

**IMPLEMENTACIÓN DE LAS FASES DE PLANIFICACIÓN Y SEGUIMIENTO Y APOYO
DEL PROCESO DE GESTIÓN DE DESEMPEÑO SOPORTADO EN EL
MEJORAMIENTO DEL CONTROL DE LA GESTIÓN EN LA SUPERINTENDENCIA DE
OPERACIONES DE MARES, SMA, GERENCIA REGIONAL DEL MAGDALENA MEDIO,
GRM, VICEPRESIDENCIA DE PRODUCCIÓN ECOPETROL S.A.**

SANDRA LILIANA DIAZ TORRES

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
FACULTAD DE INGENIERAS FISICO - MECÁNICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES
INGENIERÍA INDUSTRIAL
BUCARAMANGA
2006**

**IMPLEMENTACIÓN DE LAS FASES DE PLANIFICACIÓN Y SEGUIMIENTO Y APOYO
DEL PROCESO DE GESTIÓN DE DESEMPEÑO SOPORTADO EN EL
MEJORAMIENTO DEL CONTROL DE LA GESTIÓN EN LA SUPERINTENDENCIA DE
OPERACIONES DE MARES, SMA, GERENCIA REGIONAL DEL MAGDALENA MEDIO,
GRM, VICEPRESIDENCIA DE PRODUCCIÓN ECOPETROL S.A.**

SANDRA LILIANA DIAZ TORRES

**Informe Final de la práctica empresarial como trabajo de grado para optar al título
de Ingeniera Industrial**

Director

Edgar Dávila Pinzón

Ingeniero Industrial

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
FACULTAD DE INGENIERAS FISICO - MECÁNICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES
INGENIERÍA INDUSTRIAL
BUCARAMANGA
2006**

RESUMEN

TITULO: IMPLEMENTACIÓN DE LAS FASES DE PLANEACIÓN Y SEGUIMIENTO DEL PROCESO DE GESTIÓN DE DESEMPEÑO SOPORTADO EN EL MEJORAMIENTO DEL CONTROL DE LA GESTIÓN EN LA SUPERINTENDENCIA DE OPERACIONES DE MARES, SMA, GERENCIA REGIONAL DEL MAGDALENA MEDIO, GRM, VICEPRESIDENCIA DE PRODUCCIÓN ECOPETROL S.A. *

AUTOR: SANDRA LILIANA DIAZ TORRES**

PALABRAS CLAVE: Control, Gestión de Desempeño Organizacional, Gestión Integral de Personal, Indicadores de Gestión, Desarrollo.

DESCRIPCIÓN:

El proyecto muestra cómo la Superintendencia de Operaciones de Mares perteneciente a la Gerencia Regional del Magdalena Medio de ECOPETROL S.A. inicia la implementación de las fases de Planeación y Seguimiento del proceso de Gestión de Desempeño con el fin de alinear el recurso humano con el direccionamiento estratégico de la empresa, soportado en el sistema corporativo de Gestión Integral de Personal, GIP, que permite la estandarización y estructuración de la información en todo el proceso. En apoyo a este proceso se desarrollaron jornadas de sensibilización y capacitación a todo el personal directivo.

Aquí se incluye la propuesta de un Modelo de Competencias Técnicas para el personal de dirección, aspecto necesario para la realización de los planes de desarrollo individual que permiten orientar el desarrollo del personal de dirección de la Superintendencia. Así mismo, durante el proyecto se logra implementar un modelo de análisis funcional para identificación de competencias, y una metodología de aplicación acorde a los requerimientos de la organización y siguiendo los procesos de tal forma que pudiesen responder adecuadamente a las necesidades de la organización.

Finalmente se diseñó y se puso en marcha un programa de mejoramiento de gestión compuesto de elementos de gestión sistemáticos y estructurados, tales como: reuniones efectivas, indicadores claves de desempeño, reportes y planes, los cuales soportados en la aplicación de las buenas prácticas de gestión permiten realizar control y seguimiento a los resultados del área.

Este proyecto, asumido por Superintendencia con la orientación del Autor, es un importante aporte a las organizaciones, ya que presenta la implementación de un proceso de gestión de desempeño soportado en un modelo de mejoramiento de gestión y el establecimiento de un modelo de competencias propuesto para gestionar el desarrollo del personal de dirección de la SMA. a través de un modelo por competencia.

* Tesis de Grado Modalidad de Práctica empresarial en gran empresa.

** Facultad de Ingenierías Físico Mecánicas. Escuela de Estudios Industriales y Empresariales. Universidad Industrial de Santander. Director Ing. Edgar Davila.

SUMMARY

TITLE: IMPLEMENTATION OF THE PHASES OF PLANNING AND PURSUIT OF THE PROCESS OF MANAGEMENT OF PERFORMANCE SUPPORTED IN THE IMPROVEMENT OF THE CONTROL OF THE MANAGEMENT IN THE SUPERINTENDENCE OF OPERATIONS DE MARES, SMA, REGIONAL MANAGEMENT OF THE MAGDALENA MEDIO, GRM, VICE-PRESIDENCY OF PRODUCTION ECOPETROL S.A.*.

AUTHOR: SANDRA LILIANA DIAZ TORRES**

WORDS KEY: Control, Management of Organizational Performance, Integral Management of Personnel, Indicators of Management, Development

DESCRIPTION:

The project shows how the Superintendence of Operations of Seas pertaining to the Regional Management of Magdalena Medio de ECOPETROL S.A. initiates the implementation of the phases of Planning and Pursuit of the process of Management of Performance with the purpose of aligning the human resource with the strategic address of the company, supported in the corporative system of Integral Management of Personnel, GIP, that allows to the standardization and structuring of the information in all the process. In support to this process to days of sensitization and qualification to the entire directive personnel were developed.

Here the proposal of a Model of Technical Competitions for the direction personnel is included, necessary aspect for the accomplishment of the plans of individual development that allow to orient the development of the personnel of direction of the Supervision. Also, during the project it is managed to implement a model of functional analysis for identification of competitions, and a methodology of agreed application to the requirements of the organization and following the processes of such form that could respond to the necessities of the organization suitably.

Finally it was designed and a program of improvement of management composed of systematic and structured elements of management started up, such as: effective meetings, indicating keys of performance, reports and plans, which supported in the application of the good practices of management, allow making control and pursuit to the results of the area.

This project, assumed by Supervision with the direction of the Author, is an important contribution to the organizations, since it presents/displays the implementation of a process of management of performance supported in a model of management improvement and the establishment of a model of competitions proposed to manage the development of the personnel of direction of the SMA.

* Grade Thesis, modality of managerial practice in great company.

** Faculty of physical Mechanical, School of Industrial and Managerial Studies, University Industrial of Santander, Advisor, ing. Edgar Davila.

AGRADECIMIENTOS

La autora expresa sus agradecimientos de forma muy especial al Club Rotario, por su apoyo y colaboración.

Así mismo, al ingeniero de petróleos Rafael Enoc Ospino, Superintendente de Operaciones de Mares y al ingeniero mecánico Ulises Quintero Villamizar, Jefe de Departamento de Mantenimiento de Mares por brindarme la oportunidad de realizar esta práctica.

A la ingeniera industrial Patricia Contreras, compañera de estudio y amiga, por brindarme su amistad, apoyo y orientación.

Al ingeniero Luís Miguel Jiménez, Coordinador de Mantenimiento El Centro, por su apoyo, colaboración y orientación durante la realización de la práctica.

A todos y cada uno de los funcionarios de la Superintendencia de Operaciones de Mares por su colaboración, participación y aportes en cada una de las actividades programadas; entre estos a: la ingeniera de sistemas Adnerys Gálvis Moreno, la ingeniera industrial Diana María Núñez, el ingeniero eléctrico Miguel Humberto Barros Suárez, el ingeniero metalúrgico Vladimir Cuadrado Olivella, el ingeniero mecánico Cándido Ramírez, a la economista y profesional de desarrollo Martha Prada Pérez. A todos ellos muchas gracias por su orientación y apoyo incondicional en esta práctica.

A mis profesores, amigos, compañeros y familiares por formar parte de este proceso y contribuir con mi formación integral.

*A mi padre celestial por darme la vida, la protección y
las fuerzas para luchar por mis sueños,
por que su presencia me ha acompañado siempre
y gracias a él todo en mi vida ha sido posible*

*A Martha Torres, por su amor incondicional, sacrificio y
constancia, por ser mi consejera, amiga y ante todo mi madre.*

*A Ramona Rangel y Victoria de Barrios por creer en mi y
brindarme su apoyo en todo momento.*

*A todas las personas que de una u otra forma han
contribuido en mi formación integral y que a
lo largo de mi vida me han colaborado y me han enseñado a
crecer en todos los aspectos de mi vida.*

SANDRA

CONTENIDO

1. ESPECIFICACIONES DEL PROYECTO	3
1.1----TITULO	3
1.2----OBJETIVO GENERAL	3
1.3----OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	3
1.4----JUSTIFICACIÓN.....	4
1.5----ALCANCES Y LIMITACIONES.....	5
2. ASPECTOS GENERALES DE ECOPETROL S.A.	6
2.1----Reseña Histórica	6
2.2----Estructura Organizacional	8
2.3----Misión	9
2.4----Visión a 2010.....	10
2.5----Objetivos.....	11
2.6----Funciones	12
2.7----Valores.....	12
2.8----Principios	13
2.9----Comportamientos exigibles	13
2.10 ---Políticas de Personal	15
2.11 ---VICEPRESIDENCIA DE PRODUCCION - VPR	16
2.12 ---GERENCIA REGIONAL DEL MAGDALENA MEDIO -GRM.....	18
2.12.1 .. Misión	18
2.12.2.. Visión	18
2.13 ---SUPERINTENDENCIA DE OPERACIONES DE MARES - SMA	19
2.13.1 .. Misión	19
2.13.2.. Visión	20
2.13.3.. Valores.....	21
2.13.4.. Productos.....	21
2.13.5.. Clientes.....	22
2.13.6.. Área de Dominio	22
2.14 ---DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN DE MARES – PPM.....	23

2.15 ---DEPARTAMENTO DE MANTENIMIENTO DE MARES – PME	24
2.15.1 .. Misión	24
2.15.2.. Visión a 2010	24
2.15.3.. Coordinación Mantenimiento El Centro	25
2.15.4.. Coordinación Mantenimiento Periféricos	26
2.15.5.. Coordinación Mantenimiento Provincia	27
2.15.6.. Modelo Operativo del Departamento de Mantenimiento De Mares.....	28
2.16 ---DIRECCIÓN DE DESARROLLO	33
3. MARCO TEORICO	36
3.1----PROCESO DE GESTION DE DESEMPEÑO	36
3.1.1 Administración por Objetivos	36
3.1.2 Gestión de Desempeño	39
3.2----FASES DEL PROCESO DE GESTIÓN DE DESEMPEÑO	43
3.2.1 Fase de Planeación de Objetivos de Desempeño.....	44
3.2.2 Fase de Seguimiento y Apoyo a los Objetivos de Desempeño.....	50
3.2.3 Fase de Evaluación de Desempeño.....	57
3.3----GESTIÓN DE DESARROLLO	64
3.3.1 Planes de desarrollo	64
3.3.2 Definición de competencia.....	65
3.3.3 Modelos analíticos de la competencia laboral	66
3.3.4 Tipos de Competencias	68
3.3.5 Dimensiones del sistema de competencia laboral.....	69
3.3.6 Normas de competencia laboral en Colombia	71
3.3.7 El concepto de Análisis Funcional	74
3.4----CONTROL DE GESTIÓN	75
4. IMPLEMENTACIÓN DEL PROCESO DE GESTIÓN DE DESEMPEÑO	80
4.1----Metodología del proyecto	80
4.2----Diagnóstico general	82
4.3----Implementación de la fase de planeación del proceso de gestión de desempeño	
-----83	
4.3.1 Despliegue y planeación de objetivos de resultado.....	87
4.3.1 Planeación de objetivos de competencias.....	161
4.4----Implementación de la fase de seguimiento del proceso de gestión de	

desempeño.....	170
4.5----Evaluación de Objetivos de resultados y competencias.....	172
4.6----Capacitación en utilización de la herramienta informática GIP	173
4.6.1 Presentación de la Metodología para implementar la herramienta GIP .	173
4.6.2 Sensibilización de la Metodología de Gestión de Desempeño.....	174
4.6.3.... Actividades de Capacitación con los funcionarios de nomina directiva..	175
4.6.4 Herramienta Gestión Integral de Personal GIP	176
5. DISEÑO DEL MODELO DE COMPETENCIAS TECNICAS PARA EL PERSONAL	
DE DIRECCIÓN	191
5.1----Diagnóstico situacional	191
5.2----Consideraciones preliminares	192
5.3----Identificación de competencias.....	194
5.4----Establecimiento de normas de competencias	197
5.5----Asignación de competencias a los cargos de dirección	199
5.6----Evaluación de competencias	202
5.6.1 Evaluación de competencias humanas	202
5.6.2 Evaluación competencias técnicas.....	203
5.7----Elaboración de planes de desarrollo	208
6. DESARROLLO METODOLOGICO DE LA PUESTA EN MARCHA DE UN	
PROGRAMA DE MEJORAMIENTO DEL CONTROL DE GESTION EN EL	
DEPARTAMENTO DE MANTENIMIENTO DE MARES	211
6.1----Elementos de Control de Gestión en la GCB	212
6.2----Diagnostico General del Departamento de Mantenimiento de Mares	217
6.2.1 Previsión y Planificación	217
6.2.2 Ejecución	218
6.2.3 Etapa de Reporte.....	218
6.3----Diseño e implementación de los elementos de mejoramiento del control de	
gestión en PME	221
6.3.1 Propuesta de elementos de gestión del Departamento de Mantenimiento de	
Mares ..	222
6.3.2 Buenas Prácticas Implementadas en pro del mejoramiento de la cultura	
organizacional.....	244
6.3.3 Resultados de la implementación.....	269

CONCLUSIONES..... 272
RECOMENDACIONES 276
BIBLIOGRAFIA..... 280

LISTA DE FIGURAS

Figura N° 1: Estructura Organizacional de ECOPETROL S.A.	9
Figura N° 2: Estructura Organizacional de la Vicepresidencia de Producción VPR	17
Figura N° 3: Estructura Organizacional de la Gerencia Regional del Magdalena Medio - GRM	18
Figura N° 4: Estructura Organizacional de la Superintendencia de Operaciones De Mares - SMA.....	20
Figura N° 5: Estructura Organizacional del Departamento de Mantenimiento De Mares – PME.....	25
Figura N° 6: Esquema de interacción entre los diferentes procesos de Mantenimiento.	29
Figura N° 7: Subprocesos de Ingeniería de Mantenimiento y Confiabilidad.	30
Figura N° 8: Subprocesos de Mantenimiento Día - Día	32
Figura N° 9: Cascada de Objetivos en la APO.....	37
Figura N° 10: El coaching como base de la Gestión de Desempeño.....	39
Figura N° 11: Objetivos de la Gestión de Desempeño.....	40
Figura N° 12: Proceso de Gestión de Desempeño	43
Figura N° 13: Entrevista de Retroalimentación de Evaluación de Desempeño.	59
Figura N° 14: Elaboración de Normas de Competencia Laboral.....	72
Figura N° 15: Desarrollo metodológico del proyecto	80
Figura N° 16: Despliegue de Objetivos de Resultados en la SMA.....	84
Figura N° 17: Despliegue de objetivos en áreas claves de desempeño	85
Figura N° 18: Despliegue de un objetivo de área con igual meta:	89
Figura N° 19: Despliegue de un objetivo de área.....	90
Figura N° 20: Despliegue de un objetivo de área a objetivos individuales.....	91
Figura N° 21: Presentación herramienta informática GIP	177
Figura N° 22: Ingreso al GIP	178
Figura N° 23: Presentación Modulo Desempeño	178
Figura N° 24: Planeación objetivos de resultados en el GIP.....	179
Figura N° 25: Ingreso al GIP para planeación objetivos de Competencias.....	180
Figura N° 26: Planeación de objetivos de competencias en el GIP	181
Figura N° 27: Ingreso al GIP para seguimiento objetivos de resultados	182

Figura N° 28: Seguimiento de objetivos de resultado en el GIP	183
Figura N° 29: Ingreso al GIP para seguimiento de objetivos de competencias	184
Figura N° 30: Seguimiento de objetivos de competencias en el GIP	184
Figura N° 31: Ingreso al GIP para Evaluación de objetivos de resultados.....	185
Figura N° 32: Evaluación de objetivos de resultados en el GIP	186
Figura N° 33: Ingreso al GIP para Evaluación de objetivos de competencias rol Jefe	187
Figura N° 34: Evaluación de objetivos de competencias rol Jefe.....	188
Figura N° 35: Ingreso al GIP para Evaluación de objetivos de competencias rol empleado	189
Figura N° 36: Evaluación de objetivos de competencias rol empleado.....	189
Figura N° 37: Norma de Competencia Laboral	198
Figura N° 38: Modelo de Normas de Competencias	200
Figura N° 39: Criterios de Medición de Competencias Humanas	202
Figura N° 40: Diagrama de Flujo del Proceso de Evaluación de Competencias Laborales	204
Figura N° 41: Formato de Juicio de Competencia Laboral.....	207
Figura N° 42: Formato de Planes de Desarrollo.....	209
Figura N° 43: Ciclo PHVA en el corto, mediano y largo plazo.....	213
Figura N° 44: Enfoque de reunión efectiva.....	215
Figura N° 45: Circulo del sistema de gestión	217
Figura N° 46: Plan de Mantenimiento a largo plazo con revisión anual	222
Figura N° 47: Esquema de Control de Gestión del Departamento de Mantenimiento	224
Figura N° 48: Plan Anual de Mantenimiento con revisión semestral.....	227
Figura N° 49: Programa de Mantenimiento de 28 días con revisión mensual	229
Figura N° 50: Programa de Mantenimiento de 8 días con revisión semanal	230
Figura N° 51: Listas de trabajo diario con revisión diaria	232
Figura N° 52: Principales actividades de ejecución de las Listas Diarias de Trabajo	233
Figura N° 53: Principales actividades de ejecución de los Programas de Mantenimiento de 8 días.....	233
Figura N° 54: Ingreso de trabajos a la programación semanal	234
Figura N° 55: Zoom alrededor de las listas diarias de trabajo.....	235
Figura N° 56: Pagina principal del Portal de Compromisos para el moderador	254
Figura N° 57: Consulta en el Portal de Compromisos.....	255

Figura N° 58: Árbol de Indicadores del área de Confiabilidad Operacional para Coordinación de Mantenimiento El Centro.....	260
Figura N° 59: Árbol de Indicadores del área de Confiabilidad Operacional para Coordinación de Mantenimiento Periféricos.....	261
Figura N° 60: Árbol de Indicadores del área de Confiabilidad Operacional para Coordinación de Mantenimiento Provincia.....	262
Figura N° 61: Árbol de Indicadores del área de HSEQ	263
Figura N° 62: Árbol de Indicadores del área de Personal	264
Figura N° 63: Árbol de Indicadores del área de Resultados Económicos.....	265
Figura N° 64: Árbol de Indicadores del área de Gestión	266
Figura N° 65: Árbol de Indicadores del área de Cliente	267

LISTA DE TABLAS

Tabla Nº 1: Alineación de las áreas claves de desempeño con las perspectivas del Balance Score Card	86
Tabla Nº 2: Balance Score Card de la Superintendencia Operativa de Mares.	92
Tabla Nº 3: Distribución de pesos por áreas de resultados del acuerdo de desempeño del Superintendente	95
Tabla Nº 4: Planeación de Objetivos de resultados del Superintendente de Operaciones de Mares	96
Tabla Nº 5: Planeación de Objetivos de resultados de los Jefes de Departamento de Producción y Mantenimiento	97
Tabla Nº 6: Planeación de objetivos de resultados de las Coordinaciones de Producción	101
Tabla Nº 7: Personal directivo de la Coordinación Periféricos por roles:	106
Tabla Nº 8: Planeación de Objetivos de resultados del personal de la Coordinación Periféricos	107
Tabla Nº 9: Planeación de objetivos de resultados del Técnico de Producción de la Coordinación Periféricos	110
Tabla Nº 10: Personal directivo de la Coordinación Planta de Procesos por roles:	111
Tabla Nº 11: Planeación de Objetivos de resultados del personal de la Coordinación Plantas de Procesos	112
Tabla Nº 12: Personal directivo de la Coordinación de Producción El Centro por roles ..	118
Tabla Nº 13: Planeación de Objetivos de resultados del personal de la Coordinación de Producción El Centro	119
Tabla Nº 14: Planeación de objetivos de resultados del Técnico de Producción la Coordinación El Centro	123
Tabla Nº 15: Personal directivo de la Coordinación de Subsuelo por roles	124
Tabla Nº 16: Planeación de objetivos de resultados de la Coordinación de Subsuelo	125
Tabla Nº 17: Personal directivo de la Coordinación de Producción Provincia por roles ..	128
Tabla Nº 18: Planeación de Objetivos de resultados de la Coordinación de Producción Provincia.....	129

Tabla N° 19: Planeación de objetivos de resultados de las Coordinaciones de Mantenimiento.....	134
Tabla N° 20: Personal directivo de la Coordinación de Mantenimiento El Centro por roles	137
Tabla N° 21: Planeación de objetivos de resultados de la Coordinación de Mantenimiento El Centro	138
Tabla N° 22: Personal directivo de la Coordinación de Mantenimiento Periféricos por roles	141
Tabla N° 23: Planeación de objetivos de resultados de la Coordinación de Mantenimiento Periféricos	142
Tabla N° 24: Personal directivo de la Coordinación de Mantenimiento Provincia por roles	148
Tabla N° 25: Planeación de objetivos de resultados de la Coordinación de Mantenimiento Provincia.....	149
Tabla N° 26: Personal directivo del Grupo de Ingeniería de Mantenimiento y Confiabilidad por roles	151
Tabla N° 27: Planeación de objetivos de resultados del Grupo de Ingeniería de Mantenimiento y Confiabilidad IMC.....	152
Tabla N° 28: Comportamientos definidos para las competencias organizacionales y gerenciales de Ecopetrol S.A.	164
Tabla N° 29: Guía de actividades de planeación de competencias organizacionales y gerenciales	166
Tabla N° 30: Balance de sesiones de capacitación en manejo de la herramienta GIP ...	176
Tabla N° 31: Competencias Claves de Diccionario de Competencias.....	195
Tabla N° 32: Criterios de evaluación de una reunión efectiva en etapa de aseguramiento:	250
Tabla N° 33: Resultados de Implementación de los elementos de gestión	270

LISTA DE ANEXOS

ANEXO N° 1: Cronograma de Capacitación de la herramienta GIP	283
ANEXO N° 2: Procedimiento de Gestión de Desempeño	284
ANEXO N° 3: Planeación del Jefe de Departamento de Producción en el GIP	288
ANEXO N° 4: Formato para elaborar Plan a 5 años	292
ANEXO N° 5: Reglamento para la elaboración del Plan Anual de Mantenimiento	297
ANEXO N° 6: Reunión sistemática del Departamento de Mantenimiento de Mares (semanal/mensual)	300
ANEXO N° 7: Reunión Sistemática de las Coordinaciones del Departamento Mantenimiento De Mares (Semanal / Mensual)	305
ANEXO N° 8: Carta de nombramiento del Programador de Mantenimiento	309
ANEXO N° 9: Formato de agenda para reuniones	311
ANEXO N° 10: Formato de evaluación de reuniones efectivas en etapa de instalación .	312
ANEXO N° 11: Formato de evaluación de reuniones efectivas en etapa de aseguramiento	313
ANEXO N° 12: Formato de Acta de Reuniones	314
ANEXO N° 13: Hoja de Vida Indicador de Programación de Mantenimiento	316
ANEXO N° 14: Hoja Vida Indicador de Gestión de Eventos	317
ANEXO N° 15: Hoja de Vida Indicador Atención de Eventos	318
ANEXO N° 16: Hoja de Vida Indicador de Mantenimiento Proactivo – Reactivo	319
ANEXO N° 17: Hoja de Vida Indicador de Documentación de Ordenes de Trabajo	320
ANEXO N° 18: Hoja de Vida Indicador de Backlog de Mantenimiento	321
ANEXO N° 19: Reporte Anual / Mensual del Departamento de Mantenimiento	322

INTRODUCCIÓN

ECOPETROL S.A. atraviesa una transformación en toda su estructura organizacional, buscando eliminar duplicidad de funciones, integrar procesos y dotar la empresa de un marco que le permita enfocarse en sus negocios estratégicos para así obtener mejores resultados; en la Vicepresidencia de Producción, Gerencia Regional Magdalena Medio, la Superintendencia de Operaciones de Mares, conoce la importancia de lograr los objetivos acordados con la Vicepresidencia de Producción, y reconoce que para poder cumplir las metas es vital la participación de todos los recursos involucrados en la organización. El mayor recurso con que cuenta la Superintendencia de Mares es su personal y sabe que si desea obtener los resultados debe propender por establecer una visión compartida de lo que se quiere lograr y como será logrado, divulgando a todo su personal las estrategias a utilizar y el compromiso de cada uno de los integrantes de la organización.

En este sentido, la gestión y el desarrollo de las personas en las organizaciones son indispensables en el mundo de la dirección empresarial puesto que puede generar una ventaja competitiva considerable.

Por esto es importante empezar a sensibilizar al personal directivo sobre la incorporación efectiva de éstas prácticas a su estilo de gestión para que con un cambio de actitud y dirección de esfuerzos puedan garantizar la sostenibilidad futura de la empresa en un mundo cambiante y globalizado.

En ECOPETROL se trabaja en este aspecto por medio de la Dirección de Desarrollo¹ que se especializa en labores concernientes al Recurso Humano como el desarrollo y desempeño de personal, buscando que sus políticas estén alineadas con las estrategias de empresa y brindando el soporte necesario en los diferentes niveles de la empresa.

En la Superintendencia de Operaciones de Mares perteneciente a la Gerencia Regional del Magdalena Medio por medio de esta práctica empresarial se da el inicio a la implementación del proceso de gestión de desempeño para todo el personal directivo

¹ Dirección de Desarrollo –DDS: Área de soporte corporativo de Ecopetrol

soportado en el sistema de información corporativo de Gestión Integral de Personal GIP, se establecen las competencias laborales para los principales cargos de dirección, tales como Superintendente, Jefes de Departamento y Coordinadores y se desarrolla un programa para mejorar el control de la gestión en el Departamento de Mantenimiento de Mares.

1. ESPECIFICACIONES DEL PROYECTO

1.1 TITULO

Implementación de las fases de planificación y seguimiento y apoyo del proceso de gestión de desempeño soportado en el mejoramiento del control de la gestión en la Superintendencia Operativa de Mares, SMA, Gerencia Regional del Magdalena Medio, GRM, Vicepresidencia de Producción Ecopetrol S.A.

1.2 OBJETIVO GENERAL

Implementar las fases de Planeación y Seguimiento del proceso de Gestión de desempeño con el fin de alinear el personal con los objetivos estratégicos de la Superintendencia Operativa de Mares, formular las competencias laborales del personal de dirección y mejorar el control de la gestión de procesos para el Departamento de Mantenimiento de Mares.

1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Definir y desplegar los objetivos estratégicos al personal directivo de acuerdo con el BSC y la matriz de responsabilidades de la Superintendencia Operativa de Mares.
- Planear y desarrollar la capacitación al personal directivo en el manejo del módulo de desempeño de la herramienta de Gestión Integral de Personal, GIP que soporta el proceso de gestión de desempeño de la Superintendencia Operativa de Mares.

- Formular las competencias laborales para los cargos directivos: Superintendente, Jefe de Departamento, y Coordinadores de la Superintendencia de Operaciones de Mares de acuerdo con la metodología SENA.
- Diseño y puesta en marcha de un programa de mejoramiento del control de Gestión del Departamento de Mantenimiento de Mares.

1.4 JUSTIFICACIÓN

Los procesos de Gestión de Desempeño y Desarrollo de personal son muy importantes para una organización puesto que su implementación permite orientar el recurso humano hacia el logro de los objetivos estratégicos de la empresa. En este marco de acción, Ecopetrol S.A. se encuentra actualmente trabajando en la aplicación del proceso de Gestión de Desempeño en todas las dependencias del país. Para tal fin, se requiere implementar este proceso en la Superintendencia Operativa de Mares, a niveles más inferiores en la estructura organizacional, esto con el fin de apalancar los procesos a través de la potenciación del talento humano de sus trabajadores y capitalización hacia el negocio.

Este proceso debe estar igualmente soportado en la elaboración de un modelo de competencias que lleve a las personas hacia el cumplimiento de las metas establecidas en los acuerdos de desempeño.

Este proyecto nace de la necesidad de la Superintendencia de Operaciones de Mares de fundamentar su accionar de acuerdo con los lineamientos corporativos, los cuales están enfocados en el mejoramiento del desempeño y de las aportaciones del personal a la organización.

Es importante adelantar este trabajo para contribuir al alcance de la necesidad que posee ECOPETROL S.A. de ser una empresa competitiva y productiva de clase mundial, donde se recurre al recurso humano como eje del cambio organizacional y para ésto la Superintendencia de Operaciones de Mares y la empresa en general se apoyan en la

implementación del proceso de Gestión de Desempeño como un paso importante para lograrlo.

1.5 ALCANCES Y LIMITACIONES

El desarrollo del proyecto se realizará en la Superintendencia de Operaciones de Mares, de la Gerencia Regional del Magdalena Medio de ECOPETROL S.A. enfocando las diferentes áreas del negocio a la consecución de resultados importantes para la organización con la adecuada administración del Recurso Humano.

Se desarrollará la fase de planeación y seguimiento del proceso de gestión de desempeño para el personal directivo de la Superintendencia Operativa de Mares, se formularán las competencias laborales para el Superintendente, Jefes de Departamento, y Coordinadores, y se diseñará un programa de mejoramiento del control de la gestión para el Departamento de Mantenimiento De Mares.

2. ASPECTOS GENERALES DE ECOPETROL S.A.

2.1 Reseña Histórica

En Colombia, la historia del petróleo se remonta a la época de la colonia, cuando los conquistadores detectaron en el Magdalena Medio un aceite negro, especie de betún, que manaba de la tierra y al que los indígenas daban diferentes usos artesanales.

Varios siglos después, el coronel José Joaquín Bohórquez, veterano de la guerra de los mil días, conociendo la importancia del petróleo promovió su utilización con fines comerciales. En 1905 se concretaron las primeras acciones orientadas a la búsqueda física del petróleo, cuando el gobierno del general Rafael Reyes otorgó a particulares las primeras concesiones para explorarlo y explotarlo.

La concesión De Mares, adjudicada al ciudadano Roberto De Mares, comprendía una extensa área al sur de lo que hoy es la población de Barrancabermeja, en el Departamento de Santander, donde se encontraban los manaderos de los cuales dieron cuenta los conquistadores. De Mares cedió luego sus derechos a la Tropical Oil Company (TROCO), empresa extranjera que descubrió en esa región uno de los más importantes campos productores hallados en Colombia (La Cira-Infantas), con reservas superiores a mil millones de barriles de petróleo.

