgos (incertidumbre) asociados al cambio mediante la metodología de análisis de riesgos establecida en el SGA y aplicar la metodología establecida para la Gestión del Cambio establecida en el SGA.



CASO 1

**LA ORGANIZACIÓN DECIDE IMPLEMENTAR
EL SISTEMA DE GESTIÓN DE ACTIVOS
BAJO LA NORMA ISO 55000**





Ejemplo caso 1:

“IMPLEMENTACIÓN DE LA NORMA ISO 55001 EN ISA INTERCOLOMBIA Y SU IMPACTO EN LA TRANSFORMACIÓN CULTURAL DE LA ORGANIZACIÓN”

Adriana Carolina Galindo Vargas. Mayo 2021

Congreso Internacional de Mantenimiento
y Gestión de Activos 2021



Identificación de los cambios

Principales problemas para la implementación del SGA





Gestión del cambio



Involucrar a los colaboradores



Establecer redes colaborativas



Desarrollo de competencias y capacidades



Estrategia de transformación cultural y línea de vista



CASO 2

**DENTRO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE
ACTIVOS BAJO LA ISO 55001 SE IDENTIFICA
LA NECESIDAD DE HACER CAMBIOS**



XXVI CONGRESO INTERNACIONAL DE
MANTENIMIENTO Y GESTIÓN DE ACTIVOS



Ejemplo 1 caso 2:

**BENEFICIOS DEL MANEJO DEL CAMBIO
DE SUBESTACIONES CONVENCIONALES
A SUBESTACIONES DIGITALES EN EPM**



XXVI CONGRESO INTERNACIONAL DE
MANTENIMIENTO Y GESTIÓN DE ACTIVOS



BENEFICIOS CUANTITATIVOS

Manejo del Cambio: USD \$7.200

Riesgo evitado Mínimo: USD \$ 302.500

Máximo: USD \$ 2.572.000

Beneficios del manejo del cambio de subestaciones convencionales a subestaciones digitales en EPM



BENEFICIOS CUALITATIVOS DEL MANEJO DEL CAMBIO

- **Aumento del éxito del proyecto:** El Manejo del Cambio contribuye a que el proyecto se implemente de manera más efectiva y logre los objetivos.
- **Desarrollo de capacidades:** las partes interesadas aceptaron el cambio y se comprometieron en cada uno de los roles definidos.





BENEFICIOS CUALITATIVOS DEL MANEJO DEL CAMBIO

- **Garantía de crecimiento empresarial:** EPM puede evolucionar y mantenerse competitiva.
- **Facilitación de los periodos de cambio:** El cambio genera incertidumbre y resistencia.
- **Identificación de oportunidades de mejora en el desarrollo de proyectos:** El Manejo del Cambio permite una perspectiva de ciclo de vida desde la planeación de los activos.





BENEFICIOS DEL MANEJO DEL CAMBIO

FACTORES DE ÉXITO

01

Compromiso a todo nivel para lograr los objetivos con la implementación del cambio tecnológico

02

Equipo multidisciplinario: necesidades y riesgos evaluados por personas claves de la organización

03

Inmersión escalonada y Manejo del Cambio como facilitador para la implementación



XXVI CONGRESO INTERNACIONAL DE
MANTENIMIENTO Y GESTIÓN DE ACTIVOS

EXPO
MANTENER
2024

ACIEM
Asociación Colombiana
de Ingenieros

Ejemplo 2 caso 2:

BENEFICIOS DEL MANEJO DEL CAMBIO EN SUBESTACIONES DE ENLAZA





GESTIÓN DEL CAMBIO

Pasos





BENEFICIOS CUALITATIVOS EN EL MANEJO DEL CAMBIO

Alcance: Protocolos de integración que permiten resolver problemas adaptativos entre las diferentes áreas de la empresa (ponerse en los zapatos del otro)

Algunos ejemplos:

1. Ingeniería – Mantenimiento: acordar los mínimos no negociables para la recepción de proyectos
2. Operación – TI: Esquema de atención 24/7
3. Jurídica – Abastecimiento: Definición de ruta común para la atención de requerimientos a los contratos
4. Proyectos – Predial: Esquema para la liberación de sitios de torres

Beneficios: Fortalecimiento de los estilos y prácticas de trabajo colaborativo y de corresponsabilidad y disminución de los silos al entender el óptimo global por encima del óptimo local



BENEFICIOS CUANTITATIVOS EN EL MANEJO DEL CAMBIO

Alcance: Implementación de un esquema por medio del cual las diferentes áreas de la empresa deben justificar las inversiones. REVIC: Riesgo, Eficiencia, Vida, Imagen y Cumplimiento.

Algunos ejemplos:

1. Reposiciones de diferentes activos en las subestaciones eléctricas
2. Cambios en las especificaciones de los activos
3. Adquisiciones de nuevas herramientas para optimizar las actividades

Beneficios:

- Autogestión de las áreas para la optimización del uso de los recursos de CAPEX
- Garantizar que las inversiones sobre la infraestructura apunten a activos con una criticidad determinada y/o que permitan mitigar riesgos.
- Más de diez mil millones de pesos en los últimos 4 años por el cambio en el proceso de toma de decisiones en las diferentes etapas del ciclo de vida de los activos



XXVI CONGRESO INTERNACIONAL DE
MANTENIMIENTO Y GESTIÓN DE ACTIVOS

EXPO
MANTENER
2024

ACIEM
Asociación Colombiana
de Ingenieros

BENEFICIOS DE LA GESTIÓN DEL CAMBIO



BENEFICIOS DE LA GESTIÓN DEL CAMBIO

Saber si el cambio
propuesto es viable,

si lo es, lograr los
objetivos esperados

y si no, definir las
acciones a desarrollar.





XXVI CONGRESO INTERNACIONAL DE
MANTENIMIENTO Y GESTIÓN DE ACTIVOS

EXPO
MANTENER
2024

ACIEM
Asociación Colombiana
de Ingenieros

CONCLUSIONES



La gestión del cambio:

- ▲ Se debe incorporar a la cultura empresarial para que sea el motor de una perspectiva positiva de las modificaciones.
- ▲ Facilita que los equipos de trabajo sean mucho más abiertos a las transformaciones, resilientes y generadores de buenos resultados aún en épocas críticas.
- ▲ Orienta la forma en cómo la empresa debe preparar, equipar y apoyar a los equipos de trabajo para que incorporen las modificaciones de forma exitosa.
- ▲ Considera la intensidad y urgencia de los cambios, así como la realidad actual del negocio.
- ▲ Permite que se lleven a cabo las iniciativas y minimiza el impacto de estas en los individuos, garantizando el retorno sobre la inversión.





La gestión del cambio es un proceso que se implementa como mecanismo de solución de problemas y el aprovechamiento de oportunidades, soportada en la gestión del riesgo.



XXVI CONGRESO INTERNACIONAL DE
MANTENIMIENTO Y GESTIÓN DE ACTIVOS

EXPO
MANTENER
2024

ACIEM
Asociación Colombiana
de Ingenieros



¡GRACIAS!