Este campo fue explotado por la compañía extranjera hasta el 25 de agosto de 1951, fecha en la que se protocolizó la reversión a la Nación de la concesión De Mares, al vencer la vigencia del contrato. Previendo ese acontecimiento, el Gobierno y el Parlamento habían dispuesto varios años antes la creación de una empresa nacional para recibir y manejar ese campo petrolero. Ese día "nació" la Empresa Colombiana de Petróleos, ECOPETROL.

En 1921 la Tropical Oil Company (Troco) dio inicio a la actividad petrolera en Colombia con la puesta en producción del Campo La Cira-Infantas en el Valle Medio del Río Magdalena, localizado a unos 300 kilómetros al nororiente de Bogotá. El campo hacía parte de la Concesión De Mares cuya reversión al Estado colombiano dio origen a la Empresa Colombiana de Petróleos el 25 de agosto de 1951.

La naciente compañía emprendió actividades en la cadena del petróleo como una Empresa Industrial y Comercial del Estado, encargada de administrar el recurso hidrocarburífero de la nación, y creció en la medida en que otras concesiones revirtieron y asumió su operación.

En 1961 asumió el manejo directo de la refinería de Barrancabermeja. Trece años después compró la Refinería de Cartagena, construida por Intercol en 1956.

En septiembre de 1983 se produce la mejor noticia para la historia de Ecopetrol y una de las mejores para Colombia: el descubrimiento del Campo Caño Limón, en asocio con OXY, un yacimiento con reservas estimadas en 1.100 millones de millones de barriles. Gracias a este campo, la Empresa inició una nueva era y en el año de 1986 Colombia volvió a ser en un país exportador de petróleo.

En los años noventa Colombia prolongó su autosuficiencia petrolera, con el descubrimiento de los gigantes Cusiana y Cupiagua, en el Piedemonte Llanero, en asocio con la British Petroleum Company.

En 2003 el gobierno colombiano reestructuró la Empresa Colombiana de Petróleos, con el objetivo de internacionalizarla y hacerla más competitiva en el marco de la industria mundial de hidrocarburos. A través del Decreto 1760 de 2003.²

La Compañía se convirtió en una Sociedad Pública por Acciones denominada Ecopetrol S.A., cuyos accionistas son entidades estatales encabezadas por el Ministerio de Hacienda y Crédito Público.

Con la transformación de la Empresa Colombiana de Petróleos en la nueva Ecopetrol S.A., la Compañía se liberó de las funciones de Estado como administrador del recurso petrolero y para realizar esta función fue creada La ANH (Agencia Nacional de Hidrocarburos). A partir de 2003, Ecopetrol S.A. inició una era en la que, con mayor autonomía, ha acelerado sus actividades de exploración, su capacidad de obtener resultados con visión empresarial y comercial y el interés por mejorar su competitividad en el mercado petrolero mundial.

²Decreto 1760 de 2003: "Por el cual se escinde la Empresa Colombiana de Petróleos – Ecopetrol, se modifica su estructura orgánica y se crean la Agencia Nacional de Hidrocarburos y la Sociedad Promotora de Energía de Colombia. S.A

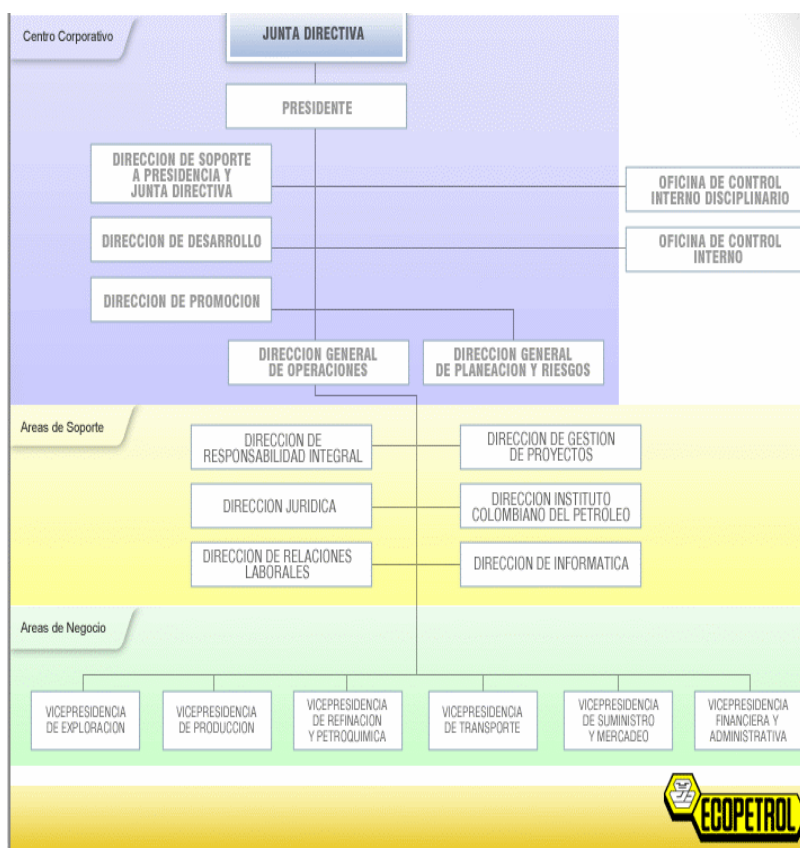
2.2 Estructura Organizacional

ECOPETROL S.A. es una sociedad pública por acciones vinculada al Ministerio de Minas y Energía con nombre ECOPETROL S.A. y domicilio principal en Bogotá D.C., con subsidiarias, sucursales y agencias en el territorio nacional o futuras en el exterior.

La dirección y administración de ECOPETROL S.A está a cargo de la Asamblea General de Accionistas, la Junta Directiva y un Presidente. Administrativamente la Presidencia de ECOPETROL S.A. cuenta con dos grandes centros (Ver figura N° 1):

- La Dirección General de Planeación y Riesgos que propone el direccionamiento estratégico, elabora el plan de negocios, administra el portafolio de inversiones, evalúa la gestión y fija las políticas de riesgos corporativos de la sociedad.
- La Dirección General de Operaciones que responde por la operación de la cadena de suministros, la producción de crudo, gas, derivados y productos, la refinación, el transporte, distribución y comercialización de los mismos. A esta Dirección reportan seis Vicepresidencias encargadas de los diferentes negocios de la sociedad.

Figura N° 1: Estructura Organizacional de ECOPETROL S.A.



Fuente: <http://ecored>

2.3 Misión

“Maximizar el valor de los recursos a su disposición con el fin de garantizar el crecimiento de la empresa, como base para optimizar la transferencia de recursos al estado en forma sostenible en el largo plazo, a través de una gestión competitiva de la cadena productiva del petróleo, gas y sus derivados.”

Para el cumplimiento de nuestra Misión es indispensable disponer de un equipo humano comprometido y satisfecho que logre los resultados planificados y que cuente con las competencias requeridas para el efecto; lo anterior se determina con un adecuado plan de desarrollo del personal, dentro de las necesidades de la empresa, conformando un adecuado clima laboral dentro del cual el aporte proactivo de todos es indispensable, luchando siempre por nuestra empresa, por generar valor en todas las actividades y

logrando mística por nuestra gestión. De ello resulta por añadidura un alto grado de responsabilidad con la sociedad y con el medio ambiente, criterios que deben imperar para el logro del éxito y de nuestro desarrollo sostenible.³

2.4 Visión a 2010

“Empresa estatal, líder en el sector energético, competitiva nacional e internacionalmente, integrada en la cadena productiva del petróleo, gas y sus derivados. En continuo crecimiento y con autonomía administrativa y financiera.”

Tal como se proyecta en la Visión, se hace explícito en la Misión, Ecopetrol debe adelantar sus actividades de forma tal que sea competitiva en toda la cadena productiva del petróleo, gas y sus derivados, significando con esto integrar su gestión a la generación de valor y a la optimización del manejo financiero de su participación en asociaciones y sociedades, así como a la orientación de las actividades hacia la satisfacción del cliente, en términos de oportunidad, calidad y costo de los productos y servicios, soportados en una adecuada aplicación de las mejores tecnologías, conocimiento, información e ingresando de manera acelerada el nuevo reto de las transacciones electrónicas. Lo anterior dentro del amplio espectro que ofrece la cadena de valor del petróleo, gas y petroquímicos y considerando los diversos negocios y esquemas de gestión a los cuales puede acudir Ecopetrol, dentro de un sólido plan estratégico que conlleve las mejores decisiones para ser siempre efectivos.

Para este motivo es importante que la empresa adelante en forma eficaz su gestión, dentro de la cultura de generación de valor en todas las actividades, así como la optimización de las operaciones, el aumento de los ingresos y la disminución de los costos, la maximización de la rentabilidad de las inversiones y el aprovechamiento de las ventajas que ofrezca el mercado; por esto, dentro de su Misión se resalta la generación de valor como una de las responsabilidades su trabajo.

Ecopetrol, además de las reservas hidrocarburíferas que le han sido asignadas por el Estado, tiene a su disposición otros recursos tales como los financieros, los de infraestructura, bienes, tecnología y conocimiento, inventarios, servicios, participaciones,

² ECOPETROL S.A. Ecored: Información Institucional

acciones y en general todos aquellos activos con los cuales la empresa desarrolla sus actividades; su óptima administración y utilización, como propósito fundamental, significa el gran reto para quienes laboran en Ecopetrol con el propósito final de obtener la máxima generación de valor que, en beneficio de todos los colombianos, asegure el crecimiento permanente de la empresa, su permanencia en el tiempo y, de una manera balanceada, la óptima transferencia de recursos al Estado.

2.5 Objetivos

- La exploración y explotación de las áreas vinculadas a todos los contratos celebrados hasta el 31 de diciembre de 2003, las que hasta esa fecha estén siendo operadas directamente y las que le sean asignadas por la Agencia Nacional de Hidrocarburos - ANH-.
- La exploración y explotación de hidrocarburos en el exterior, directamente o a través de contratos celebrados con terceros.
- La refinación, el procesamiento y cualquier otro proceso industrial de los hidrocarburos y sus derivados, en instalaciones propias o de terceros, en el territorio nacional y en el exterior.
- La distribución de hidrocarburos, derivados y productos en el territorio nacional y en el exterior.
- El transporte y almacenamiento de hidrocarburos, derivados y productos, a través de los sistemas de transporte propios y de terceros, en el territorio nacional y en el exterior, con la única excepción del transporte comercial de gas natural en el territorio nacional
- La comercialización nacional e internacional de gas natural, de petróleo, sus derivados y productos.
- La realización de cualesquiera actividades conexas, complementarias o útiles para el desarrollo de las anteriores.

2.6 Funciones

- Celebrar en Colombia y en el exterior toda clase de negocios en conexión con cualesquiera actividades comerciales o industriales relacionadas con sus objetivos
- Almacenar y desarrollar procesos de mezcla de productos en el territorio nacional y en el exterior; comprar bienes y productos para tales procesos o con destino a la comercialización; comprar hidrocarburos a terceros para su venta.
- Construir, operar, administrar, mantener, disponer y manejar en el territorio nacional y en el exterior sistemas de transporte y almacenamiento de hidrocarburos y derivados, refinerías, estaciones de bombeo, de recolección, de compresión, de tratamiento, plantas de abastecimiento, terminales y en general, todos aquellos bienes muebles e inmuebles que se requieran para el cumplimiento de sus objetivos.
- Promover y realizar actividades de naturaleza científica y tecnológica relacionadas con sus objetivos, su aprovechamiento, aplicación técnica y económica.
- Prestar y comercializar toda clase de servicios en relación con sus objetivos.
- Constituir con personas naturales o jurídicas, nacionales o extranjeras, de derecho público o privado, en Colombia o en el exterior, sociedades, asociaciones, corporaciones o fundaciones, y adquirir partes o cuotas de interés en tales personas jurídicas, siempre y cuando los objetivos de las sociedades o asociaciones de que se trate sean iguales, conexos o complementarios con el de ECOPETROL S.A., o necesarios o útiles para el mejor desarrollo de su objeto.

2.7 Valores

Son los Impulsores del comportamiento.

- Excelencia:
 - Exigencia
 - No transigir con las cosas que no son aceptables,
 - No a las excusas
- Responsabilidad y compromiso:

Desempeño con calidad y oportunidad

- Honestidad:
 Transparencia

- Austeridad:
 Utilización racional de los recursos

- Respeto:
 Por las personas y los equipos de proceso,
 Cumplimiento de compromisos, normas y procedimientos

2.8 Principios

Fundamentos de conducta que no se modifican bajo ninguna circunstancia

- Daré prioridad a la seguridad en el trabajo, la integridad personal, de las instalaciones y el ambiente
- Asumiré con responsabilidad los resultados y consecuencias de mi trabajo
- Cumpliré mis compromisos, normas y procedimientos
- Me comunicaré oportuna y efectivamente para fortalecer el trabajo en equipo
- Ejecutaré mi trabajo con excelencia y austeridad para cumplir las exigencias de nuestros clientes

2.9 Comportamientos exigibles

- Trabajo Seguro:

 Actuar con criterio de autocuidado y prevención de incidentes en personas, equipo e instalaciones y utilizar el equipo de protección adecuado
 Cumplir normas y estándares de la Empresa y aplica procedimientos definidos para su área
 Utilizar apropiadamente las herramientas y equipos de trabajo

- Iniciativa, excelencia, proactividad:

Hacer cosas nuevas o diferentes con impacto positivo en los resultados de su área

Integrar los aportes, comentarios o esfuerzos para generar soluciones

No esperar que los demás le propongan la forma para mejorar su trabajo

Asegurar las lecciones aprendidas de su área de trabajo y participa o contribuye de manera directa en la elaboración de los procedimientos de su área.

- Eficiencia - excelencia – resultados:

Trabajar y hacer seguimiento permanente para cumplir objetivos y responsabilidades

Ser una persona disciplinada y dedicada a su trabajo

Priorizar, planear, medir y comparar sus resultados contra niveles de excelencia más retadores

Ser puntual y oportuno en la entrega de trabajos

Trabajar con profesionalismo para cumplir las expectativas del cliente.

- Austeridad:

Evitar reprocesos

Evitar degradaciones

Utilizar racionalmente los insumos y materias primas

Evitar pérdidas

- Relaciones interpersonales:

Comportarse ejemplarmente con los demás trabajadores

Reconocer la autoridad

Estar dispuesto a contribuir en actividades que promuevan el cumplimiento de las metas del negocio

Mantener una actitud abierta para aprender o compartir experiencias

Reconocer públicamente los méritos de sus compañeros de trabajo

Promover la participación de sus compañeros en la toma de decisiones

Actuar con tolerancia, respetar y valorar las opiniones de los otros

- Honestidad

Proceder con honestidad y sinceridad frente a la Empresa y sus compañeros

Cuestionar y rechazar de manera clara y directa el comportamiento no honesto o poco transparente

- Decisiones basadas en riesgo

Saber cómo y dónde se genera el dinero en su área

Aplicar herramientas y metodologías establecidas por la organización para valorar el riesgo

Tomar o facilitar las decisiones basadas en hechos y datos

Asumir con responsabilidad las consecuencias de sus acciones

2.10 Políticas de Personal

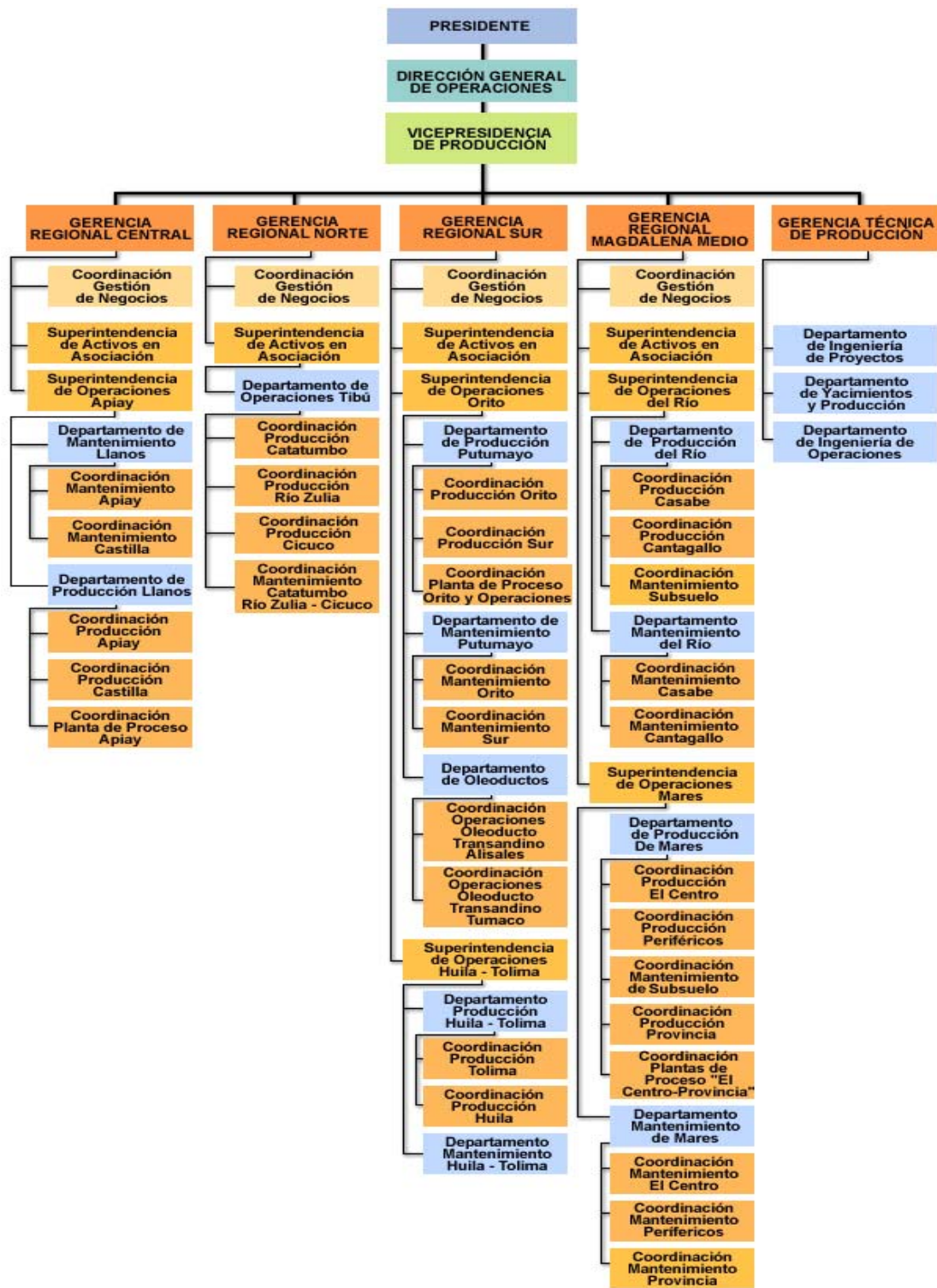
- ECOPETROL S. A. orienta el talento humano de la organización hacia el logro de los objetivos y metas del negocio
- Cada funcionario en todos los niveles tiene un contrato individual de desempeño para garantizar su contribución y establecer sus roles y responsabilidades
- Cada funcionario tiene una evaluación de desempeño basada en competencias, comportamientos, resultados de su gestión y definición de acciones de desarrollo
- Los comportamientos y acciones de todos los funcionarios están enmarcados dentro de los valores y principios establecidos
- El sistema de compensación depende del aporte del cargo y los resultados, en concordancia con las directrices corporativas y legales
- El desarrollo es responsabilidad de cada persona. Los jefes, facilitarán los medios y propiciarán las oportunidades para lograrlo
- Ecopetrol S. A. promueve la transferencia y aseguramiento de los conocimientos y experiencias de todos sus funcionarios, estimulando la formación y participación de instructores internos para realizar las acciones de desarrollo

- Los beneficios, el régimen salarial y las definiciones para ascensos, se rigen por lo establecido en la Ley y la Convención Colectiva Vigente
- Las relaciones laborales entre Ecopetrol S. A. y sus trabajadores se regulan por el Código Sustantivo del Trabajo, la Convención Colectiva, el Reglamento Interno de Trabajo y el Código Disciplinario Único, contenido en la ley 734 de 2002
- Ecopetrol S. A. aplica un proceso de selección, contratación y retención (evaluación, compensación y desarrollo) para disponer del personal más competente en cada cargo

2.11 VICEPRESIDENCIA DE PRODUCCION - VPR

La Presidencia de ECOPETROL S.A., cuenta con dos grandes centros de dirección, uno de ellos es la Dirección General de operaciones, donde se encuentra ubicada la Vicepresidencia de Producción dependencia que se encarga de administrar toda la explotación petrolífera directa y asociada del País (Ver Figura N° 2), y a la que pertenece la Gerencia Regional Magdalena Medio, conformada por la Coordinación de Gestión de Negocios, la Superintendencia Operativa del Río, la Superintendencia de Operaciones De Mares, la Superintendencia de Activos en asociación.

Figura N° 2: Estructura Organizacional de la Vicepresidencia de Producción VPR

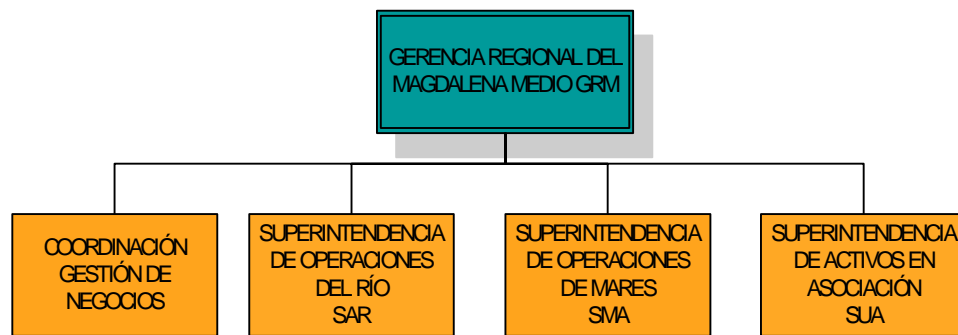


Fuente: <http://ecored>

2.12 GERENCIA REGIONAL DEL MAGDALENA MEDIO -GRM

La Gerencia Regional Magdalena está ubicada en el corazón del Magdalena Medio, la depresión Momposina y el Sur de Bolívar. Desde el punto de vista operativo, esta es una de las gerencias más grandes de ECOPETROL S.A. con participación en regalías para seis departamentos (Santander, Cesar, Norte de Santander, Antioquia, Bolívar y Magdalena) y 19 municipios.

Figura N° 3: Estructura Organizacional de la Gerencia Regional del Magdalena Medio - GRM



Fuente: Autor

2.12.1 Misión

Somos un equipo líder que contribuye a satisfacer la demanda nacional de hidrocarburos, mediante la explotación y administración racional y eficiente de los yacimientos del centro, norte y oriente del país. Trabajamos en equipo con criterios de competitividad, rentabilidad, calidad, innovación y responsabilidad social. Nuestro reto es la productividad.

2.12.2 Visión

Seremos una gerencia, líder en la explotación y producción de crudo y gas. Una Gerencia que, mediante las políticas de la empresa, tiene plena autonomía administrativa y flexibilidad para adaptarse a los cambios que busquen la mayor rentabilidad del negocio,

garantizando el desarrollo integral de su personal, la armonía con el medio ambiente y su entorno social.

2.13 SUPERINTENDENCIA DE OPERACIONES DE MARES - SMA

La Superintendencia de Operaciones de Mares, SMA tiene su inicio en el año 1951 con sus primeras exploraciones; actualmente representa para ECOPETROL S.A. una de las tres Superintendencias que componen la Gerencia Regional Magdalena Medio, la cual se dedica a una de las principales funciones de la Administración de Hidrocarburos del país: la Producción.

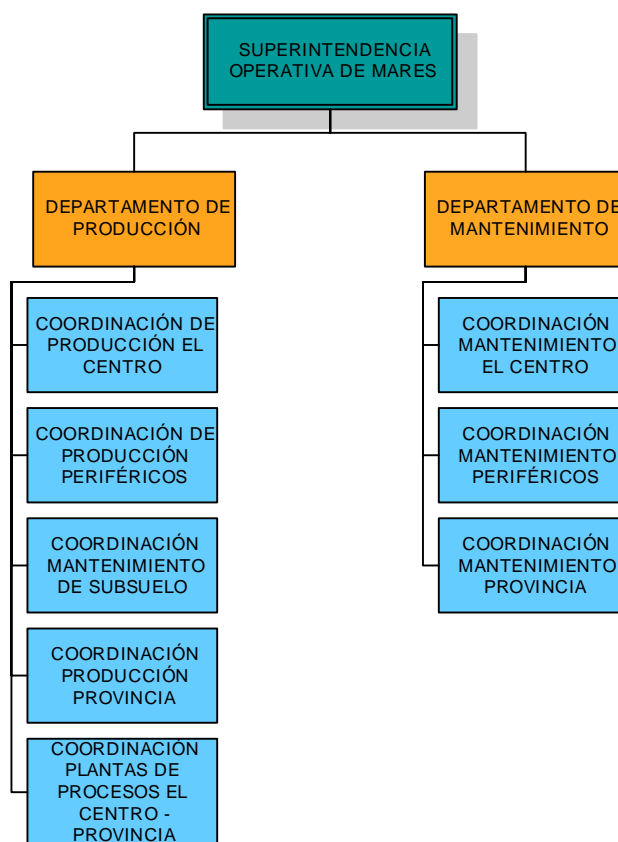
La Superintendencia de Operaciones De Mares tiene un área de influencia que se extiende en el Departamento de Santander: Municipios de Barrancabermeja, San Vicente de Chucurí y Sabana de torres. Esta área de producción cuenta con una nueva base administrativa de personal que le apunta al cambio, al fortalecimiento y crecimiento de la Empresa.

Comprende los campos de: La Cira, Infantas, Lisama, Nutria, Tesoro, Peroles, Galán, San Silvestre, Gala, Cardales-Yuma, Llanito y los campos aledaños de San Luís, Colorado Aguas Blancas y Tenerife.

2.13.1 Misión

En la Superintendencia de Operaciones De Mares somos un equipo humano, eficiente, comprometido con la administración de los recursos asignados para las labores de recolección, tratamiento, entrega de crudo, gas, productos blancos e inyección de agua. Trabajamos con calidad y eficacia, maximizando el valor de los recursos para satisfacer las necesidades de nuestros clientes, dentro de un marco de responsabilidad integral, rentabilidad y respeto por el medio ambiente y las comunidades ubicadas en nuestras áreas de influencia.

Figura N° 4: Estructura Organizacional de la Superintendencia de Operaciones De Mares - SMA



Fuente: Autor

2.13.2 Visión

La Superintendencia de Operaciones De Mares, será la organización líder en la administración y operación eficiente de los campos asignados, para mejorar los niveles de producción de crudo y gas, mediante la aplicación de procesos y tecnologías adecuadas, buscando el mayor beneficio económico, garantizando el desarrollo integral de talento humano, en armonía con el medio ambiente, en su entorno social y logrando el mejoramiento continuo en áreas de responsabilidad integral.

2.13.3 Valores

- Excelencia:
 - Exigencia
 - No transigir con las cosas que no son aceptables,
 - No a las excusas

- Responsabilidad y compromiso:
 - Desempeño con calidad y oportunidad

- Honestidad:
 - Transparencia

- Austeridad:
 - Utilización racional de los recursos

- Respeto:
 - Por las personas y los equipos de proceso,
 - Cumplimiento de compromisos, normas y procedimientos

2.13.4 Productos

Los productos generados por la Superintendencia de Operaciones de Mares son los siguientes:

- Crudo
- Gas
- Propano
- Butano
- Gasolina Natural
- Gas seco

2.13.5 Clientes

La superintendencia de Operaciones de Mares, SMA, tiene un cliente interno principal que es ECOPETROL S.A., al cual le comercializa gas y crudo.

Como clientes externos se encuentran Gases de Bucaramanga, a quien le suministra el gas para gran parte de la ciudad; a Opón le ofrece gas seco, a la Gerencia Complejo Barrancabermeja le suministra gas, al corregimiento de Llanito lo surte de gas domiciliario, entre otros clientes particulares.

2.13.6 Área de Dominio

La SMA tiene un área de influencia que se extiende en el departamento de Santander, cubriendo los Municipios de Barrancabermeja, San Vicente de Chucurí, y Sabana de Torres, dentro de su área de explotación cuenta con los siguientes campos: La Cira (1926), Infantas (1918), Lisama (1964), Nutria (1982), Tesoro (1965), Peroles (1977), Galán (1955), San Silvestre (1958), Gala (1985), Cardales-Yuma (1988), Llanito (1960), y los campos aledaños de San Luís (1927), Colorado (1953), Aguas Blancas (1962), Terenife (1968), el área de Provincia conformada por los siguientes campos: Conde, Santos, Suerte, Bonanza, San Roque, Tisquírama (entre 1962 y 1998), además de prestar apoyo técnico a la operación en los campos de Cocorná y Palagua.

Los campos Cira-Infantas ubicados en esta Superintendencia, se consideran los más importantes de la zona, por su tamaño y volumen de reservas, con una extensión aproximada de 160 Km. cuadrados. Para resaltar la importancia de los recursos con que se cuentan se conoce que en el área de provincia se produce el 60% del gas de la Gerencia Regional Magdalena Medio.

Para ECOPETROL S.A., la Superintendencia de Operaciones de Mares representa una de sus principales bases productivas, gracias a la variedad y calidad de productos que genera, convirtiéndola en un patrimonio de gran valor y de obligada atención, por su papel dentro de la cadena productiva de la empresa.

2.14 DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN DE MARES – PPM

El área de Producción para su funcionamiento operativo se encuentra dividido en cinco coordinaciones organizadas así:

Coordinación de Producción El Centro:

Comprende los campos productores de crudo del área El Centro: Aguas Blancas, Colorado, Infantas, La Cira y San Luís.

Coordinación de Producción Periféricos:

Comprende los campos productores de crudo del área Llanito: Gala, Galán, Llanito y San Silvestre; área Lisama: Lisama, Nutria, Peroles, Tesoro y el área Cocorná.

Coordinación de Producción Provincia:

Comprende la producción de crudo del área Bonanza, área Provincia: Conde, Sabana, Santos, Suerte, y área Tisquirama: San Roque y Tisquirama.

Coordinación de Plantas de Procesos:

Comprende la producción de gas, productos blancos, gasolina gas, propano, butano, gasolina natural y gas seco para lo cual cuenta con el funcionamiento de los pozos productores de gas de la SMA, la operación de la Planta de Procesos El Centro, Planta de Gas Provincia, Planta Compresora Lisama y Llanito, y todos los equipos compresores del área El Centro y Provincia.

Coordinación Subsuelo:

Su función es realizar mantenimiento del subsuelo de los pozos productores de crudo, gas e inyección de agua, a través de las operaciones de reacondicionamiento de pozos, varilleo y servicios. Las operaciones principales de la coordinación son: cañoneo de nuevas zonas, aislamiento de zonas de agua, cambio de sistemas de producción, limpieza de arenas y varilleo. Su radio de acción son todos los campos de la SMA.

2.15 DEPARTAMENTO DE MANTENIMIENTO DE MARES – PME

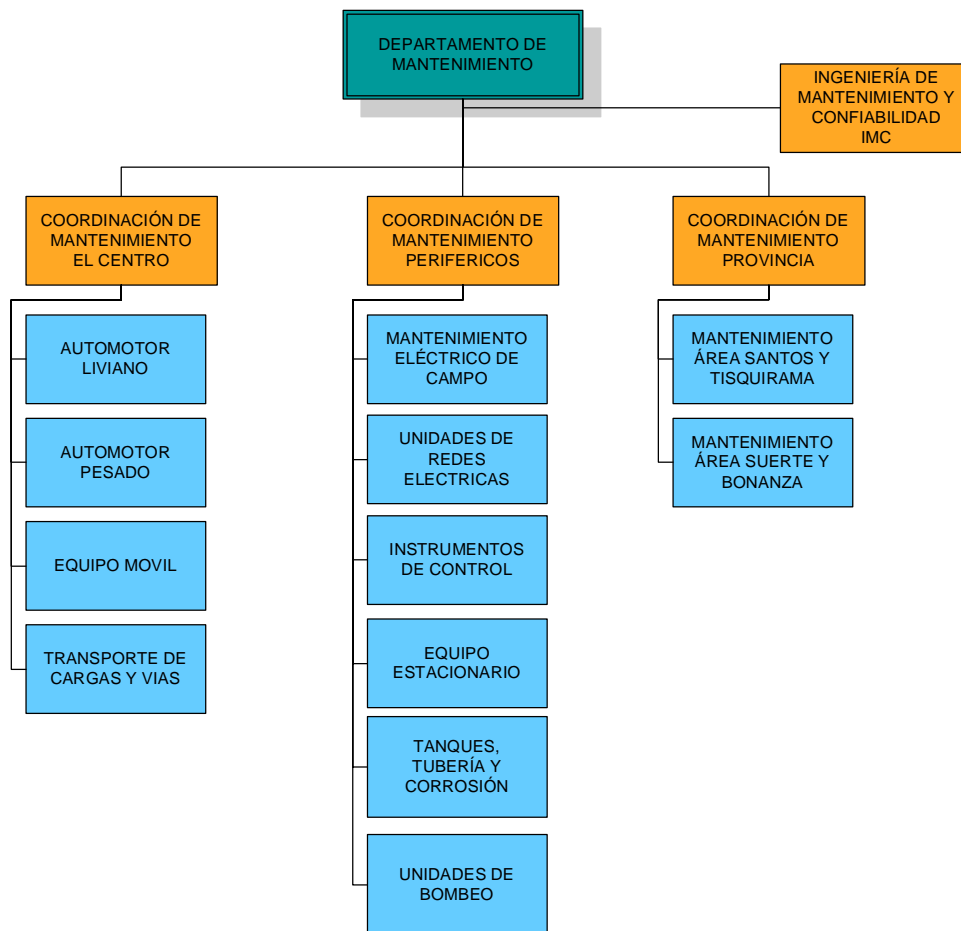
2.15.1 Misión

Mantener la infraestructura productiva para garantizar la disponibilidad y confiabilidad operacional con costos competitivos, apoyándonos en técnicas de mantenimiento preventivo y predictivo, dentro de las políticas corporativas de responsabilidad integral.

2.15.2 Visión a 2010

Seremos una organización de Mantenimiento “Clase Mundo” mediante la aplicación de los planes estratégicos de Mantenimiento establecidos para cada vigencia, apoyados principalmente en la capacidad, compromiso, políticas de HSEQ y liderazgo de su equipo humano.

Figura Nº 5: Estructura Organizacional del Departamento de Mantenimiento De Mares –PME



Fuente: Autor

2.15.3 Coordinación Mantenimiento El Centro

– Automotor Liviano

Realiza mantenimiento a los 166⁴ vehículos livianos del parque automotor de la Superintendencia Operativa de Mares.

Para el mantenimiento de estos equipos se tienen contratados los servicios de reparaciones mecánicas correctivas y preventivas, reparaciones parciales de latonería, pintura y tapicería, reparación de llantas, despinche, reparación y fabricación de carrocerías y mantenimiento preventivo de vehículos Toyota.

⁴ Dato actualizado a Junio de 2005

- Automotor Pesado

Realiza mantenimiento mecánico a los equipos pesados de la SMA: camiones cementadores, camiones de bombas de lodos, camiones contraincendios, tractomulas, equipos montacargas, grúas, entre otros.

- Equipo Móvil

Realiza el mantenimiento de los equipos de reacondicionamiento de pozos y varilleo: mantenimiento correctivo, over hauls, programa de lubricación, etc.

Su objetivo es garantizar que los equipos de subsuelo permanezcan en las condiciones apropiadas para la operación.

- Transporte de Carga

El objetivo de esta unidad es prestar el servicio de cargue y transporte de varilla, tubería, gasolina, ACPM, varsol, agua, aceite, unidades de bombeo, trasteos de equipos de reacondicionamiento de pozos y varilleo, y servicios de grúa a las diferentes secciones de la SMA.

- Vías

Comprende la ejecución de mantenimiento tradicional para puentes y locaciones de pozos, rocería en las vías de los diferentes campos, procesamiento de emulsión asfáltica para el mantenimiento de vías, y construcción de obras civiles.

2.15.4 Coordinación Mantenimiento Periféricos

- Mantenimiento Eléctrico Campo

Realiza mantenimiento al sistema eléctrico y de iluminación de plantas, estaciones, equipos de reacondicionamiento y varilleo de pozos, mantenimiento al sistema de alumbrado de áreas administrativas y vías, y mantenimiento de controles y motores eléctricos de los pozos.

- Redes Eléctricas

Su función es el mantenimiento eléctricos de de líneas, redes, circuitos, subestaciones, plantas eléctricas, interruptores y seccionadores.

- Instrumentos de Control

Realiza mantenimiento a los sistemas de control y medición de los equipos compresores de gas, estaciones de recolección de crudo, planta de gasolina, planta de inyección, entre otros.

- Equipo Estacionario

Realiza mantenimiento mecánico a todos los equipos rotativos de la SMA, ubicados en la Planta de Gasolina, en Estaciones de recolección de crudo, Planta de Inyección, etc.

- Tanques, Tubería y Corrosión

Realiza mantenimiento preventivo, predictivo y correctivo de tuberías, tanques y vasijas, comprendiendo actividades como reubicación de tubería de pozos, rediseño de recorrido de las tuberías, mantenimiento preventivo por daños de corrosión, instalación de colectores, entre otros.

- Unidades de Bombeo

Realiza mantenimiento a las unidades de bombeo de la SMA, tales como reparaciones de cajas reductoras, pines, cilindros de balance, cambio de correas, mantenimiento a bombas reciprocantes, reparación y mantenimiento de frenos.

2.15.5 Coordinación Mantenimiento Provincia

A diferencia de las coordinaciones ubicadas en El Centro, en Provincia no se encuentran secciones o unidades de acuerdo con el mantenimiento, sino dos frentes ejecutores para desarrollar todo el mantenimiento del campo: frente Ejecutor área Santos y Tisquirama y Frente Ejecutor área Suerte y Bonanza.

2.15.6 Modelo Operativo del Departamento de Mantenimiento De Mares

En ECOPETROL S.A, la Función Mantenimiento se desarrolla con base en una organización de procesos.

Los procesos principales para la Función Mantenimiento definidos en la Superintendencia de Operaciones De Mares son:

- Proceso IMC: Ingeniería Mantenimiento y Confiabilidad
- Proceso MDD: Mantenimiento Día-Día.
- Proceso MPP: Mantenimiento con Planta Parada
- Proceso GMM: Gerencia Marco de Mantenimiento

Estos son los procesos principales que como mínimo deben estar implantados en Ecopetrol S.A. para garantizar el nivel básico de gestión de los Departamentos de Mantenimiento, los cuales se soportan en procesos de apoyo tales como:

- Proceso PDM: Proyectos de mantenimiento
- Proceso CDM: Contratación de mantenimiento
- Proceso ADI: Administración de la información
- Proceso ADH: Administración de herramientas

Los procesos de apoyo a la gestión del Departamento de Mantenimiento se desarrollan con base en las interacciones y niveles de servicio que se acuerdan con las dependencias respectivas del Soporte Corporativo (Dirección de Desarrollo, Dirección de Relaciones Laborales, Dirección de Gestión de Proyectos, Gerencia Administrativa- GEA).

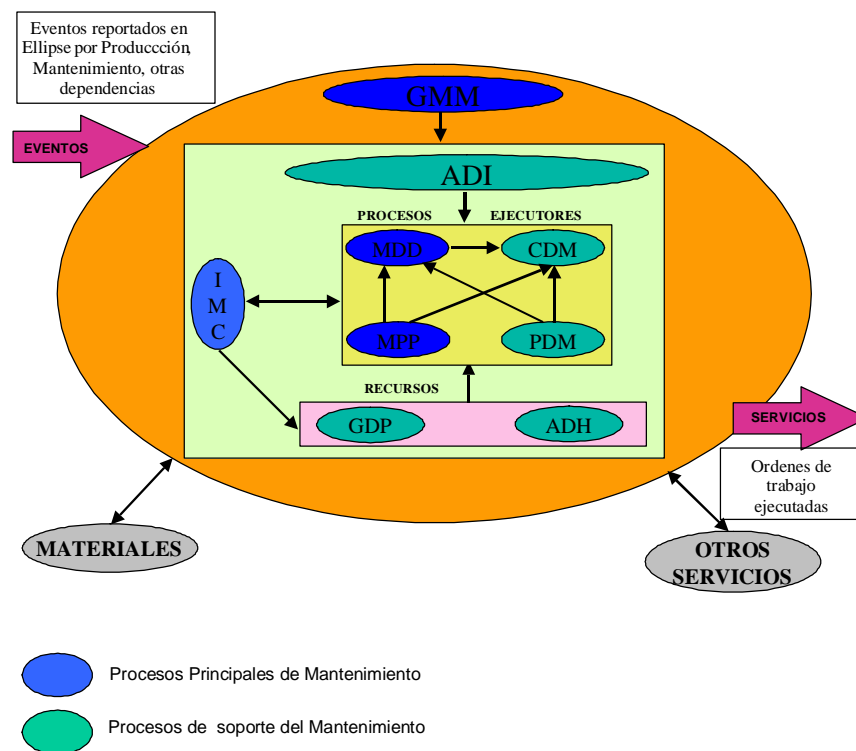
Los usuarios de las áreas operativas o administrativas deben reportar sus requerimientos de servicios al Departamento de Mantenimiento mediante el reporte de eventos en el sistema de información Ellipse, los cuales constituyen el insumo de entrada a la organización de procesos. Sobre estos eventos se realizan una serie de actividades que van agregándole valor hasta lograr su ejecución a satisfacción del usuario.

Una vez atendido el evento y efectuado el soporte técnico, si se determina que se trata de un evento menor, es decir si no se necesitan repuestos y su ejecución requiere máximo cuatro (4) horas – hombre, se procede a su ejecución inmediatamente, sin que sea

necesario un proceso detallado de planeación y programación. En los demás casos el evento se convierte en una Orden de Trabajo (OT).

La Orden de Trabajo es el mecanismo de gestión de la organización de mantenimiento, dependiendo de lo complejo del trabajo o de la intensidad de recursos que requiera para su ejecución, sobre ella van actuando diversos procesos según el caso hasta ejecutar el trabajo a satisfacción del usuario (Ver Figura N° 6).

Figura N° 6: Esquema de interacción entre los diferentes procesos de Mantenimiento.



Fuente: Modelo operativo para implementar la reorganización de la función mantenimiento de superficie. VPR. Noviembre de 2003

A continuación se detalla las definiciones, alcances y subprocesos correspondientes a dichos procesos.

Proceso Ingeniería De Mantenimiento Y Confiabilidad (IMC)

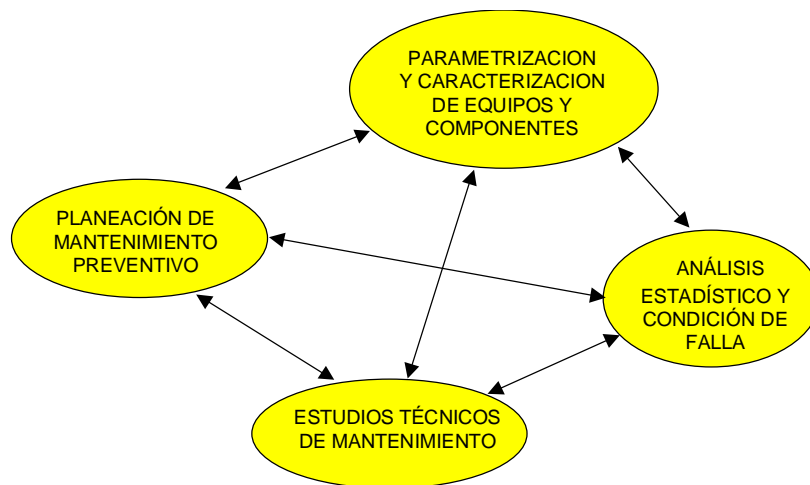
Es el proceso más importante de la Función Mantenimiento, se encarga de elaborar y hacer seguimiento a los planes de Mantenimiento Preventivo, hacer análisis de falla y

condición de falla, estudios técnicos de Mantenimiento, y brindar apoyo técnico a toda la organización de Mantenimiento.

Además es el proceso responsable de determinar y actualizar las técnicas para la medición de las variables de control de componentes y equipos, determinar la frecuencia de medición de las variables de control, establecer y actualizar los niveles límites y de alarma de estas variables y definir y actualizar los requerimientos de equipos y herramientas necesarias para aplicar las técnicas

Los subprocesos que conforman este proceso y la interacción entre ellos se indica en la Figura N° 7.

Figura N° 7: Subprocesos de Ingeniería de Mantenimiento y Confiabilidad.



Fuente: Modelo operativo para implementar la reorganización de la función mantenimiento de superficie. VPR. Noviembre de 2003

Por la importancia que reviste este proceso, a continuación se menciona los procedimientos que corresponden a cada subproceso:

- Parametrización y caracterización de equipos y componentes: Comprende la parametrización técnica de mantenimiento, recibo y caracterización de equipos y componentes
- Planeación del mantenimiento preventivo: Comprende la planeación del mantenimiento preventivo, evaluación económica de mantenimiento preventivo, concertación y costeo de los planes de mantenimiento preventivo, estandarización de procedimientos de mantenimiento

- Análisis estadístico y condición de falla: Comprende el análisis de la condición de falla de componentes, análisis de eventos de falla, análisis estadístico de desempeño de equipos y componentes.
- Estudios técnicos de mantenimiento: Comprende el soporte técnico e inspecciones, transferencia y actualización tecnológica, evaluación de proveedores y contratistas.

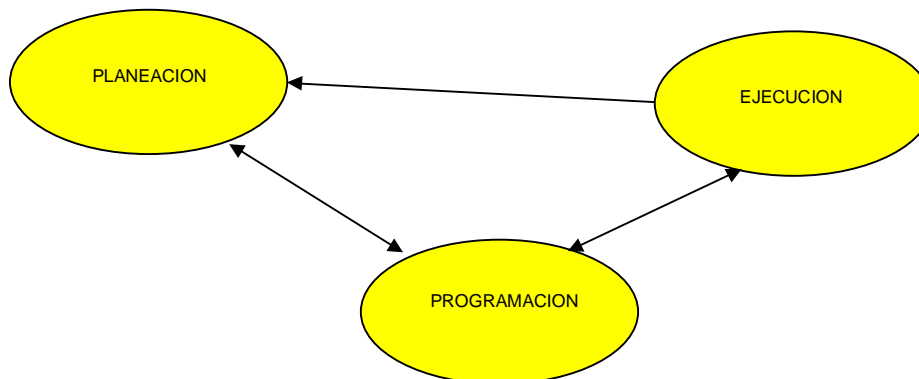
Mantenimiento Día – Día (MDD)

Este proceso es el encargado de todas las actividades relacionadas con aquellos trabajos que se realizan para la conservación de la capacidad productiva, y cuya ejecución se puede realizar sin parar las plantas o unidades productivas, solo se requiere parar el equipo.

Comprende la planeación, programación y ejecución de las órdenes de trabajo para el mantenimiento día a día. El proceso se inicia con la recepción de una orden de trabajo aprobada y termina con la entrega a operaciones y la retroalimentación de la información a toda la organización a través del sistema.

Los subprocesos que conforman este proceso y la interacción entre ellos se indica en la Figura N° 8:

Figura N° 8: Subprocesos de Mantenimiento Día - Día



Fuente: Modelo operativo para implementar la reorganización de la función mantenimiento de superficie. VPR. Noviembre de 2003

Mantenimiento Con Parada De Planta (MPP)

Este proceso es el encargado de mejorar la disponibilidad de las unidades productivas mediante la ejecución de planes de mantenimiento asignados a equipos cuya intervención requieran la planta fuera de servicio.

Este proceso comprende la planeación, programación y ejecución de todas las actividades realizadas con la planta fuera de servicio.

Los subprocesos que conforman este proceso y la interacción entre ellos, son los mismos del proceso MDD indicado en la Figura N° 8.

Gestión Marco De Mantenimiento (GMM)

Desarrolla y actualiza permanentemente la función mantenimiento en concordancia con las necesidades y expectativas de ECOPETROL, y su entorno. Comprende los subprocesos de proyección del mantenimiento y Evaluación de la gestión.

La proyección del mantenimiento fija los escenarios futuros deseados, establece planes estratégicos y diseña los planes de desarrollo de la función mantenimiento, que permitan hacer realidad su visión.

La Evaluación de la Gestión mide y evalúa los resultados del desarrollo de las acciones estratégicas de la función mantenimiento en forma integral y define los ajustes requeridos a los planes de acción, así como las acciones requeridas para mantener actualizado el modelo de costos y la consolidación y seguimiento al presupuesto.

Según lo previsto en el Decreto 2394 del 25 de agosto de 2003 por el cual se modifica la estructura de ECOPETROL S.A y se determinan las funciones de sus dependencias, a futuro la Vicepresidencia de Producción a través de la Gerencia Técnica de Producción deberá establecer las directrices para el mejoramiento continuo de la Función Mantenimiento que deben implantar las Gerencias Regionales de Producción en el desarrollo de sus actividades de mantenimiento, tanto de superficie como de subsuelo, buscando con ello aplicar las mejores prácticas en la administración del ciclo de vida de los activos dentro de un enfoque de gestión integral de la calidad (Artículo 39 numeral 3)⁵

2.16 DIRECCIÓN DE DESARROLLO

La dirección de desarrollo se especializa en labores estratégicas concernientes al Recurso Humano. Esta dirección tiene por objetivo mejorar la efectividad de las políticas generales de personal, buscando que estén más alineadas con estrategias de la empresa y mejorar el desarrollo y desempeño del personal.

Servicios:

- Selección
 - Selección de personal interna Número selecciones efectivas (calidad, costo y oportunidad).
 - Selección de personal externa (Profesionales, técnicos, senas, Estudiantes en práctica).
 - Evaluaciones de potencial.
 - Evaluación de personal a reubicar por decisión médica.

⁵ Decreto 2394 Artículo 39 numeral 3: Recomendar la incorporación y/o adaptación de mejores prácticas y tecnologías probadas en los temas de yacimientos, producción, perforación, proyectos y mantenimiento

- Evaluación de potencial para ascensos de cargos convencionales a directivos.
- Desarrollo de personal
 - Gestionar acciones de Formación en el país (Cursos, diplomados, seminarios, congresos, postgrados, etc.).
 - Diseño de Programas de Desarrollo (internos o contratados) acorde a la estrategia de la organización.
 - Gestionar acciones de Formación en el exterior (Cursos, diplomados, seminarios, congresos, postgrados, etc.).
 - Coordinar la logística para ejecución de diferentes programas de acciones de desarrollo.
 - Diseño de planes de desarrollo para personal de alto potencial.
- Gestión del desempeño
 - Asesorar en planeación y despliegue de objetivos de resultados y de competencias.
 - Acompañar a clientes en el seguimiento en casos de bajo desempeño.
 - Asegurar seguimiento semestral de avance de cumplimiento objetivos de Competencias y resultados de la organización.
- Comunicaciones organizacionales
 - Ecos.
 - Intranet.
 - Carteleras.
 - Comunicados.
 - Comunicación estratégica (plan de comunicación directa).
 - Comunicación estratégica (planes a solicitud del negocio).
- Campañas
 - Propaganda en medios.
- Asesoría ante coyunturas
 - Asesoría ante eventos de crisis.

- Desarrollo organizacional
 - Recopilación de Competencias ECP y modelo de competencias ECP
 - Manual de la organización
 - Planes y ejecución de ajustes organizacionales de acuerdo con necesidades, medición y auditorias
 - Análisis Organizacionales solicitados
 - Programas y proyectos organizacionales derivados del Plan Estratégico 2005 – 2010.

- Estructura de cargos
 - Líneas y planes de carrera técnica y administrativa.
 - Políticas DDS
 - Políticas y procedimientos de organización y recursos humanos divulgados y retroalimentadas.

- Normatividad ECP
 - Política y procedimientos revisados y divulgados.
- Cultura corporativa
 - Código de ética actualizado
 - Evaluación del Clima Laboral ECP
 - Evaluación Cliente Interno
 - Programa continuo de ingresos de nuevos profesionales
 - Acciones de mejoramiento de clima laboral.
 - Programa continuo de ingresos de nuevos profesionales

- Inducción
 - Programa de reinducción para nivel directivo.
 - Programa de inducción corporativo.
 - Programa de inducción a cargo.

3. MARCO TEORICO

En el presente capítulo se presenta el marco teórico de los principales temas del proyecto: proceso de gestión de desempeño, competencias laborales y control de gestión.

3.1 PROCESO DE GESTION DE DESEMPEÑO

En un entorno complejo y en cambio continuo, la organización moderna requiere el compromiso de todos sus miembros en la consecución de los objetivos estratégicos y en la mejora continua. Así pues, la Organización necesita:

- Saber en cada momento qué se espera de cada uno de los miembros de la Organización.
- Disponer de herramientas que canalicen y faciliten el cambio.
- Obtener un beneficio a corto, medio y largo plazo
- Fomentar los estilos de dirección que encaucen los objetivos individuales y los de la Organización.

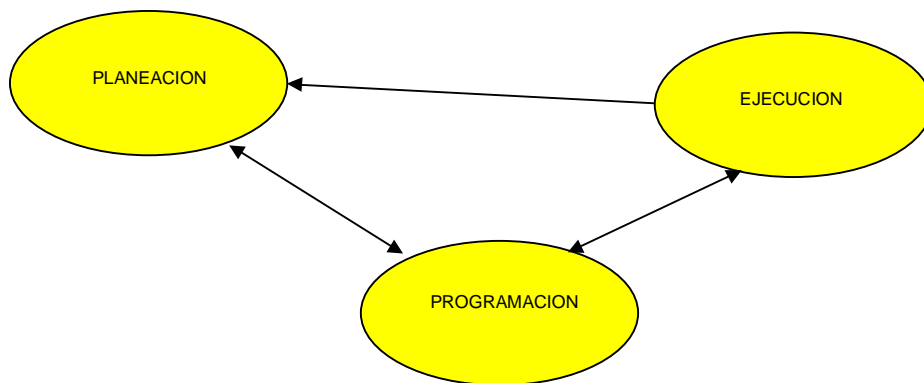
En este contexto, la Gestión de Desempeño constituye para las organizaciones un instrumento que le permite implicar de forma proactiva y eficientemente a todos los empleados en el proyecto de empresa, a través de sus directivos y mandos medios, convirtiéndose en un factor clave de Éxito.

3.1.1 Administración por Objetivos

La implementación del proceso Gestión de Desempeño se soporta en el sistema de Administración Por Objetivos APO; basado en el desarrollo de objetivos entre superiores y subordinados para todos los niveles en la jerarquía de administración y en todas las unidades de la organización.

La APO hace que los objetivos sean operativos mediante un proceso que los lleva a bajar en forma de cascada por toda la organización. Como la muestra la Figura N° 9 los objetivos generales de la organización se traducen en objetivos específicos para cada nivel subsiguiente (división, departamento, individual). Como los gerentes de las unidades bajas participan en el establecimiento de sus propias metas, la APO funciona de la base hacia arriba y también de la cima hacia abajo. El resultado es una pirámide que liga los objetivos de un nivel con los del siguiente.

Figura N° 9: Cascada de Objetivos en la APO



Fuente: Trujillo Ruiz, Ramón. Administración por Objetivos APO. www.gestiopolis.com

La A.P.O. es un sistema administrativo amplio que integra muchas actividades administrativas fundamentales en una forma sistemática y que esta conscientemente dirigido hacia el logro efectivo y eficiente de los objetivos organizacionales e individuales. La administración por objetivos se ha usado ampliamente para la evaluación del desempeño y motivación del empleado, pero en realidad es un sistema de administración.

En las organizaciones exitosas con mejores resultados, los líderes y colaboradores comparten un proceso en el que establecen los resultados esperados. Este proceso aumenta sustancialmente la posibilidad de que toda la organización logre sus objetivos estratégicos. De esta forma, la Administración Por Objetivos es un sistema para que los subordinados y sus superiores establezcan mancomunadamente objetivos de desempeño, revisen periódicamente el avance hacia los objetivos y asignen las recompensas con base en dicho avance.

Dentro de este proceso es de vital importancia que los empleados entiendan claramente lo que están tratando de conseguir y lo que la empresa y los supervisores esperan lograr en conjunto con ellos, por eso para lograrlo es conveniente seguir los siguientes lineamientos:

- Identificar las tareas laborales claves del empleado.

El establecimiento de metas empieza cuando el jefe inmediato define lo que quiere que logren sus empleados. La mejor fuente de información es la descripción del puesto de cada uno de éstos.

- Establecer metas específicas y desafiantes para cada tarea.

Identificar el nivel de desempeño que espera de cada empleado. Especificar el objetivo que debe alcanzar el empleado. Establecer fechas límite para cada meta, para así disminuir la ambigüedad. No obstante, no se deben establecer de manera arbitraria, por el contrario, hay que ser realistas y considerar las tareas que desarrollarán.

- Permitir la participación activa del empleado.

Cuando los empleados participan en el establecimiento de las metas, es más probable que las acepten. No obstante, debe ser una participación sincera. Es decir, ellos deben percibir que su Jefe Inmediato verdaderamente busca sus aportaciones, y no que solo esta haciendo lo que es debido.

- Marcar el orden de prioridad de las metas.

Cuando se asigne más de una meta a alguien, es importante clasificar las metas por orden de importancia, es decir, calificar las metas en cuanto a su dificultad e importancia. El orden de prioridad alienta al empleado a actuar y esforzarse en cada meta de acuerdo con su importancia. El establecimiento de metas no debe llevar a las personas a elegir las fáciles.

- Incluir mecanismos de retroalimentación para evaluar el avance de metas.

La retroalimentación permite a los empleados saber si su cantidad de esfuerzo es suficiente para alcanzar la meta. La retroalimentación la debe generar el empleado y su Jefe Inmediato. En los dos casos debe ser frecuente y recurrente.

Estos lineamientos evidencian que el proceso de Gestión de Desempeño debe estar soportado en la habilidad de los Jefes para ser verdaderos COACH⁶ y en la habilidad para dar y recibir retroalimentación, tal como se ve en la Figura N° 10.

Figura N° 10: El coaching como base de la Gestión de Desempeño



Fuente: Gestión efectiva del desempeño. www.mercerhr.com.ve

3.1.2 Gestión de Desempeño

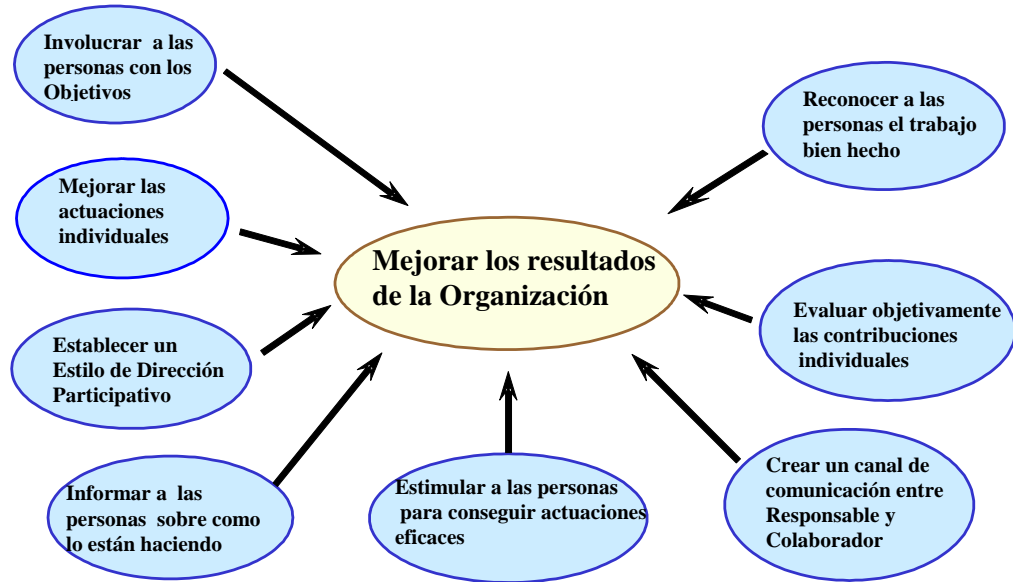
La Gestión del Desempeño es un proceso sistemático y periódico para la mejora continua de la Gestión Directiva y la efectividad de la Organización, basado en la **Comunicación** integradora y en la **Participación** de todas las personas en el proceso de planificación, gestión, evaluación y reconocimiento de objetivos para cada ejercicio, a través del cual se estima la medida en la que los miembros de una organización aportan aquello que ésta espera de ellos, desde un doble enfoque:

- El qué obtiene una persona como resultado de su trabajo: Objetivos de Resultados
- El cómo una persona mejora para el desarrollo su puesto: Objetivos de Competencias

⁶ COACH: Facilitador del desarrollo y mejoramiento del desempeño de las personas

- Objetivos

Figura N° 11: Objetivos de la Gestión de Desempeño



Fuente: Presentaciones Power Point GCB

- Propósitos

Organizacional:

- Alinear y armonizar el aporte de las personas con resultados y metas requeridos por la empresa
- Compromiso con creación de valor
- Comunicación organizacional más fluida
- Gestión de personal más fácil y efectiva
- Respaldo a sistemas de aseguramiento de la calidad
- Información gerencial sobre el personal
- Brindar oportunidades de crecimiento humano y de contribución a los resultados de la empresa
- Fortalecer la cultura de planeación de metas y medición de resultados anuales
- Orientar el trabajo en equipo, el mejoramiento continuo y la productividad

Gerencial:

- Promover la responsabilidad de la jefatura con la dirección por resultados

Personas

- Fortalecimiento del diálogo jefe-colaborador
- Transparencia en decisiones y reglas claras
- Estímulo al desempeño meritorio
- Identificación del personal con potencial valioso
- Estimular la responsabilidad del funcionario frente a los logros del área y con el desarrollo de sus competencias humanas

- Incidencia en la efectividad organizativa

- Claridad: Ayuda a definir metas y objetivos y a clarificar lo que la organización espera de cada persona
- Responsabilidad: Marca las prioridades de actuación de cada persona y fomenta la autogestión
- Reconocimiento: Permite valorar la contribución que cada persona realiza en su puesto y recompensarla diferencialmente
- Estándares: Ayuda a enfatizar el buen desempeño fijando objetivos realistas pero retadores.
- Flexibilidad: Por su carácter participativo y por las adaptaciones que pueden realizarse en el seguimiento facilita un contexto de aceptación de ideas de los colaboradores.
- Espíritu de equipo: Fomenta la colaboración hacia objetivos comunes y permite aunar esfuerzos.

- Características

- Extensiva: toda la organización participa del proceso.
- Consistente: requiere que las personas formulen objetivos coherentes con los resultados colectivos que deben alcanzarse en el área respectiva.

- Motivadora: ofrece retroalimentación positiva a cada uno de las personas y equipos que participan en el proceso.
 - Visible y Transparente: se basa en la comunicación integradora y en la participación de todas las personas en las diferentes etapas del proceso.
 - Equitativa: cada funcionario asume objetivos de acuerdo con su nivel de responsabilidad en la organización.
 - Homogénea: las actividades que involucra la gestión son siempre las mismas, independientemente del cargo, el nivel salarial o el área organizacional.
 - Operacionalizable: la puede ejecutar cada uno de los funcionarios que participan en el proceso y cuenta con herramientas de apoyo.
- Principios
 - El proceso de Gestión del Desempeño debe mantener y fomentar el respeto mutuo entre Jefe y Subordinado, añadir valor a la relación diaria entre ambos en los aspectos de logro de resultados y desarrollo personal, procurando una simplicidad administrativa en su tratamiento.
 - Los objetivos de puesto y de desarrollo deben ser mutuamente acordados entre Jefe y Subordinado, estando relacionados con los objetivos y estrategias de negocio de la compañía a medio y largo plazo.
 - Los objetivos de desarrollo deben estar basados en los valores y cultura de la organización así como en los requerimientos del puesto.
 - El proceso debe motivar a cada empleado en la búsqueda de una mejora continuada.
 - El sistema debe ser percibido por los empleados como justo y equitativo.
 - Los directivos y mandos deben tener la capacidad de gestionar el sistema, impulsándolo y realizando el adecuado seguimiento.
 - El apoyo y la utilización del sistema debe comenzar por la alta dirección.
 - Los directivos son responsables de crear en sus unidades un entorno de liderazgo que permita la aplicación efectiva del sistema.
 - El proceso debe ser flexible, fácil de usar y de administrar.
 - Las escalas de evaluación deben ser simples, comprensibles y fáciles de aplicar.

El cumplimiento de estos principios ha de permitir a la empresa:

- Mejorar la gestión de las distintas áreas
- Motivar a los colaboradores
- Mejorar la Gestión de los Recursos Humanos

3.2 FASES DEL PROCESO DE GESTIÓN DE DESEMPEÑO

Tal como se observa en la Figura Nº 12, el Proceso de Gestión de Desempeño está compuesto por cuatro fases:

La primera y más importante fase es la Planeación de objetivos de resultado y de competencias, para la cual es indispensable contar con los elementos de claridad organizacional (cargos y competencias) del área, incluyendo los objetivos.

La segunda fase es el seguimiento y apoyo que la jefatura debe realizar para facilitar el cumplimiento de los objetivos planeados.

La tercera fase es la evaluación final de objetivos de resultado y de competencias y cuarta fase de Planeación y Ejecución de acciones de formación, las cuales se plasman en un Plan de Desarrollo Individual que establece el nivel de desarrollo que requiere la persona.

Figura Nº 12: Proceso de Gestión de Desempeño



Fuente: Presentación power point Dirección de Desarrollo DDS

3.2.1 Fase de Planeación de Objetivos de Desempeño

La planeación de objetivos es la fase en la que el jefe y el colaborador establecen conjuntamente los objetivos de resultado y los objetivos de competencias para el periodo que se inicia.

Un Objetivo es un resultado concreto a conseguir en un determinado período que se deriva de las responsabilidades básicas del puesto y del Plan Estratégico.

No todos los objetivos tienen la misma importancia o peso específico en el resultado. Cada objetivo está ponderado en un puntaje que define la importancia de cada uno de ellos respecto al total de los objetivos definidos.

Los objetivos de desempeño se dividen en:

- Objetivo de Competencias: Comportamientos que se establecen como criterio de mejora en una competencia para un período determinado
 - Objetivo de Resultado: Resultado medible que debe alcanzarse en un período y que contribuyen al cumplimiento de los objetivos del área y de las responsabilidades del cargo del funcionario; un objetivo de resultado se compone de una descripción, un indicador, una meta y un peso relativo.
- Despliegue de Objetivos de Resultado en el área

Al momento de establecer los objetivos de debe tener en cuenta que estos deben ser:

- Desafiantes: que impliquen un reto para el Equipo y los Colaboradores
- Deben ser medibles, concretos y específicos
- Realistas: que se puedan alcanzar
- Delimitados en el tiempo: fechas de seguimiento y cumplimiento final
- Prioridad: No todos los objetivos son igualmente importantes. Por esta razón, después de enunciarlos, Jefe, Equipo y Colaboradores, acordarán un orden de prioridad.

- Características de la Fase de Despliegue de Objetivos Estratégicos:
 - Los objetivos que definan las Vicepresidencias y/o Direcciones deben contribuir de manera directa al cumplimiento del Plan Estratégico de la Empresa
 - Todos los objetivos formulados por un área determinada, deben contribuir de manera directa a los objetivos del área inmediatamente superior, para lo cual deben contar con la asesoría de las áreas de Planeación en el negocio o gerencia respectiva
 - En la definición de los objetivos del área se debe tener en cuenta la asignación de metas EVA, cuando la organización las haya establecido, y los KPI's que sean objeto de seguimiento por parte de la Dirección de Planeación Corporativa
 - Las actividades de despliegue de objetivos y planeación de objetivos de resultados, seguimiento y evaluación, están incorporadas en el ciclo de planeación de desempeño en la Empresa
 - Los objetivos del área constituyen los objetivos para el jefe de la misma, por lo que su evaluación de resultados corresponde a la evaluación de la gestión de su área
 - Los indicadores formulados para la medición de los objetivos deben ser prácticos, sencillos y centrados en resultados verificables.

Como primer paso, el Jefe del Área debe reunirse con el equipo de funcionarios del área a cargo para revisar y validar los objetivos del área de acuerdo con los objetivos del área superior.

En esta reunión el Jefe del Área informa y explica a sus colaboradores el alcance de los objetivos asignados al área, por parte del Jefe del nivel inmediatamente superior.

Posteriormente, en equipo identifican objetivos adicionales que el área debe lograr para contribuir al cumplimiento de los objetivos del área superior o de los proyectos asignados y se procede a relacionar cada objetivo adicional con un objetivo del área superior.

Una vez definidos los objetivos, se descompone cada objetivo del área en objetivos más específicos (por cuotas, por fases o por variables) que permitan delimitar la responsabilidad de cada grupo de trabajo o funcionario del área.

Se asignan los funcionarios responsables para el cumplimiento de cada objetivo y se establece un indicador de resultados verificable para cada objetivo.

- Planeación de Objetivos de Resultado al personal

Características de la Fase de Planeación de Objetivos de Resultados:

- La planeación de objetivos de resultado del personal debe realizarse anualmente, tan pronto como hayan sido definidos los objetivos del área, y efectuarse en el primer trimestre del año
- Los objetivos del área, asignados al funcionario son de carácter obligatorio
- Los indicadores son definidos de común acuerdo entre jefe y colaborador
- Para el desarrollo de esta actividad se requiere los objetivos del área en función de los objetivos del área inmediatamente superior, el manual de funciones y responsabilidades del cargo, y asignaciones especiales del funcionario
- En esta fase se comunica y negocia las competencias requeridas, se aclaran dudas e identifican acciones de apoyo que se esperan del jefe para lograr las metas efectivamente y se identifican los factores críticos de éxito.

Los objetivos de resultados pueden estar compuestos por tres tipos de objetivos diferentes de acuerdo a su origen así:

- Objetivos del área: Son los objetivos definidos por el área y asignados al funcionario
- Objetivos del cargo: Corresponden a los objetivos específicos del cargo
- Otros objetivos: Son otros objetivos del tipo especial o particular para el funcionario

- Lineamientos para establecer Objetivos de Resultado:

Asegurarse de que los objetivos sean:

- Redactados en términos operacionales que permitan su medición. Objetivos claros y concisos son más fáciles de recordar y comunicar, y como consecuencia apoyan más efectivamente el proceso de gestión del desempeño.
- Retadores pero realistas. Los objetivos deben ayudar a motivar al funcionario hacia el logro de un desempeño excelente; sin embargo metas muy altas pueden frustrarlo, como también metas muy bajas pueden no ser suficientemente retadoras para

motivarlo. El punto “realista” de referencia debe ser siempre lo que se requiere hacer para ejecutar el plan estratégico del negocio.

- Medibles. Los objetivos necesitan incluir medidas específicas. Las medidas pueden establecerse como valor fijo (90% de exactitud), fluctuaciones (+/- 50%) o valores absolutos (5 proyectos).
- Los objetivos claramente escritos evitan frases vagas como: “lo más rápido posible”, “la mayoría de las veces”, etc.

Los indicadores son instrumentos para medir el grado de consecución de los objetivos. Pueden expresarse en términos de: oportunidad, cantidad, calidad, costo, tiempo, entre otros.

- Oportunidad: Fecha de entrega.
- Cantidad: Cuantos resultados se han logrado (número de clientes captados)
- Calidad: Que tan bueno es el resultado producido (alcanzados con cero errores, formas de presentación, métodos de realización)
- Tiempo: Cuando se debe producir el resultado (en tres días, en un año)
- Costos: A qué costo se ha logrado el resultado (desempeño: reducir en un 20% los gastos de... generar ingresos por un valor de \$1'000.000.00)

- Planeación de Objetivos de Competencias

Para el establecimiento de los objetivos de competencias el jefe Inmediato debe:

- Explicar a su colaborador los objetivos de competencias establecidos por la Empresa de forma corporativa para todos sus empleados.
- Identificar actividades y medios de verificación que aseguren el desarrollo en los comportamientos de mayor impacto.
- Definir acciones de entrenamiento en el puesto que faciliten el desarrollo de las competencias del colaborador.

Para el establecimiento de los objetivos de competencias el Colaborador debe:

- Asumir los objetivos de competencias establecidos por la Empresa.

- Cumplir con las acciones de entrenamiento en el puesto, capacitación o actividades previstas para facilitar el desarrollo de sus competencias
- Entrevista de Planeación de Objetivos de Desempeño

Para desarrollar la Fase de Planeación El Jefe y el Colaborador deben reunirse y dialogar en forma asertiva y en doble vía.

Esta reunión de planeación le permite al jefe y colaborador establecer conjuntamente las expectativas para el periodo concreto de un año.

Previamente a esta reunión, el funcionario debe identificar los objetivos del área que le fueron asignados por el jefe inmediato durante la Fase de Despliegue y consultar los objetivos específicos del cargo.

Antes de la reunión, cada jefe debe:

- Revisar el plan estratégico del negocio, los objetivos del área y las descripciones de los cargos.
- Fijar las reuniones en un lugar privado y cómodo y dejar suficiente tiempo para poder entablar una discusión abierta y honesta.
- Preguntarse:
 - ¿Que acciones necesita realizar mi colaborador para alcanzarlas?
 - ¿Que habilidades necesita utilizar?
 - ¿Que cualidades personales necesita emplear

Para conducir la reunión de planeación de objetivos se sugiere que el Jefe Inmediato tenga en cuenta las siguientes actividades:

- Motivar al funcionario para lograr los objetivos establecidos conjuntamente.
- Vincular los objetivos del colaborador con los objetivos de la organización.
- Establecer conjuntamente objetivos retadores, pero a la vez realistas.
- Definir las competencias claves que requieren para el logro de las metas críticas.
- Discutir las áreas fuertes y de mejora del funcionario con relación a los objetivos y competencias establecidos.

- Promover una comunicación abierta entre el jefe y colaborador como base de un apoyo directivo efectivo.

- Para Iniciar Correctamente la Reunión:
 - Enfatizar la importancia del momento para el mejoramiento del desempeño y el desarrollo profesional y personal del funcionario.
 - Revisar la agenda que debe contener:
 - Definir objetivos de resultado.
 - Definir las competencias.
 - Prever problemas que pudieran afectar el logro de los objetivos.
 - Resumir la reunión y ofrecer apoyo continuo.

En esta reunión se deben seleccionar los objetivos del cargo que tengan impacto en otros resultados del área y reformularlos, si es necesario, adicionar otros objetivos especiales o particulares del funcionario.

En este encuentro se definen las condiciones especiales para el cumplimiento de los objetivos, en caso de que se requieran y se establece la forma de proveer los recursos necesarios para facilitar el cumplimiento de los objetivos.

De común acuerdo, se establece la importancia relativa de cada objetivo (del área, seleccionados del cargo y particulares), asignando a cada uno un valor entre cero (0) y cien (100) y verificando que la suma de los pesos sea cien (100).

Se formula un indicador medible y verificable para cada objetivo, un valor (meta) que determine el resultado requerido para cada objetivo, en términos del indicador formulado.

En relación con la Planeación de Objetivos de Competencias se debe contrastar y llegar a un común acuerdo acerca del actual perfil del colaborador comparado con el perfil de competencias del cargo que desempeña.

Para finalizar se debe registrar la descripción de los objetivos asignados por el área, los seleccionados por el cargo, y los particulares, el peso, indicador y meta de cada objetivo.

3.2.2 Fase de Seguimiento y Apoyo a los Objetivos de Desempeño

El seguimiento es un proceso continuo en donde jefe y colaborador evalúan informalmente el desempeño obtenido, reforzando las conductas efectivas y guiando el desempeño futuro. Es una práctica clave de la dirección para mejorar el rendimiento del funcionario, ya que ayuda a moldear la conducta a través del ciclo de seguimiento y alerta a los funcionarios acerca de las brechas entre el desempeño y las expectativas, mucho antes del período de evaluación formal.

Esta fase es de vital importancia dentro del proceso, puesto que permite dar una retroalimentación permanente y garantiza que los acuerdos y los planes se mantengan vigentes o se cambien en el caso que se presenten circunstancias organizacionales, o particulares de los megaprosesos que impliquen un redireccionamiento de las estrategias.

Permite dar retroalimentación sobre la mejora en los Objetivos establecidos, indicando aquéllos en los que se observa una mejora y aquéllos que continúan siendo puntos débiles. Por ello, generalmente, el seguimiento es una actividad informal y continua, presente en la comunicación diaria entre el jefe y el colaborador.

Sin embargo, las entrevistas de seguimiento del desempeño tienen cierta formalidad y son oportunidades para el funcionario y el jefe de discutir el progreso de los objetivos, la demostración de las competencias esperadas y para dar orientaciones. Llevando a cabo estas reuniones el Jefe Inmediato y el colaborador pueden:

- Renovar el compromiso con el plan de acción establecido.
- Mejorar la motivación reconociendo el progreso e identificando los próximos pasos para lograr las metas establecidas.
- Modificar y ajustar las metas, las competencias esperadas, o el plan de acción si es necesario.
- Identificar acciones nuevas para alcanzar los planes y metas establecidos.

Usualmente existen revisiones del desempeño dentro del ciclo de seguimiento anual, cada vez que:

- Un funcionario es nuevo en el cargo/rol.
- El trabajo ha cambiado
- La carga de trabajo ha aumentado.

- Las condiciones y prioridades del cargo/rol han cambiado.
- El supervisado tiene un problema de desempeño.
- El supervisado necesita o pide más guía y apoyo.

El seguimiento es un proceso que:

- Establece el entendimiento mutuo sobre las metas y objetivos a conseguir.
- Gestiona personas de forma que se incremente la probabilidad de lograr los objetivos establecidos.
- Ayuda a ajustar prioridades según los cambios que se produzcan.
- Prepara a los responsables para asesorar, ayudar y potenciar el desarrollo del equipo.
- Comparte información explícita sobre “cómo van las cosas”.
- Hace un seguimiento del progreso del subordinado y analizar y proponer acciones correctivas frente a las desviaciones.
- Reformula objetivos y el plan individual de acción ante cambios substanciales.
- Mantiene una comunicación fluida y motivar al colaborador.
- Detecta necesidades de formación/desarrollo/información.
- Sirve como control de la adecuada aplicación de la Gestión del Desempeño

El seguimiento y apoyo de los objetivos debe:

- Ser continuo durante todo el período, y no limitado a la sesión formal.
- Clarificar y reforzar el entendimiento mutuo de los objetivos de resultado y de las competencias esperadas.
- Motivar a los funcionarios a mejorar su desempeño.
- Hacer retroalimentación participativa, ayudando al funcionario a sentirse comprometido con el proceso.
- Involucrar el qué (resultados) y el cómo (competencias) del desempeño, de manera que los funcionarios entiendan como mejorar.
- Ser oportuno, dando una orientación específica y concreta cuando sea necesario o tan pronto como se pueda.

En esta Fase, Jefe y Colaborador deben:

- Realizar mínimo una reunión formal al año para analizar el avance en el logro de los compromisos.

- Analizar factores que contribuyen o están obstaculizando los resultados esperados.
- Seguimiento Objetivos de Resultado

Para el seguimiento a los Objetivos de Resultado El Jefe Inmediato debe:

- Recopilar, analizar y evaluar la información o el porcentaje de avance en cada objetivo (identificar problemas y aciertos obtenidos, causas y posibles correctivos).
- Explorar e indagar sobre el plan de acción para lograr el cumplimiento final, por parte del colaborador.

Para tal fin, el colaborador debe

- Presentar la información sobre el avance en cada objetivo.
- Ejecutar las acciones sugeridas por el jefe inmediato para lograr el cumplimiento final
- Seguimiento Objetivos de Competencias

El jefe inmediato debe:

- Analizar la experiencia del colaborador en el desarrollo de los comportamientos, con base en datos y hechos concretos.
- Revisar el cumplimiento de las acciones de entrenamiento en el puesto definidas y/o actividades programadas para el colaborador.

El colaborador debe:

- Informar la experiencia personal en el desarrollo de los comportamientos con base en datos y hechos concretos.
- Exponer ejemplos concretos de actuaciones que soporten los comentarios realizados.
- Entrevista de Seguimiento y Apoyo

Esta reunión debe ser un diálogo abierto y transparente. No se trata de evaluar sino cuestionarse cómo se puede apoyar, pues el resultado de un individuo y/o equipo es una responsabilidad compartida.

En esta fase, el jefe y el colaborador establecen un contrato acerca de lo que ambos pueden hacer para facilitar el desarrollo de las áreas prioritarias. El funcionario debe estar dispuesto a cambiar. Además, el jefe debe facilitar y apoyar el cambio.

Durante la entrevista el Jefe debe:

- Agradecer al colaborador por haberse preparado para la reunión.
- Enfatizar el propósito y la importancia de la reunión para alcanzar las metas críticas y mejorar el desempeño.
- Determinar la importancia de lograr un diálogo interactivo con el funcionario.
- Revisar la agenda.

- Revisar el progreso de los objetivos:
 - Pedir al funcionario que revise el progreso de cada uno de los objetivos clave.
 - Compartir la percepción del jefe sobre el progreso o los resultados logrados.
 - Dar refuerzo positivo a los resultados obtenidos.
 - Discutir los resultados que se encuentran por debajo de lo esperado.
 - Asegurar que el funcionario experimente la necesidad y la energía para lograr el cambio.

- Revisar los comportamientos, es decir, la demostración de las competencias:
 - Pedir al funcionario que explique cómo las competencias han contribuido a alcanzar los resultados esperados.
 - Compartir la percepción sobre las competencias demostradas.
 - Proporcionar refuerzo positivo por la demostración efectiva de las competencias.
 - Discutir los comportamientos que no han alcanzado el nivel habitual deseado.
 - Asegurar que el funcionario experimente la necesidad y la energía para lograr el cambio.

- Trabajar para reducir las brechas existentes:
 - Discutir las razones de las brechas.
 - Discutir formas específicas para demostrar las competencias.
 - Discutir la manera de ayudar y dar apoyo al funcionario sin eximirle de sus responsabilidades.
 - Discutir si alguna de las metas debe ser modificada (Ej. si los objetivos de la organización o departamento han cambiado).
 - Asegurar un compromiso genuino al cambio.

- Buscar la forma de resumir la discusión y ofrecer apoyo continuo en:
 - Indicar el plan de acción del jefe para apoyar a su colaborador.
 - Discutir preguntas o dudas.
 - Establecer la fecha de otra reunión para evaluar el progreso.
 - Motivar al funcionario a que consulte al jefe cada vez que tenga una duda o pregunta acerca del desempeño esperado o necesite consejos para alcanzar las metas críticas.
 - Expresar confianza en las habilidades del colaborador para continuar el progreso hacia el logro de sus objetivos.

- Retroalimentación con el Funcionario acerca de su Desempeño:

La Retroalimentación sobre el desempeño consiste en proporcionar información honesta y bienintencionada acerca del rendimiento del funcionario y brindar sugerencias para mejorarlo; identifica qué debe ser mejorado, por qué debe ser mejorado y cómo mejorarlo. Esto sucede sólo cuando el funcionario que recibe dicha retroalimentación la entiende, está dispuesto a aceptarla y es capaz de hacer algo al respecto.

Para facilitar que el funcionario aprenda a reconocer su conducta es recomendable que la retroalimentación sea:

- Específica y no general. Lo específico asegura que no hay una concepción equivocada de cómo debe ser la conducta.
- Basada en ejemplos recientes. Si se esperan varias semanas o meses para dar retroalimentación se hace difícil que el funcionario recuerde el contexto de la situación y por qué demostró esa determinada conducta. Tampoco le da una oportunidad para cambiar el comportamiento. Es importante proporcionar una retroalimentación constante para que ocurra el cambio de conducta.

- Aceptación de la Retroalimentación:

No basta que la retroalimentación se entienda, esto no significa que ha sido interiorizada y aceptada. Para ayudar a que el funcionario no se sienta a la defensiva y confrontado, la retroalimentación debe ser:

- Descriptiva, no evaluadora. Discutir las conductas relacionadas al cargo/rol. Evitar discutir los rasgos personales. Recordar incluir detalles cerca del contexto, la acción y el resultado.
- Balanceada. Por esta razón, es una buena idea iniciar el análisis con un refuerzo positivo de algo que el funcionario esté haciendo bien, seguido de la retroalimentación. Sin embargo, no es recomendable dar refuerzo. Si se necesita dar retroalimentación en referencia a un asunto importante y no hay nada para reforzarlo, es recomendable no postergar la sesión de revisión del desempeño.
- Oportuna y cuidadosamente preparada. Fijar la reunión en un lugar donde no vayan a ser interrumpidos dentro de los días siguientes a la demostración de la conducta. Explicar al funcionario que el objetivo es ayudarlo. Transmitir la importancia de la reunión sin que el funcionario se preocupe de la misma.
- Participativa. Facilitar el proceso de que el funcionario reconozca sus áreas fuertes y las de la mejora. Estar alerta que posiblemente no se tienen todos los hechos y que pueden existir barreras para que el funcionario se desempeñe excelentemente (Ej., otros miembros de la organización que no están colaborando con el funcionario).

- Recolectar datos de desempeño

No es posible dar un apoyo al funcionario a menos que se recolecte información de las brechas (sí las hay) entre las metas y los resultados actuales; y entre los comportamientos esperados y los actuales.

Generalmente hay cuatro formas de recolectar información del desempeño de un funcionario:

- Reportes directos del Colaborador. Una de las mejores formas de saber como los colaboradores se están desempeñando y logrando sus metas en el trabajo es hablar directamente con ellos.
- Observación directa. Observar como los funcionarios están haciendo su trabajo de información valiosa acerca de la demostración de las competencias. Por ejemplo, es posible observar cómo un trabajador interactúa con otros. Esto puede servir como una información importante en el momento de realizar el seguimiento del desempeño y también para dar refuerzo positivo.
- Material escrito. Algunos funcionarios tienen cargos/roles los cuales requieren que ellos escriban propuestas, reportes y otros documentos. La calidad de la escritura y la cantidad de la investigación necesarias para hacer el documento se pueden recoger y analizar. Además, la escritura informal con memos, y cartas es una forma útil de evaluar las habilidades del funcionario en muchas cosas, ej., dar servicio al cliente y/o colaborar con otros funcionarios.
- Reportes de terceras partes. Comentarios positivos o quejas que pueden venir de compañeros de trabajo, clientes, etc. Es importante contactar esta gente para obtener información acerca de otras interacciones y percepciones de los funcionarios.

La documentación es muy importante para el proceso de mejoramiento del desempeño. Debe ser utilizada para dar retroalimentación verbal al funcionario, ya que es una forma objetiva de hacerlo.

La documentación debe tener tres aspectos de información conductual:

- Contexto, en el cual la conducta ocurre. Esto da información acerca de la situación, quién estaba involucrado, etc.
- Acción, o la falta de ella, describiendo lo que el supervisado hizo o dejó de hacer
- Resultado de la acción

Si se analiza estos tres aspectos, hay menos posibilidades de que la conducta del funcionario se mal interprete o que el supervisado mal interprete la retroalimentación de su Jefe Inmediato.

3.2.3 Fase de Evaluación de Desempeño

La evaluación es la revisión formal de la actuación al término del período donde se compara el desempeño con las expectativas y se proporciona retroalimentación al funcionario sobre su rendimiento global.

- Características generales:
 - La evaluación de objetivos de resultado debe realizarse una vez al año entre noviembre y enero del siguiente año.
 - Sólo se debe realizar evaluación de resultados cuando existe planeación de objetivos acordados por jefe y colaborador.
 - Todos los resultados deben ser verificables con datos y hechos ciertos.
 - La evaluación de resultados es un puntaje entre cero (0) y ciento (100), donde cien (100) puntos corresponden al cumplimiento de la meta.

- Evaluación de Objetivos de Resultado:

Para la evaluación de Objetivos de Resultados el Jefe Inmediato debe:

- Analizar la información sobre el cumplimiento de cada uno de los objetivos de sus colaboradores
- Evaluar y registrar los resultados de la evaluación de los comportamientos del funcionario

Para la evaluación de Objetivos de Resultado el Colaborador debe:

- Presentar la información sobre el logro alcanzado en cada objetivo

- Evaluación de Objetivos de Competencias:

La evaluación de las competencias se realiza de acuerdo con el comportamiento demostrado por la persona.

Para la evaluación de Objetivos de Competencias el Jefe Inmediato debe:

- Seleccionar las fuentes de información para la evaluación de los objetivos del colaborador, para soportar la evaluación con hechos concretos:
- Solicitar la evaluación de los objetivos de competencias del colaborador a las fuentes de información definidas
- Analizar la evaluación de los objetivos con el colaborador
- Realizar entrevista para la evaluación de objetivos de competencias

Para la evaluación de Objetivos de Competencias el Colaborador debe:

- Realizar la autoevaluación de los objetivos de competencias, teniendo en cuenta que este paso requiere de una actitud madura para evaluarse con enfoque objetivo.
- Documentar con hechos y datos el estado de cumplimiento de las metas
- Exponer y analizar la evaluación de los objetivos con su Jefe Inmediato, enfatizando cuáles considera que han sido sus logros y argumentando las necesidades de desarrollo.

- Entrevista de Retroalimentación

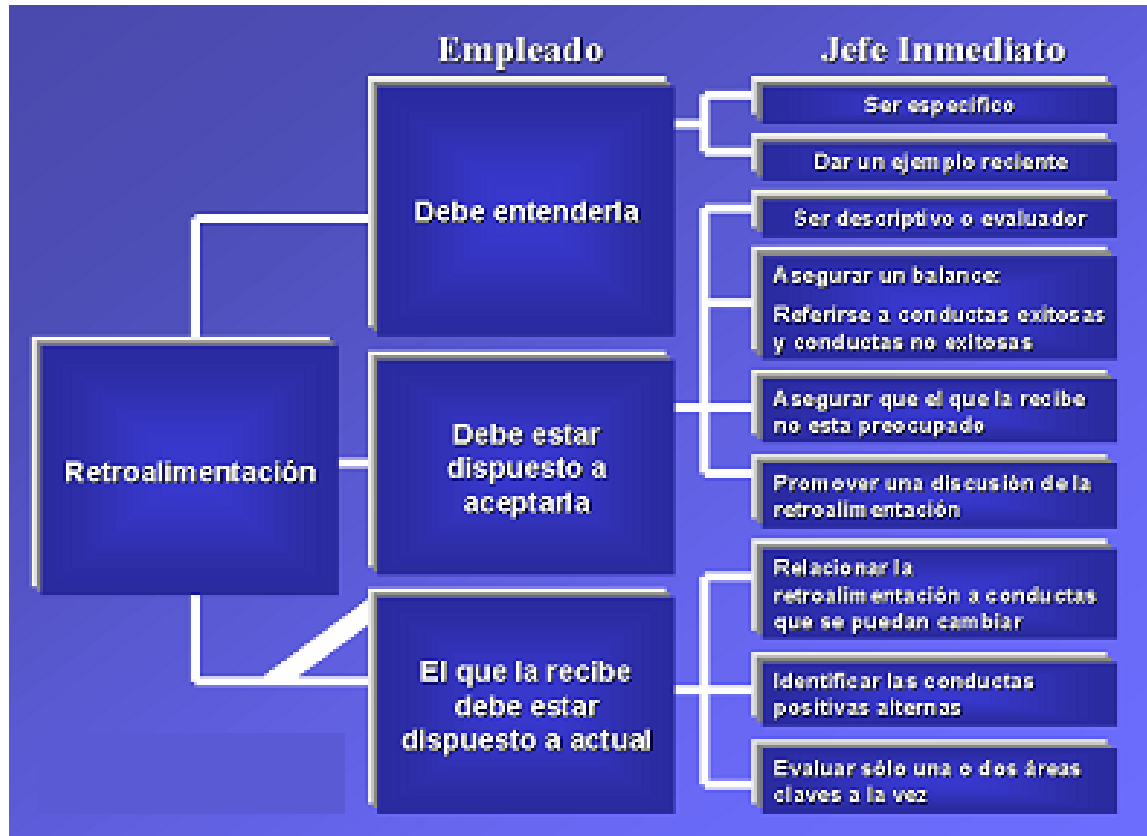
La reunión de evaluación es un diálogo de retroalimentación donde se califican el desempeño de metas y competencias demostrado en el año.

Previo a la entrevista el colaborador debe autoevaluarse así:

- ¿Qué resultados alcancé?
- ¿Cómo están mis competencias?
- ¿Qué acciones de desarrollo necesito?

Tal como se muestra en la Figura N° 13 para la etapa de evaluación exige ciertos comportamientos por parte de las partes, jefe inmediato y colaborador.

Figura N° 13: Entrevista de Retroalimentación de Evaluación de Desempeño.



Fuente: Presentación power point Dirección de Desarrollo

La entrevista de retroalimentación de la evaluación tiene varios objetivos, entre los cuales se encuentra:

- Identificar y documentar las tendencias del desempeño mediante la comparación del actual desempeño con las expectativas.
- Completar el proceso por el último periodo de evaluación, hecho que prepara al funcionario para el siguiente ciclo de desempeño.
- Documentar formalmente los resultados del proceso de mejoramiento de desempeño para utilizarlos en futuras consultas.

Existen varios principios importantes que se debe tener en cuenta en una entrevista de evaluación:

- **Cero Sorpresas.** Debido al seguimiento continuo, el funcionario estará al tanto de lo que espera. La Evaluación debe confirmar y resumir una retroalimentación permanente.
- **Preparación cuidadosa.** El jefe debe estar preparado para presentar la evidencia de apoyo necesario para todas las observaciones y conclusiones.
- **Programación adecuada.** El jefe debe programar la reunión con mucha anticipación, para que el funcionario tenga tiempo de prepararse. Debe asignarse suficiente tiempo para la reunión, por lo general una o dos horas, sin interrupciones.
- **Interacción participativa.** La discusión debe ser interactiva, no un monólogo por parte del jefe. Esta interacción fomentará la aceptación de los resultados así como también la realización de seguimiento significativo.
- **Enlace individual con la efectividad del grupo.** La discusión debe vincular los resultados del funcionario con la efectividad global del grupo de trabajo. Esta conexión contribuirá a la motivación del funcionario y a la efectividad del grupo de trabajo.

Las entrevistas de evaluación son efectivas cuando los jefes han mantenido registros de desempeño de los colaboradores a través del año, e integran esta documentación con la percepción que tienen los funcionarios de sus propios puntos fuertes, sus limitaciones y de las barreras que posiblemente hayan afectado su desempeño. Este nivel de preparación antes de la evaluación le comunica al colaborador que la discusión será de mutua colaboración. La autoestima del colaborador también se mantiene en un alto nivel si se hace referencia a sus comentarios en el transcurso de la reunión.

En la entrevista de evaluación se recomienda adoptar una actitud positiva frente a cinco aspectos particulares:

1. Resaltar el objetivo de la evaluación del desempeño y dar a conocer la agenda:

Explicar al funcionario que el objetivo principal de la evaluación es revisar el desempeño real para identificar aquellas tendencias que se puedan fortalecer al planificar posteriores objetivos de resultado y de competencias, reforzando la autoestima del funcionario y resaltando el valor de su participación y de sus aportes en la discusión.

2. Comparar el desempeño real con cada expectativa de desempeño:

- Hacer referencia a los objetivos de resultado, abordándolos uno por uno, y discutiendo cada uno de ellos, antes de analizar las Competencias.
- Hacer un resumen de la información recopilada, exponer el resultado de la evaluación de esos objetivos y comparar el desempeño real con cada expectativa.
- Hacer referencia a los ejemplos documentados del desempeño. Esto ayudará a fomentar una actitud abierta, así como una mayor participación.
- Estimular al funcionario a compartir sus inquietudes o sentimientos acerca de su desempeño.
- Pedir al funcionario que haga comentarios y tome notas.
- Centrar sus comentarios en la información relacionada al trabajo y evitar comentarios generales acerca del individuo.

3. Hacer retroalimentación positiva sobre la percepción de los clientes:

- Cuando se consulta la opinión de otros acerca del logro de objetivos en competencias por parte de un funcionario, hay que tener en cuenta que se hace para dimensionar de manera más precisa el grado de avance y progreso en el perfil requerido; en este sentido el propósito de la consulta es de tipo “formativo”.

- El jefe inmediato del funcionario puede contribuir significativamente a la comprensión de la opinión de los clientes, respecto de las competencias de un colaborador, si en la entrevista de evaluación dedica un tiempo importante a hablar sobre la percepción que tienen los clientes y propicia un ambiente de comunicación favorable para que el funcionario exprese los sentimientos e ideas que le generan tales opiniones.
- En la evaluación realizada por los clientes del funcionario se debe destacar los comportamientos en los que se evidencia una mejora personal; toda moción de censura está “contraindicada” en el contexto de la evaluación de los clientes.
- Independientemente del resultado de la evaluación por parte de los clientes y del jefe, la entrevista debe abordar la cuestión de qué puede hacer la persona para continuar mejorando.

4. Analizar el resultado de la evaluación:

Luego de compartir los datos del desempeño, analizar el resultado del desempeño.

- Centrar los comentarios en el desempeño que el jefe considera apropiado.
- Centrar sus comentarios en el desempeño, no en la persona, refiriéndose a datos específicos del desempeño que afectaron el resultado.
- Discutir las razones del éxito y las causas de los problemas.
- Pedir al funcionario que exprese sus inquietudes o ideas acerca del resultado de la evaluación, especialmente cuando éste sea más bajo de lo que él esperaba. Para facilitar la participación del funcionario, hacer preguntas abiertas, tales como “¿Qué evaluación esperaba usted?” o “Explique por qué usted siente que este resultado no es apropiado”.

Es conveniente no emitir juicios; más bien alentar al funcionario a que exprese sus sentimientos abiertamente. Escuchar y asegurarse de entender. No manifestar una actitud defensiva acerca del resultado dado, pero sí responder a las preguntas que pueda hacer el funcionario acerca de los factores que influenciaron la valoración.

Si el funcionario se ha desempeñado por encima de las expectativas establecidas, lo más probable es que se sienta orgulloso y querrá hablar acerca de ello. Escuchar con atención refuerza su cooperación.

Mediante una discusión separada sobre las razones principales del éxito y las causas de los problemas, el jefe puede ayudar a los funcionarios a reforzar sus puntos fuertes y corregir los débiles. No dejar de examinar el desempeño de aquellos funcionarios que hayan superado las expectativas.

A raíz de las entrevistas periódicas de seguimiento y apoyo realizadas a través del año, el funcionario estará consciente de sus puntos fuertes y débiles antes de realizar la evaluación formal. Por lo general, en ese momento el funcionario se muestra dispuesto a conversar acerca de las áreas problemáticas. Utilizar un enfoque que resuelva problemas al discutir las áreas de desempeño que deben mejorarse. No reiterar cada detalle de todos los incidentes; mas bien busque las tendencias dentro de los problemas o las barreras que aparentemente obstaculizan el éxito de los funcionarios.

5. Resumir las tendencias existentes en el desempeño y pedir ideas para el mejoramiento:

El jefe y el colaborador trabajan conjuntamente para identificar acciones posibles que mantengan los éxitos y resuelvan los problemas. Centrarse en los hechos relacionados al desempeño, no en la persona. Asegurarse que la discusión gire en torno a lo positivo y al futuro.

- Solicitar el aporte del funcionario ayudará a que éste asuma un compromiso con el plan.
- Tener notas de las ideas sugeridas e indicar al funcionario que se acordarán algunas acciones específicas en el momento de discutir los nuevos objetivos de resultado y de competencia.
- Hacer un resumen acerca de las tendencias principales de desempeño más débiles proporciona la oportunidad para desarrollar acciones positivas en el nuevo ciclo.

- Manifestar confianza en el futuro desempeño y fijar una fecha y hora para la siguiente reunión de planeación del desempeño.
- Finalizar su discusión agradeciéndole al funcionario su abierta participación.
- Cerrar la reunión plasmando las fortalezas de la persona y las actividades de desarrollo requeridas.

3.3 GESTIÓN DE DESARROLLO

La gestión de desarrollo es una filosofía administrativa compuesta por las diferentes opciones, llamadas acciones de desarrollo, que puede utilizar la empresa para promover y asegurar las competencias requeridas por el cargo y alcanzar un desempeño efectivo de las personas.

La gestión de desarrollo desde la perspectiva de competencia laboral evalúa la efectividad de las acciones de desarrollo en términos de los aprendizajes demostrados. Por eso, no interesa tanto el registro de los cursos de capacitación sino la evolución de la competencia del personal a través de las evidencias demostradas en el tiempo. Esto es un indicador de la efectividad de la organización en cuanto a la generación de nuevos saberes y un insumo para acciones de mejora.

3.3.1 Planes de desarrollo

Los cambios afectan directamente el ser y quehacer de los colaboradores, quienes son decisivos para el éxito o fracaso de cualquier organización. Por ello es importante establecer actividades que faciliten el cumplimiento de las estrategias y metas corporativas, tales como la implementación de un plan de desarrollo para el personal.

Es así como las organizaciones modernas deben considerar como meta prioritaria en sus planes organizacionales, disponer de recursos humanos capacitados, con unas competencias altamente desarrolladas que les permitan avanzar al mismo ritmo que los cambios científicos y tecnológicos, lo cual contribuye a incrementar la productividad de la organización. En este sentido, el modelo de competencias aporta al proceso de desarrollo del personal una serie de métodos y técnicas que permiten fortalecer en el individuo

aquellas competencias claves para alcanzar un excelente desempeño. La comparación entre el modelo de competencias y las competencias que realmente posee el individuo ponen de manifiesto la brecha resultante entre el desempeño actual y el que debería ser logrado, de esta forma identifica las necesidades de desarrollo a ser cubiertas.

Conocer cuáles son esas necesidades a través de la teoría de las competencias brinda a la empresa la oportunidad de fijar conceptos más claros sobre aspectos específicos del conocimiento, la conducta, actitudes, habilidades, motivaciones, rasgos de carácter, y destrezas involucradas directamente en las funciones y tareas que realiza el individuo en su trabajo. Esto permitirá que los planes de desarrollo que se elaboren persigan fines más concretos obteniendo resultados a corto y mediano plazo, evitando que los objetivos de dicho plan se desvíen hacia áreas difíciles de desarrollar, perdiendo de esta manera recursos.

3.3.2 Definición de competencia

Existen múltiples y variadas aproximaciones conceptuales a la competencia laboral. Un concepto generalmente aceptado la define como una capacidad efectiva para llevar a cabo exitosamente una actividad laboral plenamente identificada. La competencia laboral no es una probabilidad de éxito en la ejecución de un trabajo; es una capacidad real y demostrada.

Definiciones de algunos expertos:

*Mertens*⁷: Aporta una interesante diferenciación entre los conceptos de calificación y competencia. Mientras por calificación se entiende el conjunto de conocimientos y habilidades que los individuos adquieren durante los procesos de socialización y formación, la competencia se refiere únicamente a ciertos aspectos del acervo de conocimientos y habilidades: los necesarios para llegar a ciertos resultados exigidos en una circunstancia determinada; la capacidad real para lograr un objetivo o resultado en un contexto dado.

⁷ Mertens, Leonard, *Competencia Laboral: sistemas, surgimiento y modelos*, Montevideo, Cinterfor/OIT, 1996.

*Kochansky*⁸: Las competencias son las técnicas, las habilidades, los conocimientos y las características que distinguen a un trabajador destacado, por su rendimiento, sobre un trabajador normal dentro de una misma función o categoría laboral.

SENA⁹ (Colombia) la define como el conjunto de capacidades socioafectivas y habilidades cognoscitivas, psicológicas y motrices, que permiten a la persona llevar a cabo de manera adecuada, una actividad, un papel, una función, utilizando los conocimientos, actitudes y valores que posee.

De igual manera ISO define competencia como la “Habilidad demostrada para aplicar conocimientos y aptitudes” (NTC-ISO 9000:2000) y como los “Atributos personales y aptitud demostrada para aplicar conocimientos y habilidades” (NTC-ISO 19011:2002).

3.3.3 Modelos analíticos de la competencia laboral

A continuación se muestran las diferentes corrientes metodológicas acerca de la competencia laboral.

- **Análisis conductista como base de la competencia laboral**

Las competencias se definen como aquellas características que diferencian un desempeño superior de un desempeño promedio o pobre. Aquellas características necesarias para realizar el trabajo, pero que no conducen a un desempeño superior, fueron denominadas «*competencias mínimas*» para diferenciarlas de las «*competencias efectivas*».

Bajo esta óptica, competencias pueden ser motivos, características de personalidad, habilidades, aspectos de autoimagen y de su rol social, o un conjunto de conocimientos que un individuo está usando.

⁸ Kochansky, Jim, “El sistema de competencias”, en: *Training and Development digest*, Madrid, 1998.

⁹ SENA, Dirección de Formación Profesional, *Manual para diseñar estructuras curriculares y módulos de formación para el desarrollo de competencias en la formación profesional integral*, Bogotá, 2002.

Las desventajas o las críticas al modelo conductista son, entre otras:

- a. La definición de competencia es tan amplia que puede cubrir casi cualquier cosa, sin ir al corazón de lo que es común en cuanto a motivaciones, personalidades, roles sociales, habilidades y conocimientos.
- b. La distinción entre competencias mínimas y competencias efectivas no es muy clara y de hecho es simplemente una cuestión de matiz.
- c. Los modelos son históricos, es decir, relacionados con el éxito en el pasado, y por ende, menos apropiados para organizaciones que operan con cambios rápidos.

La gran diferencia con el análisis funcional que se verá a continuación, es que el análisis conductista parte de la *persona que hace bien su trabajo de acuerdo a los resultados esperados*, y define el puesto en términos de las características de dichas personas. El énfasis está en el desempeño *superior* y las competencias son las características de *fondo* que *causan* la acción de una persona. Por su parte, el tipo de análisis funcional, la base de las normas de competencias inglesas (NCVQ¹⁰), describe el puesto o la función, compuesto de elementos de competencia con criterios de evaluación que indican niveles *mínimos* requeridos. Esto está basado en la idea de construir bases mínimas para el efecto de la certificación.

- **Análisis funcional como base de la competencia laboral**

Es una técnica que se utiliza para la identificación de las competencias laborales requeridas por una función productiva. Considera el trabajo de cada uno en una relación sistémica con el logro del propósito de la organización o sector en el que se realiza.

El análisis funcional es un enfoque de trabajo para acercarse a las competencias requeridas mediante una estrategia deductiva. Se inicia estableciendo el propósito principal de la función productiva o de servicios bajo análisis y se pregunta sucesivamente qué funciones hay que llevar a cabo para permitir que la función precedente se logre.

- **Análisis constructivista como base de la competencia laboral**

Un protagonista, si no el principal, de esta corriente es Bertrand Schwartz, de Francia. El concepto constructivista» alude a que « (...) *aclara las relaciones mutuas y las acciones*

¹⁰ NCVQ: Consejo Nacional de Competencias Laborales de Inglaterra.

existentes entre los grupos y su entorno, pero también entre situaciones de trabajo y situaciones de capacitación» (Schwartz, 1995). Es decir, este método rechaza el desfase entre construcción de la competencia y de la norma por un lado y por el otro, la implementación de una estrategia de capacitación. Construye la competencia no sólo a partir de la función que nace del mercado, sino que concede igual importancia a la persona, a sus objetivos y posibilidades.

A diferencia de los enfoques conductivistas, que toman como referencia para la construcción de las competencias a los trabajadores y gerentes más aptos o bien de empresas de alto desempeño, la preocupación de la metodología constructivista incluye, a propósito, en el análisis a las personas de menor nivel educativo.

Siguiendo la clasificación estilística de los tres modelos básicos de competencia señalados anteriormente, se derivan los respectivos tipos de normas con características diferenciadas. El producto final que resulta se caracteriza por ser una norma «dura» en el caso del NVQ de Gran Bretaña, porque son criterios de resultados directos; una «blanda» en el caso del método conductista, practicado más en los Estados Unidos, porque son una identificación de atributos que deben conducir al desempeño superior; y una de tipo contextual, observado en Francia, porque es el derivado de las disfunciones en la empresa.

3.3.4 Tipos de Competencias

Existen diferentes tipos de competencias que son la base de los conocimientos, habilidades y destrezas movilizados para lograr el desempeño competente. Hay diversas clasificaciones de competencias. Mencionamos aquí la clasificación de Mertens¹¹ (1996) en los grupos de competencias básicas, genéricas y específicas.

Las **competencias genéricas** se relacionan con los comportamientos y actitudes laborales propios de diferentes ámbitos de producción, como, por ejemplo, la capacidad para el trabajo en equipo, habilidades para la negociación, planificación, etc.

¹¹ Mertens, Leonard. Competencia laboral: sistemas, surgimiento y modelos. Cinterfor. Montevideo. 1997.

Las **competencias específicas** se relacionan con los aspectos técnicos directamente relacionados con la ocupación y no son tan fácilmente transferibles a otros contextos laborales (ejemplo, la operación de maquinaria especializada, la formulación de proyectos de infraestructura, etc.).

Las **competencias básicas** son las que se adquieren en la formación básica y que permiten el ingreso al trabajo: habilidades para la lectura y escritura, comunicación oral, cálculo, entre otras.

3.3.5 Dimensiones del sistema de competencia laboral

- **Identificación de competencias:**

La identificación de competencias es un proceso de análisis cualitativo del trabajo que se lleva a cabo con el propósito de establecer los conocimientos, habilidades, destrezas y comprensión que el trabajador moviliza para desempeñar efectivamente una función laboral.

Actualmente se cuenta con una amplia gama de metodologías para identificar competencias, entre las más conocidas se pueden citar:

- La familia DACUM (Desarrollo de un Currículo), AMOD (Un Modelo) y SCID (Desarrollo Sistemático de un Currículo Instruccional); que trabaja con la perspectiva de las competencias como lista de tareas pero que en sus últimas versiones han incorporado competencias clave¹².
- El análisis funcional, que trabaja con una visión integradora de la competencia (resultados + competencias clave).
- El ETED (Empleo Típico Estudiado en su Dinámica) que “construye” las competencias a partir de las interacciones de un empleo con los demás en la organización.

El proceso de identificación de competencias da como resultado el perfil de competencias. Este perfil, si se adopta como base por varios interesados, se convierte en norma o estándar.

¹² Competencias que facilitan el desempeño en una amplia gama de ocupaciones y por tanto, al no concentrarse en un reducido foco de aplicación permiten una mayor adaptabilidad y flexibilidad al trabajador dentro de distintos contextos. Por ejemplo: Creatividad en la solución de problemas, Respeto, Actitud solidaria

- **Normalización de competencias:**

Es un proceso de interacción y acuerdo entre diferentes agentes, usualmente empresas, trabajadores e instituciones públicas, con el propósito de establecer un estándar sobre las competencias que son representativas de una determinada ocupación o área ocupacional. La norma describe las competencias que fueron identificadas en la fase anterior y es el resultado del consenso de los actores sociales en el nivel en que se esté efectuando (sector, ocupación, empresa, etc.).

Las normas de competencia posibilitan transferir la competencia a otros contextos laborales. Así, por ejemplo, si una persona es competente para «atender las necesidades de los clientes, asesorándolos y solucionando sus problemas», podrá desempeñarse en la recepción de un hotel, en una oficina de viajes y turismo, y en otros ámbitos en los que se requiera esta competencia.

La conformación de la norma depende de:

- El método de identificación que se utiliza (conductista, funcionalista, etc.);
- El marco institucional en que se realiza (nacional, sectorial o por rama, en la empresa, en un área).
- Los objetivos (para facilitar el ingreso al trabajo, la movilidad de las personas calificadas, como pautas nacionales uniformes, para diseñar la formación, etc.).

- **Formación Basada en Competencias**

Es el proceso de enseñanza/aprendizaje que facilita la transmisión de conocimientos y la generación de habilidades y destrezas, pero además desarrolla en el participante las capacidades para aplicarlos y movilizarlos en situaciones reales de trabajo habilitándolo para aplicar sus competencias en diferentes contextos y en la solución de situaciones emergentes.

Para orientar la formación sobre la base de las competencias, los contenidos, metodologías y evaluación de la formación deberían concretarse en el marco de un diseño pedagógico que contemple la adquisición de cada una de las competencias requeridas en el perfil de competencia respectivo.

- **Certificación de competencias**

La certificación es el proceso mediante el cual un organismo certificador, investido de autoridad, testifica por documento escrito, que una persona ha demostrado la conformidad con una norma de competencia laboral y que es competente para el desempeño laboral. Mediante este proceso se reconoce la competencia demostrada por el trabajador independientemente de la forma como la haya adquirido. La evaluación debe asegurar la transparencia, ser confiable, válida y consistente.

El proceso se centra en los resultados, sobre los cuales el evaluador debe emitir el juicio de “competente” ó “aún no competente”; en este último caso, se infiere que el candidato debe buscar alternativas que le permitan desarrollar las competencias faltantes, ya sea mediante procesos de formación, capacitación, autoformación o bien, entrenamiento en la empresa.

En este sentido, el proceso crucial para el acto de la certificación es el de evaluación de competencias. La evaluación de competencias tiende a considerarse una evaluación de carácter formativo. Ello significa que aporta elementos para mejorar las competencias que aún no ha adquirido la persona evaluada.

Corresponde reflexionar acerca de la esencia de la certificación; es oportuno afirmar que ella debe ir de la mano con las estrategias formativas, en especial si se realiza en el ámbito de la empresa. De esta manera se evita que se reduzca a una simple evaluación o constatación de carencias o fortalezas que el trabajador posee, sin cumplir su principal meta, que es promover la formación como manera de contribuir a la empleabilidad. De lo contrario, se correría el riesgo que se tengan escasas posibilidades de desarrollar sus competencias.

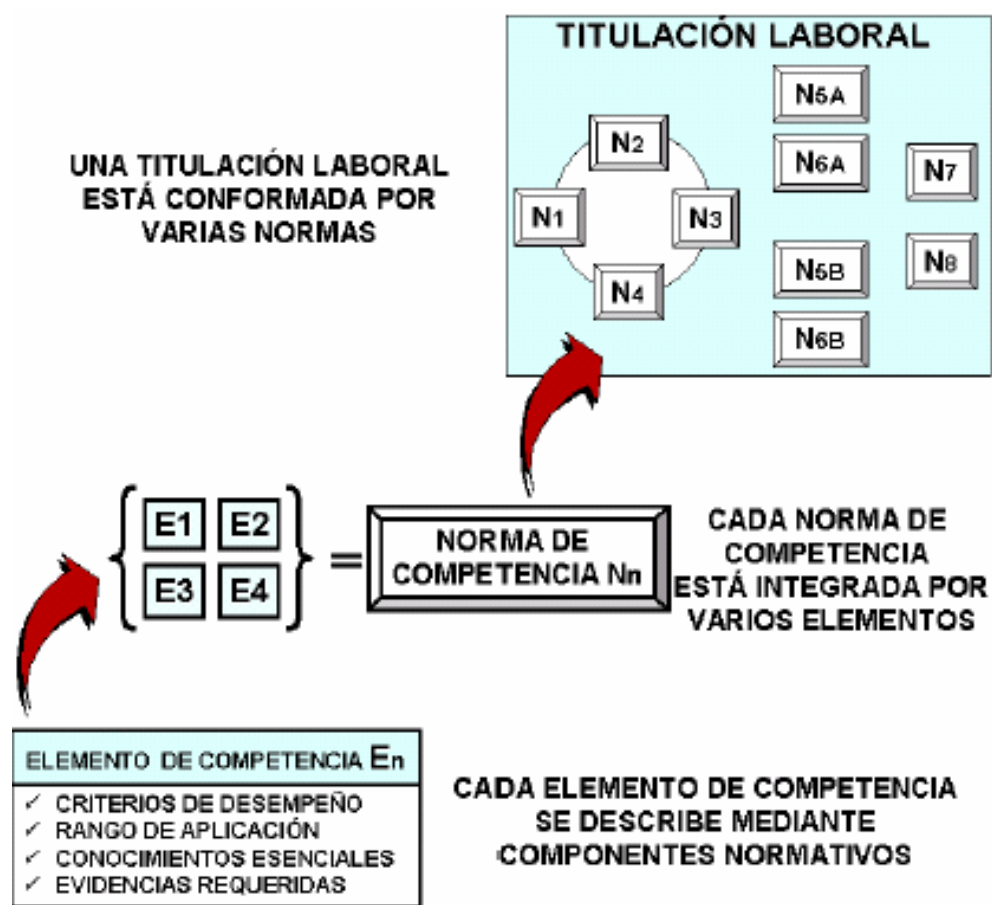
3.3.6 Normas de competencia laboral en Colombia

El Gobierno nacional a través del CONPES, Documento 2945, le encomienda al SENA adecuarse para la competitividad y liderar la construcción de un sistema que articule toda la oferta educativa técnica, pública y privada, para regularla y potenciarla. Para ello definió como estrategia, la constitución de mesas sectoriales en las que convergen voluntariamente gremios, empresarios, sector público, organizaciones de trabajadores,

centros de investigación y oferentes educativos, con el objetivo de definir las áreas prioritarias de atención, elaborar normas de competencia laboral y mejorar la gestión del talento humano en las empresas a partir de procesos de certificación del desempeño. Así mismo, de conformidad con el Decreto 933 del 11 de Abril de 2003, Artículo 19, el carácter de norma de competencia laboral colombiana lo otorga el Organismo Normalizador que para Colombia es el SENA.

En la Figura N° 14 se muestra la estructura de elaboración de normas de competencias laboral en Colombia, donde se definen los siguientes elementos:

Figura N° 14: Elaboración de Normas de Competencia Laboral



Fuente: Zúñiga, Luis Enrique. Metodología para la elaboración de Normas de Competencia Laboral. SENA.

2003. www.sena.gov.com

- Titulación

Conjunto de Normas de Competencia Laboral que describe los desempeños requeridos en un Campo Ocupacional o en una Ocupación.

- Normas de Competencia

Estándar reconocido por trabajadores y empresarios, que describe los resultados que un trabajador debe lograr en el desempeño de una función laboral, los contextos en que ocurre ese desempeño, los conocimientos que debe aplicar y las evidencias que puede presentar para demostrar su competencia. La norma está compuesto por contribuciones individuales o elementos de competencia.

- Elementos de Competencia:

Es una contribución individual descrita mediante sus componentes normativos (Criterios de desempeño, rango de aplicación, conocimiento y comprensión esencial y evidencias de desempeño requeridas) se denomina Elemento de Competencia.

- Componentes Normativos:

Criterios de Desempeño: Establecen los parámetros de evaluación del desempeño para cada función expresada en el título del elemento: definen enunciados de resultados críticos del desempeño y parámetros de calidad de esos resultados. Expresan el qué y con qué calidad se espera que sea logrado el desempeño.

Rango de Aplicación: Establece el conjunto de situaciones o circunstancias laborales en los que la persona debe demostrar el desempeño de la función expresada en el elemento de competencia. Define el alcance de la competencia laboral.

Conocimiento y Comprensión Esenciales: Establecen los métodos, principios, teorías e información necesaria y suficiente que la persona debe poseer, comprender y dominar para lograr y soportar un desempeño competente y consistente en el tiempo.

Evidencias Requeridas: Establecen los productos y/o pruebas objetivas para probar, evaluar y juzgar la competencia laboral del trabajador. Detalla qué y cuántos resultados

de desempeño o productos tangibles deben usarse como evidencia para demostrar la competencia.

3.3.7 El concepto de Análisis Funcional

Los cambios en los patrones productivos, generan cambios en los contenidos del trabajo y en el rol del trabajador.

En una división técnica y científica del trabajo, las funciones son resultado de la suma de tareas fáciles de identificar y describir, a través del análisis de tiempos y movimientos para el puesto de trabajo. En el contexto actual, si bien las funciones siguen siendo resultado de la integración de tareas, la descripción de detalles y secuencias ha perdido sentido, por cuanto la función se ha vuelto más compleja, más dinámica y abierta, como consecuencia de los avances técnicos y nuevas prácticas en la organización del trabajo.

La identificación de la función, ha de realizarse mediante el análisis sistemático de un área de actividad productiva –área de desempeño o subárea de desempeño-, partiendo de la definición de su propósito clave, hasta determinar las funciones realizables por una persona -referente primario de la competencia laboral -.

El análisis se concreta en un diagrama, árbol o mapa funcional que relaciona las funciones desde la más general hasta la más simple, aplicando los siguientes principios:

- Partir de lo general a lo particular

El análisis debe partir del conocimiento y la definición de un propósito clave para un área o subárea de desempeño. A partir de allí, se inicia un proceso de desagregación por niveles, mediante la identificación de las funciones que contribuyen a su logro, desde las más generales hasta las funciones realizables por una persona.

- Mantener la relación causa – consecuencia entre los niveles de desagregación del mapa funcional.

El proceso de análisis ha de realizarse, asegurando que el conjunto de funciones subordinadas, sean las suficientes y necesarias para alcanzar la función descrita en el nivel superior. Cada función identificada, por tanto, debe tener valor y pertinencia para el

nivel de desagregación superior y todas deben tener significado y valor para el logro del propósito clave.

- Enunciar funciones discretas

Las funciones identificadas y descritas en el mapa, deben tener un rango y alcances precisos para facilitar la descripción de la competencia asociada, su evaluación y medición, sin caer en enunciados de tareas o la referencia a contextos laborales, productivos o tecnológicos específicos.

3.4 CONTROL DE GESTIÓN

El control es la función fundamental de la ingeniería cuyo mayor propósito es medir, evaluar y corregir las operaciones del proceso, máquina o sistema bajo condiciones dinámicas para lograr los objetivos deseados dentro de las especificaciones de costo y seguridad. (Handbook of Industrial Engineering). El control no es un fin en si mismo, es un medio para alcanzar el fin, o sea mejorar la operación del sistema.

Por gestión se entiende, la dirección de las acciones que contribuyan a tomar decisiones orientadas a alcanzar los objetivos trazados, medir los resultados obtenidos, para finalmente, orientar la acción hacia la mejora permanente del sistema.

Para Joan Ma. Amat (1992, p. 35.), el Control de Gestión es: "... el conjunto de mecanismos que puede utilizar la dirección que permiten aumentar la probabilidad de que el comportamiento de las personas que forman parte de la Organización sea coherente con los objetivos de ésta."¹³

Desde este enfoque el control de gestión se relaciona con las siguientes actividades: formulación de objetivos, fijación de estándares, programas de acción, utilización de recursos, medición de resultados (verificación), análisis de desviaciones, corrección del desempeño o mejora.

¹³ Joan M^a Amat. Control de Gestión. Barcelona, Ed. Ediciones Gestión 2000 S.A., 1992, p. 35.

El Control de Gestión se basa en la evaluación o medición de los resultados o la eficacia de los procesos con el fin de suministrar la información con la cual se toman decisiones.

Esta herramienta de gestión permite pilotear una actividad, departamento, una corriente de trabajo o una compañía con el fin de garantizar un mejoramiento continuo del desempeño en esa actividad, departamento, corriente de trabajo o compañía.

El Control de Gestión es un sistema de lazo cerrado que consta de elementos que se usan de manera sistemática por la organización para lograr mejoramientos cuantificables del desempeño en los procesos del negocio¹⁴.

- Elementos de Control de Gestión

Al revisar un proceso de producción como el de una planta de destilación, se observa que cuenta con elementos para controlar la presión, el flujo, la temperatura, el nivel, etc. localizados en los sitios correctos y en perfecta armonía para obtener los productos valiosos. Estos elementos conforman un sistema de control de este proceso en particular.

Los elementos claves que forman parte del control de gestión son: planes y programas, reuniones, indicadores y reportes

- Elementos de Control de Gestión:

Indicadores:

El principal objetivo de los indicadores, es poder evaluar el desempeño del área mediante parámetros establecidos en relación con las metas, así mismo observar la tendencia en un lapso de tiempo durante un proceso de evaluación. Con los resultados obtenidos se pueden plantear soluciones o herramientas que contribuyan al mejoramiento o correctivos que conlleven a la consecución de la meta fijada.

Los indicadores suministran datos sobre los negocios, estos datos pueden convertirse, a partir de su comunicación, en información, y al final, permitir la toma de decisiones.

Un indicador debe satisfacer los siguientes criterios:

¹⁴ Presentación power point Gerencia Complejo Barrancabermeja -GCB

- Medible: Esto significa que la característica descrita debe ser cuantificable en términos ya sea del grado o frecuencia de la cantidad.
- Entendible: El medidor o indicador debe ser reconocido fácilmente por todos aquellos que lo usan.
- Controlable: El indicador debe ser controlable dentro de la estructura de la organización.

Tipos de Indicadores

En el contexto de orientación hacia los procesos, un medidor o indicador puede ser de proceso o de resultados. En el primer caso, se pretende medir que esta sucediendo con las actividades, en el segundo se quiere medir las salidas del proceso.

También se pueden clasificar los indicadores en indicadores de eficacia o de eficiencia. El indicador de eficacia mide el logro de los resultados propuestos. Nos indica si se hicieron las cosas que se debían hacer, los aspectos correctos del proceso. Los indicadores de eficacia se enfocan en el qué se debe hacer, por tal motivo, en el establecimiento de un indicador de eficacia es fundamental conocer y definir operacionalmente los requerimientos del cliente del proceso para comparar lo que entrega el proceso contra lo que él espera. De lo contrario, se puede estar logrando una gran eficiencia en aspectos no relevantes para el cliente.

Los indicadores de eficiencia miden el nivel de ejecución del proceso, se concentran en el cómo se hicieron las cosas y miden el rendimiento de los recursos utilizados por un proceso. Tienen que ver con la productividad.

Reuniones

Definimos una reunión como un proceso de comunicación que ocurre cuando 2 o mas personas se reúnen para:

- Revisar resultados
- Oficializar planes o programas
- Generar acciones
- Resolver problemas
- Intercambiar ideas

Las reuniones son importante puesto que sirven para transmitir información, generar ideas, tomar decisiones, estructurar decisiones, resolver problemas, vender ideas, hacer

planes, priorizar acciones, actualizar planes, contribuir con la formación de los líderes e instruir el personal.

Documentos claves: Planes y Programas

Los planes constituyen el punto inicial de la acción directiva ya que supone un establecimiento de objetivos y los cursos de acción para lograrlo.

Toda empresa diseña planes estratégicos para el logro de sus objetivos y metas planteadas, esto planes pueden ser a corto, mediano y largo plazo, según la amplitud y magnitud de la empresa. Es decir, su tamaño, ya que esto implica que cantidad de planes y actividades debe ejecutar cada unidad operativa, ya sea de niveles superiores o niveles inferiores.

Es importante considerar que el presupuesto de una empresa refleja el resultado obtenido de la aplicación de los planes estratégicos, por lo que es fundamental conocer y ejecutar correctamente los objetivos para poder lograr las metas trazadas en la empresa.

Reportes

Informes donde se consolida datos significativos de las diferentes operaciones realizadas en una empresa.

Fases generales para implementar un programa de mejoramiento del control de gestión:

- **Diagnóstico:**

Todo proceso de control de gestión comienza con el estudio propio del sistema a controlar. El diagnóstico tiene como objetivo identificar posibles obstáculos que puedan interferir en la eficacia del sistema, del mismo modo establecer si están dadas las condiciones para la ejecución del sistema propuesto e identificar los procesos clave para que el sistema opere sobre ellos y sus variables claves, a fin de garantizar en lo posible el éxito organizacional.

- **Identificación de procesos claves:**

Luego de conocer cómo se encuentra el sistema a controlar, es necesario identificar los procesos claves para el éxito empresarial, el control de gestión no actúa sobre todos los procesos internos de la organización, sino por el contrario se centra en aquellos lo

suficientemente importantes en el desempeño eficaz del sistema a controlar, van desde la situación financiera, pasando por la situación comercial, producción, productividad, personal, servicios al cliente, relaciones con otros entes, eficacia, eficiencia, calidad, pertinencia, etc.

- Diseño del sistema de indicadores.

De la definición de las áreas claves, se originan los indicadores que van a permitir medir atributos de dichos procesos y tomar las decisiones pertinentes para su corrección.

- Establecer esquema para el control de gestión:

Es el desarrollo de los elementos que se van a utilizar para mejorar el control de gestión del Área, Departamento u Compañía de acuerdo con los procesos claves y los indicadores de medición definidos.

- Implantación del sistema

Consiste en la implementación de los elementos de gestión a fin de adoptar oficialmente el sistema y definir los mecanismos para su administración.

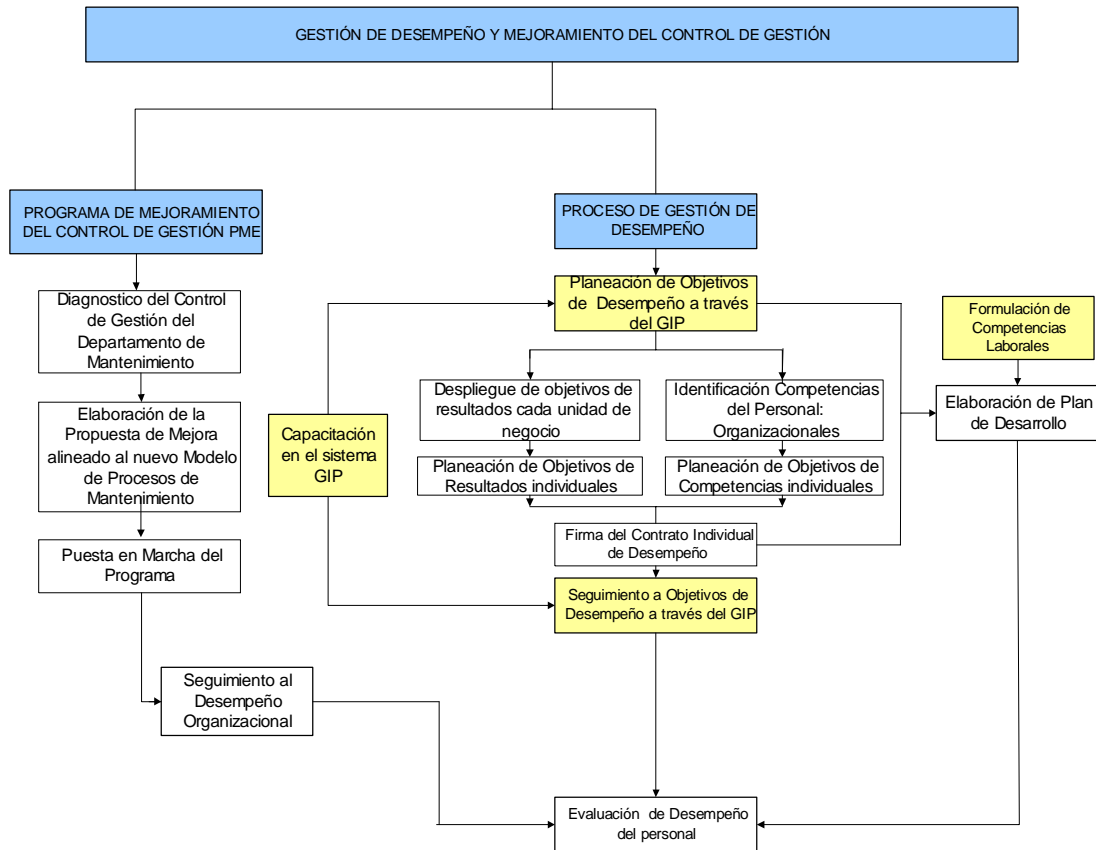
- Evaluar el sistema

Realizar una auditoría a la implementación de los elementos de la estructura de Control de Gestión.

4. IMPLEMENTACIÓN DEL PROCESO DE GESTIÓN DE DESEMPEÑO

4.1 Metodología del proyecto

Figura N° 15: Desarrollo metodológico del proyecto



Fuente: Autor

En la Figura N° 15 se puede observar el esquema metodológico desarrollado en el presente proyecto de grado, del cual en color azul se encuentran los dos temas macros del objetivo general y en color amarillo los objetivos específicos de la práctica empresarial. El primer paso fue realizar un diagnóstico del estado del proceso de gestión de desempeño en la Superintendencia de Operaciones de Mares para analizar las variables que podían impactar la implementación de este proceso. Posteriormente se realizó una revisión de la población objetivo con el fin de planear como se desarrollaría la actividad. En este aspecto se planearon talleres con las diferentes áreas de tal forma que se cubriera todo el personal directivo; en estos talleres se explicaron los objetivos del

proceso de gestión de desempeño y la metodología para aplicar este proceso, igualmente se desarrolló de forma simultánea la capacitación en el uso del GIP (Gestión Integral de Personal), herramienta informática que soporta el proceso de gestión de desempeño en Ecopetrol.

Estos talleres se iniciaron una vez obtenido el insumo principal que es la planeación de objetivos a nivel de la superintendencia, con el cual se empezó a desarrollar el despliegue y planeación de objetivos de resultados a todos los niveles. Para desarrollar esta actividad se dio el soporte a través del acompañamiento y seguimiento de forma individual y grupal, con el fin de que el proceso fuera comprendido completamente por el personal involucrado.

La fase de planeación culminó con la firma del contrato individual de desempeño entre jefe y empleado. Posteriormente, se inició la fase de seguimiento, la cual se realiza de forma oficial una vez al año, para lo cual se dio el soporte a través de la consolidación de los resultados del periodo, la retroalimentación con el personal a través de entrevistas y talleres, y la respectiva capacitación en el manejo del GIP. Esta fase terminó con la firma del seguimiento del acuerdo de desempeño entre jefe inmediato y colaborador.

La fase de Evaluación de desempeño, que se realiza al finalizar el año, no está dentro del alcance del presente proyecto.

Durante el proceso, se identificó la necesidad de establecer un modelo de competencias técnicas que permitiera desarrollar el talento humano de la Superintendencia, por lo cual se desarrolló un modelo de competencias técnicas alineado con la metodología SENA de aplicación para el personal de dirección, tales como: Superintendente, Jefes de Departamento y Coordinadores. Para tal fin, se realizaron talleres con el personal con el fin de realizar el análisis funcional de la SMA, establecer las competencias técnicas de cada cargo y diseñar la metodología de evaluación y formulación de plan de desarrollo requerida para mejorar el desarrollo del personal.

Para mejorar el monitoreo, medición, reporte y seguimiento del desempeño en el Departamento de Mantenimiento de Mares - PME se diseñó e implementó un programa de mejoramiento del control de gestión.

Para tal fin se realizaron visitas a la Gerencia Complejo Barrancabermeja – GCB con el fin de conocer las mejores prácticas en control de gestión implementadas en las refinerías de

Barrancabermeja y Cartagena, puesto que el objetivo del Departamento de Mantenimiento de Mares era mejorar su gestión siguiendo el ejemplo de otras dependencias al interior de ecopetrol, para este caso, el de las refinerías de la Vicepresidencia de Refinación y Petroquímica-VPR. De esta manera se realizó un diagnóstico teniendo como punto de comparación los elementos observados en la GCB. A partir de este diagnóstico se realizaron mejoras en el control de la gestión del Departamento de Mantenimiento que se apoyaron con el acompañamiento en el seguimiento de la obtención de resultados y su comparación con las metas. Este programa de mejoramiento se basa principalmente en la disciplina y cambio de comportamientos en el personal para adoptar la cultura de enfoque en resultados.

4.2 Diagnóstico general

El proceso de Gestión de Desempeño en Ecopetrol es un medio para Potenciar el Talento de las Personas y Capitalizarlo para el Negocio; así pues, de forma corporativa se está implementando este proceso con la finalidad de consolidar el recurso humano como factor estratégico en la generación de valor.

Actualmente en Ecopetrol S.A, existen áreas como la Gerencia Complejo Barrancabermeja¹⁵ - GCB donde el proceso de gestión de desempeño se ha aplicado a todo el personal, sin embargo en los campos de la Gerencia Regional de Magdalena Medio GRM, al cual pertenece la Superintendencia de Operaciones de Mares, hasta ahora se está implementando dicho proceso, y se ha iniciado con la aplicación únicamente al personal directivo. Este proceso se inició en la SMA en el año 2004 con la implementación a nivel de Superintendente, Jefes de departamento y Coordinadores. Con el fin de continuar con la meta de extender este proceso a todo el personal, todos los años la Dirección de Desarrollo aumenta la meta de población objetivo de cada una de las áreas. Por tal razón en el año 2005 se estableció como meta para la SMA hacer extensivo este proceso a todo el personal directivo, para lo cual se cuenta con la experiencia del año anterior.

¹⁵ GCB: Gerencia Complejo Barrancabermeja. Refinería ubicada en Barrancabermeja

De esta experiencia, se evidenció la enorme necesidad de hacer extensivo este proceso a todo el personal, puesto que solo se establecieron objetivos a nivel de los jefes, lo cual ocasionó que el personal de la base no tuviera el mismo nivel de compromiso con los resultados, lo cual es no es viable puesto que la suma de las contribuciones individuales es lo que hace los resultados globales de la empresa.

En este sentido es importante considerar que la Superintendencia de Operaciones de Mares cuenta con una base de datos GIP – Gestión Integral de Personal donde se encuentran creados los perfiles del personal directivo, se tienen descripciones de cargos debidamente firmados y registrados en el GIP, matrices de responsabilidad y funciones por áreas para cada una de las dependencias de la SMA y un Tablero Balanceado de Gestión que soporta los principales indicadores de resultados de la SMA.

Para desarrollar este proceso la SMA cuenta con el soporte de la Dirección de Desarrollo quien se encarga de dar las directrices y lineamiento en gestión de desempeño.

4.3 Implementación de la fase de planeación del proceso de gestión de desempeño

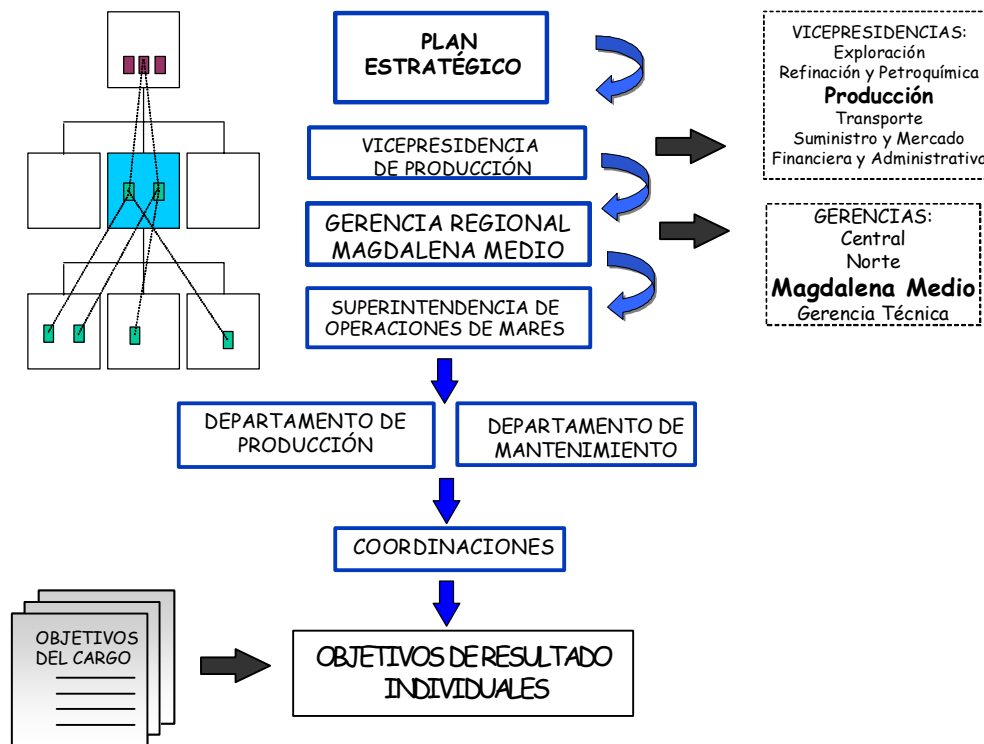
El Plan de Negocios de Ecopetrol es el fundamento y punto de partida para la Gestión de Desempeño y como tal, debe ser oficializado máximo en el mes de enero de cada año.

Una vez tiene esta entrada, se realiza un despliegue del direccionamiento estratégico de la empresa hasta llegar al nivel de las superintendencias. De tal manera que, la implementación del proceso de gestión de desempeño en la Superintendencia Operativa de Mares se inicia con la revisión del direccionamiento estratégico de la SMA que se formula desde la misión, visión, valores y estrategias de Ecopetrol los cuales son únicos para toda la organización y emitidos por la Dirección General de Planeación y Riesgos (DGP).

Con base en dichos direccionamientos, definidos por el Corporativo de la empresa, la Vicepresidencia de Producción VPR actualiza su plan de negocio para el periodo 2005 – 2010 completamente alineado con el plan estratégico de la empresa y consolida lo planteado y trabajado durante los últimos años. En este plan actualizado, se establecen objetivos, estrategias, áreas claves de desempeño, acciones, indicadores y metas del negocio de producción y se despliega en cada una de sus gerencias los indicadores por

superintendencias, departamentos, coordinaciones, hasta alcanzar las metas e indicadores personales (Ver Figura 16).

Figura N° 16: Despliegue de Objetivos de Resultados en la SMA



Fuente: Autor

Para alcanzar los retos, se determinan para cada una de las áreas claves de desempeño los objetivos específicos, estrategias, indicadores y planes de acción.

En la formulación de planes, objetivos y estrategias se tiene en cuenta el desempeño de periodos anteriores, y se incorporan las 6 áreas claves de desempeño alineadas con las perspectivas del Balance Score Card (Ver Figura N° 17).

Tabla N° 1: Alineación de las áreas claves de desempeño con las perspectivas del Balance Score Card

PERSPECTIVAS DEL BSC	AREAS CLAVES DE RESULTADO
Perspectiva Financiera	Resultados económicos
Perspectiva Cliente	Orientación al cliente
Perspectiva Aprendizaje	Personal
Perspectiva interna	Gestión
	HSE
	Confiabilidad Operacional/ Cumplimiento del Plan de Volumen de Crudo y Gas

Fuente: Autor

Tal como se muestra en la Tabla N° 1 las áreas claves de desempeño alineadas con las áreas del Balance Score Card son:

- *Resultados Económicos:* Se refiere a los objetivos que apuntan a mejorar directamente la rentabilidad del negocio, la contribución a sus accionistas y el valor económico agregado.
- *HSE:* Health, Security, Environment. Se refiere a todos los objetivos que apuntan por lograr en la superintendencia la cultura de “buen ciudadano y vecino empresarial”, es decir vivir en armonía con el medio ambiente y cuidar de la salud de sus trabajadores.
- *Gestión:* Agrupa todos aquellos objetivos que dependen y requieren de una buena gestión de sus líderes para realizarlos en sus administraciones.
- *Personal:* Esta perspectiva se refiere a todas las acciones encaminadas a mejorar el desarrollo del personal.
- *Cliente:* Todos aquellos objetivos estratégicos que apuntan de forma directa a las satisfacción de los clientes tanto internos como externos y el aseguramiento de mercados.

- *Confiabilidad*: En esta definición de objetivos se aplica en este caso al departamento de mantenimiento y se refiere por lo general a la disponibilidad y buen funcionamiento de los equipos de mantenimiento.
- *Cumplimiento Volumétrico*: Esta definición de objetivos se aplica en este caso al departamento de producción y se refiere por lo general al cumplimiento de las metas de producción de crudo, gas, productos blancos y derivados.

4.3.1 Despliegue y planeación de objetivos de resultado

La planeación de objetivos de resultados es producto de un despliegue de los objetivos estratégicos macros de la Empresa hasta llegar al nivel individual. En la Figura N° 16 se observa el esquema del Despliegue de Objetivos de Resultado en la Superintendencia de Operaciones de Mares.

El despliegue de Objetivos en las áreas se realizó de acuerdo con las perspectivas del Balance Score Card: Perspectiva Financiera, Perspectiva Clientes, Perspectiva de Procesos Internos, y Perspectiva de Innovación y aprendizaje.

Para efectos de la implementación del proceso de Gestión de Desempeño se requiere planear los objetivos de resultados y los objetivos de competencias en cada uno de los colaboradores de la organización.

Puesto que los Jefes de área responden por los objetivos de resultados de sus áreas, el despliegue de los objetivos en las áreas es un proceso que se realiza simultáneamente con la planeación de los objetivos de desempeño de los colaboradores que están al frente de dichas dependencias.

Despliegue y planeación de Objetivos de resultados:

Para mayor ilustración sobre cómo se desarrolló la actividad de despliegue de objetivos de resultados en la SMA, se muestra a continuación los diferentes tipos de objetivos de resultados que componen un acuerdo de desempeño individual.

- **Objetivos de aplicación para todo el personal:**

En este grupo se encuentran los objetivos de HSE tales como reducir la accidentalidad en la SMA, el cual se mide a través de los indicadores: Índice de Frecuencia de Accidentalidad y Índice de Severidad; Estos indicadores se aplicaron por igual a todo el personal puesto que son objetivos que a nivel de empresa se quieren lograr a través del compromiso de todos.

- **Objetivos de aplicación según el área:**

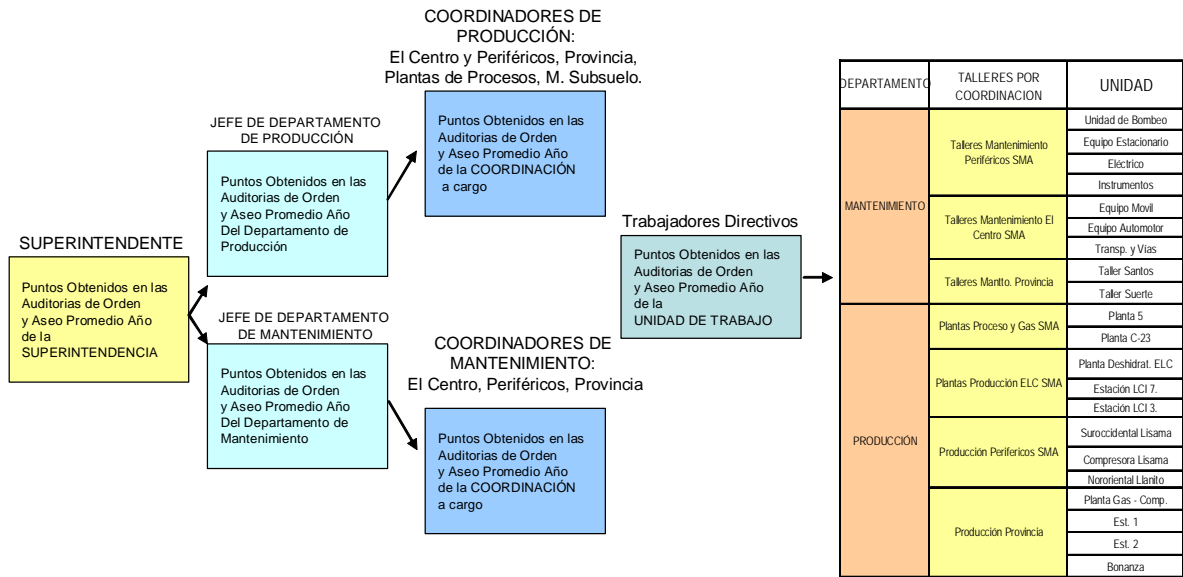
Objetivo aplicados al área con igual meta:

En la Figura N° 18 se muestra el ejemplo de un objetivo que se aplicó por igual a las áreas con igual meta puesto que el resultado final es el promedio del logro de todas las áreas. Es decir, que si bien el objetivo y la meta son iguales, el indicador se aplica a cada trabajador según el logro alcanzado en el área donde él labora.

En la Figura N° 18 se muestra el ejemplo del Objetivo: Mejorar el orden y aseo de la SMA, el cual se mide a través de los puntajes obtenidos en la auditoria de orden y aseo de cada área; para tal fin al superintendente se le mide por el resultado de puntos promedio de la auditoria de orden y aseo realizadas en toda la superintendencia, y así mismo para un trabajador del área unidades de bombeo se le medirá el objetivo por los puntos promedio de la auditoria de orden y aseo realizadas al taller de su área especifica donde se desempeña.

Figura N° 18: Despliegue de un objetivo de área con igual meta:

HSE: Mejorar el Orden y Aseo en la SMA



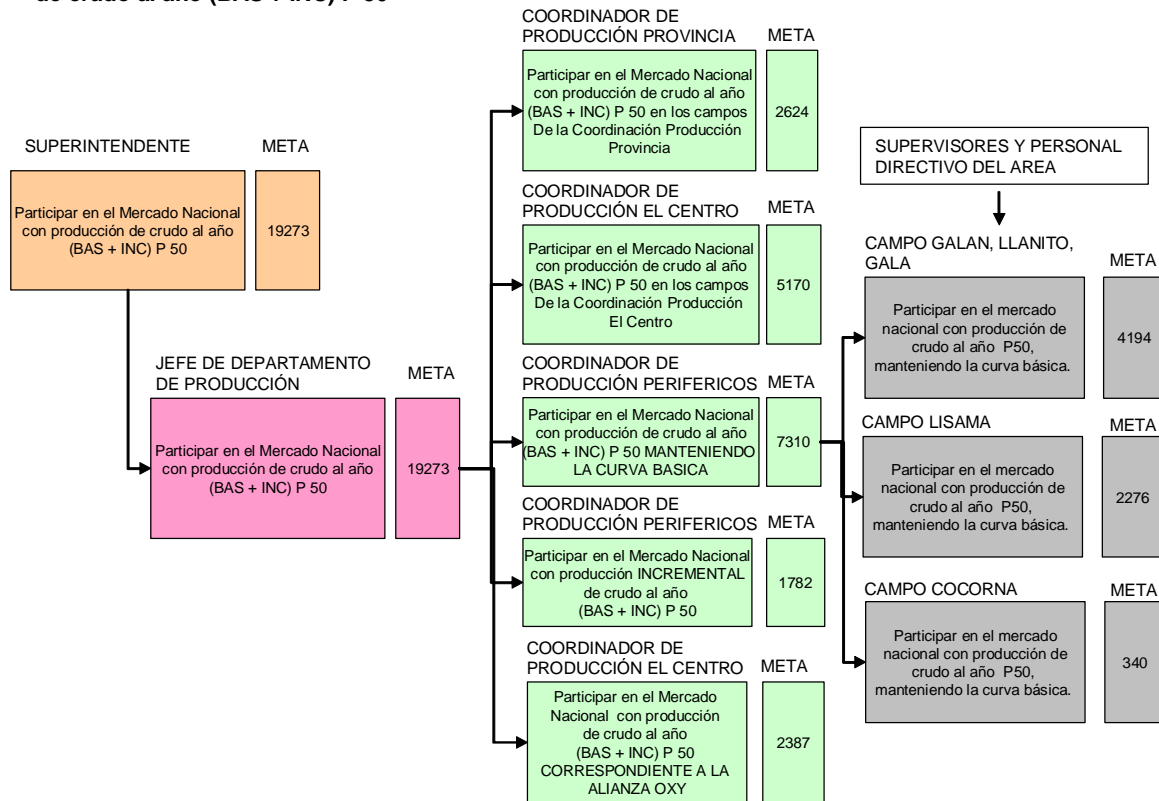
Fuente: Autor

- Objetivo aplicados al área con metas diferentes:

En la figura N° 19 se muestra el ejemplo de un objetivo que se aplicó por igual a las áreas con metas diferentes puesto que el resultado final es la suma del logro de todas las áreas. En este caso, la producción promedio de barriles de crudo se divide de acuerdo a los campos productivos dando como resultado que la suma de la producción obtenida en todas las áreas corresponda con la producción del Departamento de Producción y de la Superintendencia.

Figura N° 19: Despliegue de un objetivo de área

CUMPLIMIENTO DEL PLAN DE VOLUMEN DE CRUDO: Participar en el Mercado Nacional con producción de crudo al año (BAS + INC) P 50



La Suma de las Metas de producción de las Coordinaciones es igual a la Meta del Departamento

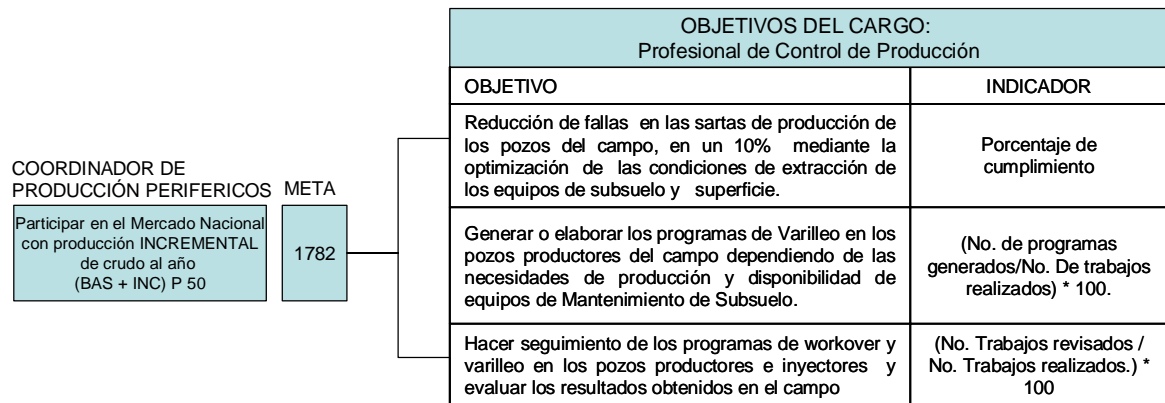
Fuente: Autor

- Objetivos Individuales según el cargo:

Estos objetivos se especifican de acuerdo con las funciones del cargo y contribuyen al logro de los objetivos del área. Por ejemplo en la Figura N° 20 se muestra el despliegue de un objetivo de cumplimiento volumétrico para un profesional de control de producción el cual a través de las funciones de su cargo puede contribuir a alcanzarlo.

En este caso el ejercicio de definición de objetivos individuales se logra a través de la revisión de las funciones del cargo, su contribución a los objetivos del área y un consenso entre Jefe y Colaborador, quienes son los mayores concedores de las funciones que desempeña este último.

Figura N° 20: Despliegue de un objetivo de área a objetivos individuales



Fuente: Autor

La identificación de los objetivos de la empresa, del área y del cargo conforma en conjunto los objetivos de resultados del acuerdo de desempeño de un trabajador.

A continuación se presenta el resultado del despliegue y planeación de objetivos de desempeño para Superintendente, Jefes de Departamento y Coordinadores de Mantenimiento y Producción.

- Planeación de objetivos de la Superintendencia de Operaciones De Mares

Los objetivos de resultados de la Superintendencia de Operaciones de Mares se definieron entre el Gerente de la GRM y el Superintendente de la SMA. Para tal fin, se revisaron los objetivos establecidos para la Gerencia Regional del Magdalena Medio, por ser el área inmediatamente superior, se analizaron los pronósticos y planes para el año siguiente y se revisaron los resultados obtenidos del año anterior. Posteriormente, se establecieron los objetivos de la SMA y se definieron los indicadores para medir el cumplimiento de los objetivos planteados.

Con este insumo se realizó una reunión entre el Gerente Regional del Magdalena Medio y los Superintendentes: De Mares, Río y Activos en Asociación, con el fin de formular y oficializar los objetivos de resultados de la SMA, y así para cada una de las Superintendencias, de acuerdo con la contribución que tienen a los objetivos de la Gerencia Regional del Magdalena Medio - GRM.

Una vez oficializados los objetivos de resultados en esta reunión, se inicia el despliegue de objetivos al interior de la SMA, para todos sus empleados en todos los niveles obedeciendo la estructura organizacional y las responsabilidades de cada colaborador.

La presente práctica empresarial se inicia con este insumo, puesto que la fase de Planeación del desempeño del personal directivo de la SMA se realiza partiendo de los objetivos establecidos para la Superintendencia de Operaciones de Mares.

Como un primer paso para involucrar al personal directivo y convencional de la empresa en el proceso de Gestión de Desempeño, se organizó un ritual en el mes de enero con el fin de dar a conocer los objetivos establecidos para SMA y realizar un balance de la gestión alcanzada el año anterior.

Con este ritual se realizó retroalimentación con el personal sobre las expectativas, necesidades y recursos requeridos para la obtención de los objetivos planeados para la SMA.

Los objetivos que se establecieron para la Superintendencia de Operaciones de Mares se presentan en el Plan de Negocio de la SMA como se muestra en la Tabla N° 2.

Tabla N° 2: Balance Score Card de la Superintendencia Operativa de Mares.

PERSPECTIVA FINANCIERA				
TEMA ESTRATEGICO	OBJETIVOS ESTRATEGICOS	INICIATIVAS	INDICADOR	META 2005
MAXIMIZAR EL VALOR DE LA EMPRESA	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Maximizar y aumentar de manera sostenida el valor de la empresa ❖ Alcanzar y mantener márgenes competitivos 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Mejorar la eficiencia en el uso del capital ❖ Optimizar la infraestructura de activos de la Superintendencia ❖ Mejorar el margen operacional 	EVA operativo (Millardos de pesos)	1
			Costo del Negocio U\$/Boe	5,5
			Nopat antes de ajuste de reservas (millones)	45,16
			Lifting Cost Gas (U\$/ Boe)	0,48
			Lifting Cost Crudo (U\$/Boe)	5,5
			Valor de Racionalización de Inventario de Bodegas (Millones)	1900

PERSPECTIVA CLIENTES				
TEMA ESTRATEGICO	OBJETIVOS ESTRATEGICOS	INICIATIVAS	INDICADOR	META 2005
ASEGURAR MERCADOS	❖ Asegurar mercados y aumentar la participación el mercado nacional	❖ Cumplir con la programación acordada con los clientes	Participación de crudo - BOPD / Año (BAS + INCR) P - 50	19273
			Participación de gas seco - KPCD/Año	14189
			Participación de Productos Blancos - BOPD/Año	1547

PERSPECTIVA INTERNA: CUMPLIMIENTO DE PLAN VOLUMETRICO Y CONFIABILIDAD OPERACIONAL				
TEMA ESTRATEGICO	OBJETIVOS ESTRATEGICOS	INICIATIVAS	INDICADOR	META 2005
ALCANZAR LA EXCELENCIA OPERACIONAL	❖ Cumplir con el plan de producción, maximizando la eficiencia y confiabilidad operacional	❖ Mejorar el puntaje en la Matriz de Excelencia de la gestión de Mantenimiento en un franja de "Lo mejor en su clase" ❖ Cumplir con el plan de producción de crudo y gas e incrementar la producción en los campos	% Disponibilidad de Equipos Críticos de la SMA	88,25
			% Cumplimiento Plan Estratégico de Mantenimiento 2005	100
			Producción de Crudo Barriles Promedio Día Año - BOPD	19273
			Producción de Gas Promedio Día Año según P-50 - (KPCD Día / Año)	26635
			Producción Diaria de Blancos Promedio Día Año - (BLPD Día / Año)	1547

PERSPECTIVA INTERNA: HSE				
TEMA ESTRATEGICO	OBJETIVOS ESTRATEGICOS	INICIATIVAS	INDICADOR	META 2005
ALCANZAR LA EXCELENCIA OPERACIONAL SER BUEN CIUDADANO Y VECINO EMPRESARIAL	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Optimizar las relaciones con las comunidades y demás grupos de interés ❖ Asegurar la gestión integral del riesgo y su mitigación 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Reducir la accidentalidad en la Operación de la SMA ❖ Disminuir el número de incidentes ambientales 	Índice de Severidad (Día Perd/ MHT)	135
			Índice de Frecuencia Total (Acc/MHT)	5,8
			Nº Eventos Ambientales	46

PERSPECTIVA INTERNA: GESTIÓN				
TEMA ESTRATEGICO	OBJETIVOS ESTRATEGICOS	INICIATIVAS	INDICADOR	META 2005
ALCANZAR LA EXCELENCIA OPERACIONAL	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Optimizar y mantener la integridad del Sistema de Gestión 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Monitorear la ejecución de la estrategia empresarial a través de la implementación de la Estructura de Control de Gestión ❖ Obtener certificación de Sistema de Gestión Integral (OSHAS 1800, ISO 14000, ISO 9000) 	%Cumplimiento del Plan de ECG	100
			% Cumplimiento Plan de Implementación SGI	100

PERSPECTIVA APRENDIZAJE: PERSONAL				
TEMA ESTRATEGICO	OBJETIVOS ESTRATEGICOS	INICIATIVAS	INDICADOR	META 2005
ORIENTACIÓN A RESULTADOS	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Asegurar el conocimiento y tecnología requeridos por el negocio ❖ Lograr el desarrollo de las competencias requeridas en las personas ❖ Apoyar los procesos y la toma de decisiones con información de calidad 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Aumentar la población objetivo con acuerdos de desempeño firmado y alineados con los objetivos de la SMA ❖ Elaborar y ejecutar Plan de Desarrollo individual para el personal. 	% de Cumplimiento del Programa de Gestión de Desempeño (Planeación, Seguimiento, Evaluación)	100
				(No. Personas Capacitadas / No. Personas Totales a Capacitar)*100

Durante la fase de planeación de objetivos de desempeño los objetivos de resultado se planearon asignando prioridades de acuerdo con una distribución de 100 puntos en todos los objetivos.

La distribución de pesos se estableció siguiendo la directriz de que el mayor puntaje se debe asignar a los objetivos asociados a la producción de crudo y gas, para los cargos operativos de responsabilidad directa con los objetivos asociados al “core” del negocio.

Tabla N° 3: Distribución de pesos por áreas de resultados del acuerdo de desempeño del Superintendente

AREA DE RESULTADO	PUNTAJE
Cumplimiento de Plan de Volumen de Crudo y Gas / Confiabilidad	52
Resultados Económicos	25
HSE	15
Gestión	2
Personal	4
Clientes	2

Fuente: Autor

Por tal razón para el cargo de Superintendente de Operaciones de Mares, los objetivos de resultado del acuerdo de desempeño se planearon como se muestra a continuación:

Tabla N° 4: Planeación de Objetivos de resultados del Superintendente de Operaciones de Mares

Objetivo	Indicador	Peso Objet	Meta	Puntos
HSE: Reducir la accidentalidad en la SMA.	Índice de Frecuencia de Accidentalidad (personal propio y contratista)	5	5,8	15
HSE: Reducir accidentalidad en la SMA	Índice de Severidad	5	135	
HSE: Cumplir con las políticas corporativas de interrelación con grupos de interés y de protección del medio ambiente	Cumplimiento Legal (LTO) (%)	3	100	
HSE: Disminuir el número de incidentes ambientales	No. Eventos Ambientales	2	46	
PERSONAL: Garantizar la ejecución del Plan de Desarrollo individual del personal.	(HH ejecutadas / HH programadas)*100	2	100	4
PERSONAL: Garantizar que el 100 % de los trabajadores correspondiente a población objetivo, tengan acuerdo individual de desempeño firmado y alineados con los objetivos de la SMA.	% de Cumplimiento del Programa de Gestión de Desempeño	2	100	
GESTIÓN: Monitorear la ejecución de la estrategia empresarial a través de la implementación de la Estructura de Control de Gestión, con el fin de asegurar el cumplimiento de resultados.	% Promedio de Efectividad de las de Reuniones	2	80	2
CUMPLIMIENTO DEL PLAN DE VOLUMEN DE CRUDO: Participar en el Mercado Nacional con 19273 BOPD al año (BAS + INC) P 50	BOPD / Año	20	19273	52
CUMPLIMIENTO DEL PLAN DE VOLUMEN DE CRUDO: Índice de Desarrollar Reservas	MBSL de Reservas Incorporadas	10	8,4	
CUMPLIMIENTO DEL PLAN DE VOLUMEN GAS: Participar en el Mercado Nacional con 1547 BOPD de Productos blancos promedio Año.	BOPD de Productos Blancos Promedio Año	10	1547	
CUMPLIMIENTO DEL PLAN DE VOLUMEN DE GAS: Participar en el mercado nacional con 14189 KPCD / Año de gas seco comercial.	KPCD / Año	7	14189	
CONFIABILIDAD: Pasar de una organización de mantenimiento de clase conciente (22.25 puntos) en la matriz de excelencia a una organización de mantenimiento de los mejores en su clase (40.75 puntos)	Porcentaje de cumplimiento de la meta	5	100	
RESULTADOS ECONÓMICOS: Maximizar la contribución a sus accionistas	EVA Operativo (Millardos \$)	10	1	
RESULTADOS ECONÓMICOS: Asegurar la eficiencia operacional	Costo de Producción por barril (EVA) (US\$/B)	7	5,5	25
RESULTADOS ECONÓMICOS: Índice de Gestión de Proyectos: Ejecutar los proyectos de inversión	Índice de Valor Ganado del Plan - IEP	4	1	
RESULTADOS ECONÓMICOS: Reducir el valor del inventario de las bodegas de la Superintendencia de Mares por un valor de \$1900 millones	Racionalización de Inventarios de Bodega	4	1900	
CLIENTE: Participación en programa de certificación SGI e implementación fase 2005	% de Cumplimiento	2	100	

- Despliegue de objetivos de la Superintendencia de Operaciones de Mares

Para desarrollar el despliegue de los objetivos de resultado del Superintendente hacia los Jefes de Departamento, se realizó un taller con la participación del Superintendente, Jefes de Departamento, Coordinadores y el apoyo de la Dirección de Desarrollo.

En este taller se establecieron los objetivos de resultado de los Jefes de Departamento y los Coordinadores de acuerdo con el Plan de Negocio de la SMA, los objetivos de la Superintendencia y los resultados obtenidos el año anterior.

A continuación se muestran los objetivos de resultado de los Jefes de Departamento de Mantenimiento y Producción de la SMA.

Tabla N° 5: Planeación de Objetivos de resultados de los Jefes de Departamento de Producción y Mantenimiento

Objetivo	Indicador	Puntos Súper	Meta 2005	Puntos Jefe Dpto Prod	Meta 2005	Puntos Jefe Dpto Manto	Meta 2005
HSE: Reducir la accidentalidad en la SMA.	Índice de Frecuencia de Accidentalidad del personal propio y contratista	5	5,8	3	5,8	5	5,8
HSE: Mejorar el Orden y Aseo en la SMA	Puntos Obtenidos en Auditorías de Orden y Aseo Promedio Año	-	-	2	80	5	80
HSE: Reducir accidentalidad en la SMA	Índice de Severidad	5	135	5	135	5	135
HSE: Cumplir con las políticas corporativas de interrelación con grupos de interés y de protección del medio ambiente	Cumplimiento Legal (LTO) (%)	3	100	-	-	-	-
HSE: Disminuir el número de incidentes ambientales	No. Eventos Ambientales	2	46	2	46	-	-
TOTAL HSE		15		12		15	
PERSONAL: Garantizar la ejecución del Plan de Desarrollo individual del personal.	(HH ejecutadas / HH programadas) *100	2	100	2	100	4	100
PERSONAL: Garantizar que el 100% de los trabajadores correspondiente a la población objetivo, tengan acuerdo individual de desempeño firmado y alineados con los objetivos de la Superintendencia.	% de Cumplimiento del Programa de Gestión de Desempeño	2	100	2	100	4	100
TOTAL PERSONAL		4		4		8	
GESTIÓN: Monitorear la ejecución de la estrategia empresarial a través de la implementación de la Estructura de Control de Gestión, con el fin de asegurar el cumplimiento de resultados.	% Promedio de Efectividad de las de Reuniones	2	80	2	80	4	80

GESTIÓN: Liderar el proceso de mejoramiento del área de ingeniería de producción, y el plan estratégico de producción a 3 años para la SMA integrado con el plan de mantenimiento.	Informe	-	-	2	1	-	-
GESTIÓN: Optimizar los procesos de compra y contratación.	% Aplicación de la Vigencia Futura 2005	-	-	-	-	3	100
TOTAL GESTIÓN		2		4		7	
CUMPLIMIENTO DEL PLAN DE VOLUMEN DE CRUDO: Participar en el Mercado Nacional con producción de crudo.	BOPD/Año (BAS + INC) P-50	20	19273	25	19273	-	-
CUMPLIMIENTO DEL PLAN DE VOLUMEN DE CRUDO: Índice de Desarrollar Reservas	MBLS de Reservas Incorporadas	10	8,4	5	8,4	-	-
CUMPLIMIENTO DEL PLAN DE VOLUMEN GAS: Participar en el Mercado Nacional con Productos blancos.	BOPD de Productos Blancos Promedio Año	10	1547	9	1547	-	-
CUMPLIMIENTO DEL PLAN DE VOLUMEN DE GAS: Participar en el mercado nacional con producción de gas seco comercial.	KPCD/Año	7	14189	7	14189	-	-
CUMPLIMIENTO DEL PLAN DE VOLUMEN DE GAS: Aumentar la Producción gas en la SMA.	KPCD/Año	-	-	8	26635	-	-
CUMPLIMIENTO DEL PLAN DE VOLUMEN DE GAS: Disminuir Pérdidas en TEAS de la Producción de Gas de la SMA.	Quema de Gas en TEAS/Año	-	-	3	5% Producción	-	-
CUMPLIMIENTO DEL PLAN DE VOLUMEN DE CRUDO: Disminuir la diferida de crudo en la SMA	BOPD de Diferida / Año	-	-	3	1840	10	110
TOTAL CUMPLIMIENTO PLAN VOLUMETRICO		47		60		10	
CONFIABILIDAD: Pasar de una organización de mantenimiento de clase conciente (22.25 puntos) en la matriz de excelencia a una organización de mantenimiento de los mejores en su clase (40.75 puntos)	Porcentaje de cumplimiento de la meta	5	100	-	-	10	100
CONFIABILIDAD: Mejorar la disponibilidad de los equipos críticos de la Superintendencia de Mares.	Porcentaje de Disponibilidad de Equipos Críticos	-	-	-	-	10	88,25
TOTAL CONFIABILIDAD		5		0		20	
RESULTADOS ECONÓMICOS: Maximizar la contribución a sus accionistas	EVA Operativo (Millardos \$)	10	1	-	-	-	-
RESULTADOS ECONÓMICOS: Asegurar la eficiencia operacional	Costo de Producción por barril (EVA) (US\$/BI)	7	5,5	-	-	-	-
RESULTADOS ECONÓMICOS: Índice de Gestión de Proyectos: Ejecutar los proyectos de inversión	Índice de Valor Ganado del Plan -IEP	4	100	3	100	7	100
RESULTADOS ECONÓMICOS: Reducir el valor del inventario de las bodegas de la Superintendencia de Mares	Racionalización de Inventarios de Bodega (millones)	4	1900	-	-	8	1900

RESULTADOS ECONÓMICOS: Ejecutar el presupuesto de gastos como mínimo en un 96 % y máximo el 100% del presupuesto asignado para el Departamento.	% de Ejecución Presupuestal	-	-	5	96%	8	96%
RESULTADOS ECONÓMICOS: Reducir el inventario de crudo en tanques de fiscalización de la SMA.	Inventario de Crudo	-	-	2	63148	-	-
RESULTADOS ECONOMICOS: Implementar Planes de Acción de de optimización energética y control de pérdidas a lubricantes, llantas y combustible.	% Cumplimiento	-	-	-	-	7	100
TOTAL RESULTADOS ECONOMICOS		25		10		30	
CLIENTE: Participación en programa de certificación OHSAS 18000, ISO 14001, ISO 9000 en la implementación fase 2005	% de Cumplimiento	2	100	3	100	10	100
CLIENTE: Cumplir con las especificaciones de calidad de Crudo, Productos Blancos, Gas de Venta y Agua Potable.	% de Cumplimiento	-	-	4	100	-	-
CLIENTE: Desarrollo de la implementación del programa de acreditación del laboratorio de petróleos	% de Cumplimiento	-	-	3	100	-	-
TOTAL CLIENTES		2		10		10	
TOTAL PUNTOS		100		100		100	

El anterior despliegue de objetivos evidencia la asignación de objetivos específicos a los Jefes de Departamentos, los cuales están alineados con los objetivos del área inmediatamente superior y de acuerdo con las áreas claves de desempeño.

- Despliegue de objetivos del Departamento de Producción

Para la definición de objetivos a nivel de coordinadores, se realizó una reunión con el Jefe de Departamento y Coordinadores, con el fin de revisar los objetivos asignados al área inmediatamente superior y explicar la metodología para la asignación de objetivos de resultado a cada una de las coordinaciones de acuerdo con los objetivos del Departamento y otras consideraciones especiales como responsabilidades adicionales.

El Departamento de Producción tiene 5 coordinaciones:

- Coordinación de Producción El Centro
- Coordinación de Producción Periféricos
- Coordinación de Producción Subsuelo

- Coordinación de Producción Provincia
- Coordinación de Plantas de Procesos

De esta actividad se desarrolló el despliegue de objetivos de resultados para cada coordinador, como se presenta en la Tabla N° 6.

Tabla N° 6: Planeación de objetivos de resultados de las Coordinaciones de Producción

Objetivo	Indicador	Puntos Jefe Dpto Producción	Meta 2005	Puntos Coord PER	Meta 2005	Puntos Coord PLANTA	Meta 2005	Puntos Coord ELC	Meta 2005	Puntos Coord SUBS	Meta 2005	Puntos Coord PVA	Meta 2005
HSE: Reducir la accidentalidad en la SMA.	Índice de Frecuencia de Accidentalidad del personal propio y contratista	3	5,8	5	5,8	5	5,8	5	5,8	5	5,8	5	5,8
HSE: Mejorar el Orden y Aseo en la SMA	Puntos Obtenidos en las Auditorias de Orden y Aseo Promedio Año	2	80	3	80	4	80	3	80	3	70	3	80
HSE: Reducir accidentalidad en la SMA	Índice de Severidad	5	135	5	135	5	135	5	135	5	135	5	135
HSE: Disminuir el número de incidentes ambientales	No. Eventos Ambientales	2	46	3	21	-	-	3	21	4	12	3	4
HSE: Difundir, promover y hacer cumplir las políticas, objetivos, normas y procedimientos de HSE, al personal de su Coordinación, Contratistas y visitantes. Cumplir con la Ruta de Éxito HSEQ 2005 PRODUCCIÓN	% Cumplimiento ruta del éxito	-	-	-	-	-	-	-	-	3	100	-	-
TOTAL HSE		12		16		14		16		20		16	
PERSONAL: Garantizar la ejecución del Plan de Desarrollo individual del personal.	% Ejecución del Plan de Desarrollo del Personal Propio	2	100	2	100	2	100	2	100	2	100	2	100
PERSONAL: Garantizar que el 100 % de los trabajadores correspondiente a población objetivo, tengan acuerdo individual de desempeño firmado y alineados con los objetivos del Departamento, así como el seguimiento semestral de su gestión y desempeño	% de Cumplimiento del Programa de Gestión de Desempeño	2	100	3	100	3	100	3	100	5	100	3	100
TOTAL PERSONAL		4		5		5		5		7		5	

Objetivo	Indicador	Puntos Jefe Dpto Producción	Meta 2005	Puntos Coord PER	Meta 2005	Puntos Coord PLANTA	Meta 2005	Puntos Coord ELC	Meta 2005	Puntos Coord SUBS	Meta 2005	Puntos Coord PVA	Meta 2005
GESTIÓN: Monitorear la ejecución de la estrategia empresarial a través de la implementación de la Estructura de Control de Gestión, con el fin de asegurar el cumplimiento de resultados.	% Promedio de Efectividad de las de Reuniones	2	80	3	80	3	80	3	80	3	80	3	100
GESTIÓN: Liderar el proceso de mejoramiento del área de ingeniería de producción, y el plan estratégico de producción a 3 años para la SMA integrado con el plan de mantenimiento.	Informe	2	1	-	-	-	-	4	1	-	-	-	-
TOTAL GESTIÓN		4		3		3		7		3		3	
CUMPLIMIENTO DEL PLAN DE VOLUMEN DE CRUDO: Participar en el Mercado Nacional con producción de crudo al año (BAS + INC) P 50	BOPD / Año (BAS+INC) P-50	25	19273	-	-	-	-	-	-	-	-	50	2624
CUMPLIMIENTO DEL PLAN DE VOLUMEN DE CRUDO: Participar en el mercado nacional con producción de crudo al año P50, manteniendo la curva <u>básica</u> .	BOPD / Año (BAS)P-50	-	-	40	7310	-	-	38	5170	-	-	-	-
CUMPLIMIENTO DEL PLAN DE VOLUMEN DE CRUDO: Participar en el mercado nacional con producción <u>incremental</u> de crudo al año. P50.	BOPD / Año (INC) P-50	-	-	10	1782	-	-	-	-	-	-	-	-
CUMPLIMIENTO DEL PLAN DE VOLUMEN DE CRUDO: Asegurar la producción de crudo de acuerdo a los pronósticos P-50 manteniendo la producción por <u>recuperación secundaria</u>	BOPD/AÑO	-	-	-	-	-	-	10	101	-	-	-	-

Objetivo	Indicador	Puntos Jefe Dpto Producción	Meta 2005	Puntos Coord PER	Meta 2005	Puntos Coord PLANTA	Meta 2005	Puntos Coord ELC	Meta 2005	Puntos Coord SUBS	Meta 2005	Puntos Coord PVA	Meta 2005
CUMPLIMIENTO DEL PLAN DE VOLUMEN DE CRUDO: Asegurar la producción de crudo de acuerdo a los pronósticos P-50 correspondiente a la alianza con OXY.	BOPD/AÑO	-	-	-	-	-	-	2	2286	-	-	-	-
CUMPLIMIENTO DEL PLAN DE VOLUMEN DE CRUDO Y GAS: Mantener la producción básica.	Lp en 33 pozos inyectores y 6 pozos secundarios. Habilitación 1 pozo inyector.	-	-	-	-	-	-	-	-	10	100	-	-
CUMPLIMIENTO DEL PLAN DE VOLUMEN DE CRUDO Y GAS: Producción incremental.	No. De Trabajos de Cañoneo	-	-	-	-	-	-	-	-	10	16	-	-
CUMPLIMIENTO DEL PLAN DE VOLUMEN DE CRUDO Y GAS: Completamiento de los pozos perforados.	No. De Trabajos de Perforación	-	-	-	-	-	-	-	-	5	2	-	-
CUMPLIMIENTO DEL PLAN DE VOLUMEN DE CRUDO Y GAS: Realizar los trabajos de varilleo.	Nº de trabajos/mes	-	-	-	-	-	-	-	-	20	40	-	-
CUMPLIMIENTO DEL PLAN DE VOLUMEN DE CRUDO: Índice de Desarrollar Reservas	MBLS de Reservas Incorporadas	5	8,4	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
CUMPLIMIENTO DEL PLAN DE VOLUMEN GAS: Participar en el Mercado Nacional con producción de Productos blancos promedio Año.	BOPD de Productos Blancos Promedio Año	9	1547	-	-	15	1547	-	-	-	-	-	-
CUMPLIMIENTO DEL PLAN DE VOLUMEN DE GAS: Participar en el mercado nacional con producción de gas seco comercial.	KPCD / Año	7	14189	-	-	15	14189	-	-	-	-	-	-
CUMPLIMIENTO DEL PLAN DE VOLUMEN DE GAS: Aumentar la producción de gas en la SMA.	KPCD / Año	8	26635	-	-	15	26635	-	-	-	-	-	-

Objetivo	Indicador	Puntos Jefe Dpto Producción	Meta 2005	Puntos Coord PER	Meta 2005	Puntos Coord PLANTA	Meta 2005	Puntos Coord ELC	Meta 2005	Puntos Coord SUBS	Meta 2005	Puntos Coord PVA	Meta 2005
CUMPLIMIENTO DEL PLAN DE VOLUMEN DE GAS: Disminuir Pérdidas en TEAS de la Producción de Gas de la SMA.	Quema de Gas en TEAS / Año	3	5% Producción	-	-	3	5% Producción	-	-	-	-	-	-
CUMPLIMIENTO DEL PLAN DE VOLUMEN DE CRUDO: Disminuir la diferida de crudo en la SMA.	BOPD de Diferida / Año	3	1840	10	735	-	-	10	1035	-	-	10	70
CUMPLIMIENTO DEL PLAN DE VOLUMEN DE INYECCIÓN DE AGUA: Cumplir con los pronósticos de inyección de agua para la recuperación secundaria.	BWPD/Año	-	-	-	-	15	25000	-	-	-	-	-	-
TOTAL CUMPLIMIENTO PLAN VOLUMETRICO		60		60		63		60		45		60	
CONFIABILIDAD EN LA OPERACIÓN: Actualización del Software DFW.	Porcentaje de Cumplimiento	-	-	-	-	-	-	-	-	5	100	-	-
CONFIABILIDAD EN LA OPERACIÓN: Mejoramiento del tiempo activo de los equipos de reacondicionamiento de pozos	Factor de Servicio (sin incluir inactividad programada, mantenimiento y transportes)	-	-	-	-	-	-	-	-	10	80	-	-
TOTAL CUMPLIMIENTO CONFIABILIDAD		0		0		0		0		15		0	

Objetivo	Indicador	Puntos Jefe Dpto Producción	Meta 2005	Puntos Coord PER	Meta 2005	Puntos Coord PLANTA	Meta 2005	Puntos Coord ELC	Meta 2005	Puntos Coord SUBS	Meta 2005	Puntos Coord PV	Meta 2005
RESULTADOS ECONÓMICOS: Índice de Gestión de Proyectos: Ejecutar los proyectos de inversión	Índice de Valor Ganado del Plan -IEP	3	100	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
RESULTADOS ECONÓMICOS: Ejecutar el presupuesto de gastos como mínimo en un 96 % y máximo el 100% del presupuesto asignado.	% de Ejecución Presupuestal	5	96	3	96	2	96	2	96	7	96	3	96
RESULTADOS ECONÓMICOS: Reducir el inventario de crudo en tanques de fiscalización de la SMA.	Inventario de Crudo	2	63148	3	9648	-	-	2	42000	-	-	3	11500
RESULTADOS ECONÓMICOS: Reducir el inventario de blancos en tanques de fiscalización de la SMA.	Inventario de Blancos	-	-	-	-	2	1300	-	-	-	-	-	-
TOTAL RESULTADOS ECONOMICOS		10		6		4		4		7		6	
CLIENTE: Participación en programa de certificación OHSAS 18000, ISO 14001, ISO 9000 en la implementación fase 2005	% de Cumplimiento	3	100	3	100	3	100	3	100	3	100	3	100
CLIENTE: Cumplir con las especificaciones de calidad de Crudo, Productos Blancos, Gas de Venta y Agua Potable.	% de Cumplimiento	4	100	7	100	4	100	5	100	-	-	7	100
CLIENTE: Desarrollo de la implementación del programa de acreditación del laboratorio de petróleos	% de Cumplimiento	3	100	-	-	4	100	-	-	-	-	-	-
TOTAL CLIENTES		10		10		11		8		3		10	
TOTAL PUNTOS		100		100		100		100		100		100	

- Coordinación Periféricos

Los objetivos del Coordinador de Periféricos corresponden a las principales metas de la Coordinación.

Actualmente el Coordinador de Periféricos maneja solo la parte operativa de los campos del área Periféricos puesto que el área de soporte de ingeniería del campo Periféricos la administra el Coordinador de El Centro.

Tabla N° 7: Personal directivo de la Coordinación Periféricos por roles:

ROL	TOTAL
COORDINADOR PRODUCCION	1
SUPERVISOR LLANITO	1
SUPERVISOR LISAMA	1
SUPERVISOR COCORNA	1
TECNICO/LLANITO/LIS/COCORNA	5
TOTAL	9

Los objetivos de resultados se establecieron de acuerdo con el rol desempeñado y responsabilidades asignadas. Para el personal con designaciones temporales iguales o superiores a un año se planearon los objetivos para el rol del cual está encargado.

Tabla N° 8: Planeación de Objetivos de resultados del personal de la Coordinación Periféricos

Objetivo	Indicador	Puntos Coord PER	Meta 2005	GALA-LLANITO-GALAN		LISAMA		COCORNA	
				Puntos Supervisor	Meta 2005	Puntos Supervisor	Meta 2005	Puntos Supervisor	Meta 2005
HSE: Reducir la accidentalidad en la SMA.	Índice de Frecuencia de Accidentalidad del personal propio y contratista	5	5,8	5	5,8	5	5,8	5	100
HSE: Mejorar el Orden y Aseo en la SMA	Puntos Obtenidos en las Auditorias de Orden y Aseo Promedio Año	3	80	3	80	4	8	5	8
HSE: Reducir accidentalidad en la SMA	Índice de Severidad	5	135	5	135	5	135	5	135
HSE: Disminuir el número de incidentes ambientales	No. Eventos Ambientales	3	21	3	21	4	21	-	-
HSE: Difundir, promover y hacer cumplir las políticas, objetivos, normas y procedimientos de HSE, al personal de su Coordinación, Contratistas y visitantes. Cumplir con la Ruta de Éxito HSEQ 2005 PRODUCCIÓN	% Cumplimiento ruta del éxito: Visitas de Seguridad, Permisos de trabajo, ATS, Matriz RAM	-	-	4	100	3	100	5	10
TOTAL HSE		16		20		21		20	
PERSONAL: Garantizar la ejecución del Plan de Desarrollo individual del personal.	(HH ejecutadas / HH programadas) *100	2	100	2	100			3	100
PERSONAL: Garantizar que el 100 % de los trabajadores correspondiente a población objetivo, tengan acuerdo individual de desempeño firmado y alineados con los objetivos del Departamento, así como el seguimiento semestral de su gestión y desempeño.	% de Cumplimiento del Programa de Gestión de Desempeño	3	100	3	100	-	-	2	100
TOTAL PERSONAL		5		5		0		5	

Objetivo	Indicador	Puntos Coord PER	Meta 2005	GALA-LLANITO-GALAN		LISAMA		COCORNA	
				Puntos Supervisor	Meta 2005	Puntos Supervisor	Meta 2005	Puntos Supervisor	Meta 2005
GESTIÓN: Monitorear la ejecución de la estrategia empresarial a través de la implementación de la Estructura de Control de Gestión, con el fin de asegurar el cumplimiento de resultados.	% Promedio de Efectividad de las de Reuniones	3	80	3	80	3	80	-	-
GESTION: Participar y cumplir las actividades y labores a cargo como interventorías, supervisoría de campo y demás funciones asignadas por el jefe inmediato.	% de avance del contrato de suministro de servicio	-	-	-	-	-	-	10	100
TOTAL GESTIÓN		3		3		3		0	
CUMPLIMIENTO DEL PLAN DE VOLUMEN DE CRUDO: Participar en el mercado nacional con producción de crudo al año P50, manteniendo la curva <u>básica</u> .	BOPD / Año (BAS)	40	7310	40	4194	38	2775	35	340
CUMPLIMIENTO DEL PLAN DE VOLUMEN DE CRUDO: Participar en el mercado nacional con producción <u>incremental</u> de crudo al año. P50.	BOPD / Año (INC)	10	1782	10	1462	10	320	-	-
CUMPLIMIENTO DEL PLAN DE VOLUMEN DE CRUDO: Disminuir la diferida de crudo en la SMA.	BOPD de Diferida / Año	10	735	10	320	15	395	15	20
TOTAL CUMPLIMIENTO PLAN VOLUMETRICO		60		60		63		50	

Objetivo	Indicador	Puntos Coord PER	Meta 2005	GALA-LLANITO-GALAN		LISAMA		COCORNA	
				Puntos Supervisor	Meta 2005	Puntos Supervisor	Meta 2005	Puntos Supervisor	Meta 2005
RESULTADOS ECONÓMICOS: Ejecutar el presupuesto de gastos como mínimo en un 96 % y máximo el 100% del presupuesto asignado.	% de Ejecución Presupuestal	3	96	3	96	2	96	5	96
RESULTADOS ECONÓMICOS: Elaborar y presentar el presupuesto de gastos, para realizar los trabajos en las áreas a cargo y coordinar la ejecución de los mismos con las dependencias involucradas.	Porcentaje de Cumplimiento	-	-	-	-	-	-	10	100
RESULTADOS ECONÓMICOS: Reducir el inventario de crudo en tanques de fiscalización de la SMA.	Inventario de Crudo	3	9648	2	9648	3	9648	5	9648
TOTAL RESULTADOS ECONOMICOS		6		5		5		20	
CLIENTE: Participación en programa de certificación OHSAS 18000, ISO 14001, ISO 9000 en la implementación fase 2005	% de Cumplimiento	3	100	3	100	3	100	-	-
CLIENTE: Cumplir con los planes de entrega de hidrocarburos en términos de oportunidad, volumen y calidad.	% de Cumplimiento	7	100%	4	100	5	100	5	100
TOTAL CLIENTES		10		7		8		5	
TOTAL PUNTOS		100		100		100		100	

Para el rol de Técnico se asignaron objetivos de resultados basados en el plan de trabajo asignado por parte del jefe inmediato, donde se mide el cumplimiento de las funciones y responsabilidades principales del cargo.

Para tal fin la planeación de objetivos de resultado del cargo Técnico se detalla a continuación:

Tabla N° 9: Planeación de objetivos de resultados del Técnico de Producción de la Coordinación Periféricos

Objetivo	Indicador	Peso Objet	LLANITO	LISAMA	COCORNÁ
			Meta	Meta	Meta
HSE: Cumplir con los procedimientos y políticas de seguridad industrial, salud ocupacional y preservación del medio ambiente que minimicen los riesgos de accidentes y contaminación ambiental.	Puntos Obtenidos en las Auditorias de Orden y Aseo Promedio Año	10	8	8	8
HSE: Cumplir con los procedimientos y políticas de seguridad industrial, salud ocupacional y preservación del medio ambiente que minimicen los riesgos de accidentes y contaminación ambiental.	No. De Incidentes H y VH con acciones ejecutadas / No. De Incidentes H y VH Reportados	5	100	100	100
HSE: Reducir accidentalidad en la SMA	Índice de severidad	5	135	135	135
HSE: Reducir la accidentalidad en la SMA.	Índice de Frecuencia de Accidentalidad del personal propio y contratistas	5	5,8	5,8	5,8
TOTAL HSE		25			
CONFIABILIDAD OPERACIONAL: Mantener las estaciones en correcto funcionamiento, a través del chequeo visual al separador de gas e instrumentos, revisar nivel, drenar los filtros y mantener regulada la presión a la instrumentación.	% de Cumplimiento	5	100	100	100
CONFIABILIDAD OPERACIONAL: Velar por el correcto funcionamiento de las válvulas de seguridad de los separadores de prueba, general, depurador de gas, separador de gas a instrumentos y cabezales generales.	% de Cumplimiento	5	100	100	100
CONFIABILIDAD OPERACIONAL: Realizar los ajustes necesarios en el cambio de platina en los Daniels para la buena toma decisiones de la operación.	% de Cumplimiento	5	100	100	100
TOTAL CONFIABILIDAD OPERACIONAL		15			
CUMPLIMIENTO DEL PLAN DE VOLUMEN DE CRUDO: Cumplir con la Producción Básica manteniendo la curva básica.	BOPD / Año	35	4194	2775	340
CUMPLIMIENTO DEL PLAN DE VOLUMEN DE CRUDO: Mantener diferida por debajo de Barriles Promedio Año	BOPD / Año	15	320	395	20
TOTAL CUMPLIMIENTO DE PLAN VOLUMETRICO		50			
RESULTADOS ECONÓMICOS: Reducir los inventarios de crudo en tanques de las estaciones de recolección.	Inventario de Crudo	2	9648	9648	9648
TOTAL RESULTADOS ECONOMICOS		2			
CLIENTES: Cumplir con las especificaciones de calidad de crudo en las estaciones de recolección.	% Cumplimiento	4	100	100	100
CLIENTES: Participación en programa de certificación OHSAS 18000, ISO 14000 e implementación fase 2005.	% cumplimiento	4	100	100	100
TOTAL CLIENTES		8			

TOTAL PUNTOS	100		
---------------------	------------	--	--

- Coordinación de Plantas de Procesos

El Personal que se encuentra relacionado en la Coordinación se muestra en la Tabla N° 10.

Tabla N° 10: Personal directivo de la Coordinación Planta de Procesos por roles:

ROL	TOTAL
COORDINADOR PRODUCCION	1
PROFESIONAL PLANTA DE PROCESOS ELC	1
SUPERVISOR PLANTA DE PROCESOS ELC	1
TECNICO PLANTA DE PROCESOS ELC	2
SUPERVISOR COMPRESORA LISAMA LLANITO	1
PROFESIONAL GASODUCTO OPON GCB	1
SUPERVISOR GASODUCTO OPON GCB	1
PROFESIONAL PLANTA PROCESOS PV	1
SUPERVISOR PLANTA PROCESOS PV	1
PROFESIONAL INYECCION DE AGUA	1
SUPERVISOR INYECCION DE AGUA	1
TOTAL	12

Tabla N° 11: Planeación de Objetivos de resultados del personal de la Coordinación Plantas de Procesos

Objetivo	Indicador	PLANTA ELC								COMPRESORA LISAMA Y LLANITO	
		Puntos Coord PLANTA	Meta 2005	Puntos Ingeniero de Procesos	Meta 2005	Puntos Supervisor	Meta 2005	Puntos Técnico Operador	Meta 2005	Puntos Supervisor	Meta 2005
HSE: Reducir la accidentalidad en la SMA.	Índice de Frecuencia de Accidentalidad del personal propio y contratista	5	5,8	4	5,8	5	5,8	5	5,8	5	5,8
HSE: Mejorar el Orden y Aseo en la SMA	Puntos Obtenidos en las Auditorias de Orden y Aseo Promedio Año	4	80	3	80	3	80	7	80	3	80
HSE: Reducir accidentalidad en la SMA	Índice de Severidad	5	135	4	135	5	135	5	135	5	135
HSE: Difundir, promover y hacer cumplir las políticas, objetivos, normas y procedimientos de HSE, al personal de su Coordinación, Contratistas y visitantes. Cumplir con la Ruta de Éxito HSEQ 2005 PRODUCCIÓN.	% Cumplimiento ruta del éxito: Visitas de Seguridad, Permisos de trabajo, ATS, Matriz RAM	-	-	7	100	7	100	7	100	11	100
TOTAL HSE		14		18		20		24		24	
PERSONAL: Garantizar la ejecución del Plan de Desarrollo individual del personal.	(HH ejecutadas / HH programadas) *100	2	100	3	100	3	100	-	-	3	100
PERSONAL: Garantizar que el 100 % de los trabajadores correspondiente a población objetivo, tengan acuerdo individual de desempeño firmado y alineados con los objetivos del Departamento, así como el seguimiento semestral de su gestión y desempeño	% de Cumplimiento del Programa de Gestión de Desempeño	3	100	2	100	2	100	-	-	2	100
TOTAL PERSONAL		5		5		5		0		5	

Objetivo	Indicador	Puntos Coord PLANTA	Meta 2005	PLANTA ELC						COMPRESORA LISAMA Y LLANITO	
				Puntos Ingeniero de Procesos	Meta 2005	Puntos Supervisor	Meta 2005	Puntos Técnico Operador	Meta 2005	Puntos Supervisor	Meta 2005
GESTIÓN: Monitorear la ejecución de la estrategia empresarial a través de la implementación de la Estructura de Control de Gestión, con el fin de asegurar el cumplimiento de resultados.	% Promedio de Efectividad de las de Reuniones	3	80	3	80	3	80	-	-	3	80
GESTIÓN: Garantizar la operación continua de las plantas e instalaciones a cargo.	Factor de servicio (%)	-	-	21	95	22	95	25	95	26	95
GESTIÓN: Apoyar la construcción del nuevo gasoducto desde el campo de Bonanza a la Planta de Gas.	% de cumplimiento	-	-	5	100	-	-	-	-	-	-
TOTAL GESTIÓN		3		29		25		25		29	
CUMPLIMIENTO DEL PLAN DE VOLUMEN GAS: Participar en el Mercado Nacional con producción de Productos blancos promedio Año.	BOPD de Productos Blancos Promedio Año	15	1547	15	980	15	455	10	455	-	-
CUMPLIMIENTO DEL PLAN DE VOLUMEN DE GAS: Participar en el mercado nacional con producción de gas seco comercial.	KPCD / Año	15	14189	10	8264	10	4936	10	4936	5	4834
CUMPLIMIENTO DEL PLAN DE VOLUMEN DE GAS: Aumentar la producción de gas en la SMA.	KPCD / Año	15	26635	8	16778	8	1798	10	1798	25	8069
CUMPLIMIENTO DEL PLAN DE VOLUMEN DE GAS: Disminuir Pérdidas en TEAS de la Producción de Gas de la SMA.	Quema de Gas en TEAS / Año	3	5% Producción	5	5% Producción	5	5% Producción	5	5	10	3% Producción
CUMPLIMIENTO DEL PLAN DE VOLUMEN DE INYECCIÓN DE AGUA: Cumplir con los pronósticos de inyección de agua para la recuperación secundaria.	BWPD/Año	15	25000	-	-	-	-	-	-	-	-
TOTAL CUMPLIMIENTO PLAN VOLUMETRICO		63		38		38		35		40	

Objetivo	Indicador	PLANTA ELC								COMPRESORA LISAMA Y LLANITO	
		Puntos Coord PLANTA	Meta 2005	Puntos Ingeniero de Procesos	Meta 2005	Puntos Supervisor	Meta 2005	Puntos Técnico Operador	Meta 2005	Puntos Supervisor	Meta 2005
RESULTADOS ECONÓMICOS: Ejecutar el presupuesto de gastos como mínimo en un 96 % y máximo el 100% del presupuesto asignado para el Departamento.	% de Ejecución Presupuestal	2	96% (1,8 millardos)	-	-	-	-	-	-	-	-
RESULTADOS ECONÓMICOS: Reducir el inventario de blancos en tanques de fiscalización de la SMA.	Inventario de Blancos	2	1300	2	700	2	600	2	600	-	-
TOTAL RESULTADOS ECONOMICOS		4		2		2		2		0	
CLIENTE: Participación en programa de certificación OHSAS 18000, ISO 14001, ISO 9000 en la implementación fase 2005	% de Cumplimiento	3	100	2	100	2	100	4	100	2	100
CLIENTE: Cumplir con las especificaciones de calidad de Crudo, Productos Blancos, Gas de Venta y Agua Potable.	% de Cumplimiento	4	100	-	-	8	100	10	100	-	-
CLIENTES: Cumplir con las especificaciones de calidad de los Productos Blancos de Provincia.	Presión de Vapor Reid (psi)	-	-	3	94,3	-	-	-	-	-	-
CLIENTES: Cumplir con las especificaciones de calidad de gas de venta de Provincia.	Poder calorífico bruto Btu/pc	-	-	3	1080	-	-	-	-	-	-
CLIENTE: Desarrollo de la implementación del programa de acreditación del laboratorio de petróleos	% de Cumplimiento	4	100	-	-	-	-	-	-	-	-
TOTAL CLIENTES		11		8		10		14		2	
TOTAL PUNTOS		100		100		100		100		100	

Objetivo	Indicador	GASODUCTO OPON						PLANTA PROVINCIA				INYECCION DE AGUA			
		Puntos Coord PLANTA	Meta 2005	Puntos Profesional	Meta 2005	Puntos Técnico	Meta 2005	Puntos Ingeniero de Procesos	Meta 2005	Puntos Supervisor	Meta 2005	Puntos Profesional	Meta 2005	Puntos Supervisor	Meta 2005
HSE: Reducir la accidentalidad en la SMA.	Índice de Frecuencia de Accidentalidad del personal propio y contratista	5	5,8	5	5,8	5	5,8	4	5,8	5	5,8	5	5,8	5	5,8
HSE: Mejorar el Orden y Aseo en la SMA	Puntos Obtenidos en las Auditorias de Orden y Aseo Promedio Año	4	80	3	80	3	80	3	80	3	80	3	8	3	8
HSE: Reducir accidentalidad en la SMA	Índice de Severidad	5	135	5	135	5	135	4	135	5	135	5	135	5	135
HSE: Difundir, promover y hacer cumplir las políticas, objetivos, normas y procedimientos de HSE, al personal de su Coordinación, Contratistas y visitantes. Cumplir con la Ruta de Éxito HSEQ 2005 PRODUCCIÓN	% Cumplimiento ruta del éxito: Visitas de Seguridad, Permisos de trabajo, ATS, Matriz RAM	-	-	10	100	7	100	7	100	7	100	7	100	7	100
TOTAL HSE		14		23		20		18		20		20		20	
PERSONAL: Garantizar la ejecución del Plan de Desarrollo individual del personal.	(HH ejecutadas / HH programadas) *100	2	100	-	-	-	-	3	100	3	100	3	100	3	100
PERSONAL: Garantizar que el 100 % de los trabajadores correspondiente a población objetivo, tengan acuerdo individual de desempeño firmado y alineados con los objetivos del Departamento, así como el seguimiento semestral de su gestión y desempeño	% de Cumplimiento del Programa de Gestión de Desempeño	3	100	-	-	-	-	2	100	2	100	2	100	2	100
TOTAL PERSONAL		5		0		0		5		5		5		5	

Objetivo	Indicador	Puntos Coord PLANTA	Meta 2005	GASODUCTO OPON				PLANTA PROVINCIA				INYECCION DE AGUA			
				Puntos Profesi onal	Meta 2005	Pun tos Téc nico	Meta 2005	Puntos Ingeniero de Procesos	Meta 2005	Puntos Supervis or	Meta 2005	Puntos Profesi onal	Meta 2005	Puntos Supervis or	Meta 2005
GESTIÓN: Monitorear la ejecución de la estrategia empresarial a través de la implementación de la Estructura de Control de Gestión, con el fin de asegurar el cumplimiento de resultados.	% Promedio de Efectividad de las de Reuniones	3	80	3	80	3	80	3	80	3	80	3	80		
GESTIÓN: Garantizar la operación continua de las plantas e instalaciones a cargo.	Factor de servicio (%)	-	-	60	95	60	95	21	95	22	95	22	95	22	95
GESTIÓN: Apoyar la construcción del nuevo gasoducto desde el campo de Bonanza a la Planta de Gas.	% de cumplimiento	-	-	-	-	-	-	5	100	-	-	-	-	-	-
TOTAL GESTIÓN		3		63		63		29		25		25		22	
CUMPLIMIENTO DEL PLAN DE VOLUMEN GAS: Participar en el Mercado Nacional con producción de Productos blancos promedio Año.	BOPD de Productos Blancos Promedio Año	15	1547	-	-	-	-	15	980	15	980	-	-	-	-
CUMPLIMIENTO DEL PLAN DE VOLUMEN DE GAS: Participar en el mercado nacional con producción de gas seco comercial.	KPCD / Año	15	14189	-	-	-	-	10	8264	10	8261	-	-	-	-
CUMPLIMIENTO DEL PLAN DE VOLUMEN DE GAS: Aumentar la producción de gas en la SMA.	KPCD / Año	15	26635	-	-	-	-	8	16778	8	16778	-	-	-	-
CUMPLIMIENTO DEL PLAN DE VOLUMEN DE GAS: Disminuir Pérdidas en TEAS de la Producción de Gas de la SMA.	Quema de Gas en TEAS / Año	3	5% Producción	-	-	-	-	5	5% Producción	5	5% Producción	-	-	-	-
CUMPLIMIENTO DEL PLAN DE VOLUMEN DE GAS: Mantener en condiciones de inyección los pozos requeridos por el modelo de recuperación secundaria.	Numero de pozos activos/año	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	10	75	10	75
CUMPLIMIENTO DEL PLAN DE VOLUMEN DE INYECCIÓN DE AGUA: Cumplir con los pronósticos de inyección de agua para la recuperación secundaria.	BWPD/Año	15	25000	-	-	-	-	-	-	-	-	30	25000	33	25000
TOTAL CUMPLIMIENTO PLAN VOLUMETRICO		63		0		0		38		38		40		43	

Objetivo	Indicador	Puntos Coord PLANTA	Meta 2005	GASODUCTO OPON				PLANTA PROVINCIA				INYECCION DE AGUA			
				Puntos Profesional	Meta 2005	Puntos Técnico	Meta 2005	Puntos Ingeniero de Procesos	Meta 2005	Puntos Supervisor	Meta 2005	Puntos Profesional	Meta 2005	Puntos Supervisor	Meta 2005
RESULTADOS ECONÓMICOS: Ejecutar el presupuesto de gastos como mínimo en un 96 % y máximo el 100% del presupuesto asignado para el Departamento.	% de Ejecución Presupuestal	2	96%	12	96	15	96	-	-	-	-	-	-	-	-
RESULTADOS ECONÓMICOS: Reducir el inventario de blancos en tanques de fiscalización de la SMA.	Inventario de Blancos	2	1300	-	-	-	-	2	700	2	700	-	-	-	-
TOTAL RESULTADOS ECONOMICOS		4		12		15		2		2		0		0	
CLIENTE: Participación en programa de certificación OHSAS 18000, ISO 14001, ISO 9000 en la implementación fase 2005	% de Cumplimiento	3	100	2	100	2	100	2	100	2	100	2	100	2	100
CLIENTE: Cumplir con las especificaciones de calidad de Crudo, Productos Blancos, Gas de Venta y Agua Potable.	% de Cumplimiento	4	100	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
CLIENTES: Cumplir con las especificaciones de calidad de los Productos Blancos de Provincia.	Presión de Vapor Reid (psi)	-	-	-	-	-	-	3	94,3	4	94,3	-	-	-	-
CLIENTES: Cumplir con las especificaciones de calidad de gas de venta de Provincia.	Poder calorífico bruto Btu/pc	-	-	-	-	-	-	3	1080	4	1080	-	-	-	-
CLIENTES: Cumplir con las especificaciones de calidad en el tratamiento de agua potable.	Índice de Calidad del Agua Potable (IC=13-NTU/2-2,85*[ppm Cl-0,65])	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	8	10	8	10
CLIENTE: Desarrollo de la implementación del programa de acreditación del laboratorio de petróleos	% de Cumplimiento	4	100	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
TOTAL CLIENTES		11		2		2		8		10		10		10	
TOTAL PUNTOS		100		100		100		100		100		100		100	

- Coordinación de Producción El Centro

Actualmente la coordinación de El Centro maneja el personal que maneja la parte operativa del campo El Centro y el grupo de Control de Producción de El Centro y Periféricos.

El Personal que se encuentra relacionado en la Coordinación se muestra en la Tabla N° 12.

Tabla N° 12: Personal directivo de la Coordinación de Producción El Centro por roles

ROL	TOTAL
COORDINADOR PRODUCCION	1
SUPERVISOR AREA LA CIRA	1
SUPERVISOR AREA INFANTAS	1
TECNICO LA CIRA / INFANTAS	4
INGENIERIA DE PRODUCCIÓN	4
TOTAL	11

Tabla N° 13: Planeación de Objetivos de resultados del personal de la Coordinación de Producción El Centro

Objetivo	Indicador	Puntos Coord ELC	Meta 2005	LA CIRA- INFANTAS		GALA-LLANITO-GALAN		LISAMA		LA CIRA		INFANTAS	
				Puntos Profesional Control Prod	Meta 2005	Puntos Profesional Control Prod	Meta 2005	Puntos Profesional Control Prod	Meta 2005	Puntos Supervisor	Meta 2005	Puntos Supervisor	Meta 2005
HSE: Reducir la accidentalidad en la SMA.	Índice de Frecuencia de Accidentalidad del personal propio y contratista	5	5,8	-	-	-	-	-	-	5	5,8	5	5,8
HSE: Mejorar el Orden y Aseo en la SMA	Puntos Obtenidos en las Auditorias de Orden y Aseo Promedio Año	3	80	-	-	-	-	-	-	3	80	3	80
HSE: Reducir accidentalidad en la SMA	Índice de Severidad	5	135	-	-	-	-	-	-	5	135	5	135
HSE: Disminuir el número de incidentes ambientales	No. Eventos Ambientales	3	21	-	-	-	-	-	-	3	21	3	21
HSE: Difundir, promover y hacer cumplir las políticas, objetivos, normas y procedimientos de HSE, al personal de su Coordinación, Contratistas y visitantes. Cumplir con la Ruta de Éxito HSEQ 2005 PRODUCCIÓN	% Cumplimiento ruta del éxito	-	-	5	100	10	100	5	100	4	100	4	100
TOTAL HSE		16		5		10		5		20		20	

Objetivo	Indicador	Puntos Coord ELC	Meta 2005	LA CIRA- INFANTAS		GALA-LLANITO- GALAN		LISAMA		LA CIRA		INFANTAS	
				Puntos Profesional Control Prod	Meta 2005	Puntos Profesion al Control Prod	Meta 2005	Puntos Profesional Control Prod	Meta 2005	Puntos Supervis or	Meta 2005	Puntos Supervi sor	Meta 2005
CUMPLIMIENTO DEL PLAN DE VOLUMEN DE CRUDO: Participar en el mercado nacional con producción de crudo al año P50, manteniendo la curva <u>básica</u> .	BOPD / Año (BAS)P-50	38	5170	-	-	10	340 (Cocorná)	-	-	40	4076	40	1094
CUMPLIMIENTO DEL PLAN DE VOLUMEN DE CRUDO: Asegurar la producción de crudo de acuerdo a los pronósticos P-50 manteniendo la producción por <u>recuperación secundaria</u>	BOPD/AÑO	10	101	5	101	-	-	-	-	-	-	-	-
* Optimizar las condiciones de extracción de los equipos de subsuelo y superficie, encaminados al mantenimiento e incremento de la producción y/o la disminución de los costos mediante la reducción de fallas en las sartas de producción.	BOPD/AÑO	-	-	20	5271	-	-	7,5	30	-	-	-	-
* Reducción de fallas en las sartas de producción de los pozos del campo, en un 10% mediante la optimización de las condiciones de extracción de los equipos de subsuelo y superficie.	Porcentaje de cumplimiento	-	-	-	-	20	10	10	10	-	-	-	-
* Generar o elaborar los programas de Varilleo en los pozos productores del campo dependiendo de las necesidades de producción y disponibilidad de equipos de Manto de Subsuelo.	(No. Programas generados/No. De trabajos realizados) * 100.	-	-	10	100	10	100	5	100	-	-	-	-
Hacer seguimiento de los programas de workover y varilleo en los pozos productores e inyectores y evaluar los resultados obtenidos en el campo	(No. Trabajos revisados / No. Trabajos realizados.) * 100	-	-	5	100	5	100	20	-	-	-	-	-

Objetivo	Indicador	Puntos Coord ELC	Meta 2005	LA CIRA- INFANTAS		GALA-LLANITO-GALAN		LISAMA		LA CIRA		INFANTAS	
				Puntos Profesional Control Prod	Meta 2005	Puntos Profesional Control Prod	Meta 2005	Puntos Profesional Control Prod	Meta 2005	Puntos Supervisor	Meta 2005	Puntos Supervisor	Meta 2005
Participar en conjunto con el área de Yacimientos en la elaboración de los pronósticos P-50 y Operativos de producción de aceite y gas, al igual que los potenciales de los pozos del campo.	Informe de Pronósticos oficiales y de potenciales.	-	-	10	1	10	1	5	1	-	-	-	-
CUMPLIMIENTO DEL PLAN DE VOLUMEN DE CRUDO: Asegurar la producción de crudo de acuerdo a los pronósticos P-50 correspondiente a la alianza con OXY.	BOPD/AÑO	2	2286	-	-	-	-	-	-	10	2211	10	75
Realizar acompañamiento a las actividades del proyecto Alianza con la OXY en el los Campos La Cira - Infantas.	Porcentaje de cumplimiento	-	-	10	100	-	-	-	-	-	-	-	-
CUMPLIMIENTO DEL PLAN DE VOLUMEN DE CRUDO: Realizar acompañamiento al desarrollo de producción adicional año 2005 por la perforación de 10 pozos en el área de Llanito, elaborando un adecuado diseño y optimización del equipo de subsuelo y superficie.	(No. Diseños /No. Pozos perforados)*100	-	-	-	-	8	100	8	100	-	-	-	-
Con la optimización de 5 pozos con problemas de bloqueo por gas, se pretende incrementar la producción en 10 Bopd/pozo	Barriles por día.	-	-	-	-	8	50	5	50	-	-	-	-
Realización de tratamientos químicos en 5 pozos del área de Lisama según lo contemplado en el proyecto de control de parafinas.	(No. Trabajos Realizados /No. Trabajos programados) *100	-	-	-	-	-	-	5	100	-	-	-	-
CUMPLIMIENTO DEL PLAN DE VOLUMEN DE CRUDO: Disminuir la diferida de crudo en la SMA.	BOPD de Diferida / Año	10	1035	15	1035	4	320	5	415	10	1035	10	1035
TOTAL CUMPLIMIENTO PLAN VOLUMETRICO		60		75		75		70		60		60	

Objetivo	Indicador	Puntos Coord ELC	Meta 2005	LA CIRA- INFANTAS		GALA-LLANITO- GALAN		LISAMA		LA CIRA		INFANTAS	
				Puntos Profesional Control Prod	Meta 2005	Puntos Profesional Control Prod	Meta 2005	Puntos Profesio nal Control Prod	Meta 2005	Puntos Supervisor	Meta 2005	Puntos Super visor	Meta 2005
RESULTADOS ECONÓMICOS: Ejecutar el presupuesto de gastos como mínimo en un 96 % y máximo el 100% del presupuesto asignado para el Departamento.	% de Ejecución Presupuestal	2	96	-	-	-	-	-	-	3	96	3	96
Elaborar y presentar el presupuesto de gastos e inversiones año 2006, para realizar los trabajos en las áreas a cargo. Coordinar la ejecución del presupuesto 2005 con las dependencias involucradas.	Informe presupuesto de la SMA año 2006	-	-	5	1	-	-	-	-	-	-	-	-
RESULTADOS ECONÓMICOS: Reducir el inventario de crudo en tanques de fiscalización de la SMA.	Inventario de Crudo	2	42000	-	-	-	-	-	-	2	42000	2	42000
TOTAL RESULTADOS ECONOMICOS		4		5		0		0		5		5	
CLIENTE: Participación en programa de certificación OHSAS 18000, ISO 14001, ISO 9000 en la implementación fase 2005	% de Cumplimiento	3	100	5	100	5	100	5	100	3	100	3	100
CLIENTE: Cumplir con las especificaciones de calidad de Crudo, Productos Blancos, Gas de Venta y Agua Potable.	% de Cumplimiento	5	100	-	-	-	-	-	-	4	100	4	100
TOTAL CLIENTES		8		5		5		5		7		7	
TOTAL PUNTOS		100		100		100		100		100		100	

Tabla N° 14: Planeación de objetivos de resultados del Técnico de Producción la Coordinación El Centro

Objetivo	Indicador	La Cira		Infantas	
		Peso Obj	Meta	Peso Obj	Meta
HSE: Reducir accidentalidad en los campos de la SMA.	Índice de Frecuencia de Accidentalidad del personal propio y contratistas	5	5,8	5	5,8
HSE: Reducir accidentalidad en los campos de la SMA.	Índice de severidad	5	135	5	135
HSE: Difundir, promover y hacer cumplir las políticas, objetivos, normas y procedimientos de HSE, al personal de su Coordinación, contratistas y visitantes. "Cumplir con la ruta de éxito HSE 2005"	% de Cumplimiento de la ruta de éxito: Visitas de Seguridad, Permisos de trabajo, ATS, Matriz RAM	4	100	4	100
HSE: Disminuir el número de incidentes ambientales	No. Eventos Ambientales	4	21	4	21
HSE: Mejorar el Orden y Aseo en los campos de la SMA.	Puntos Obtenidos en las Auditorías de Orden y Aseo Promedio Año	4	8	4	8
TOTAL HSE		22		22	
CUMPLIMIENTO DEL PLAN DE VOLUMEN DE CRUDO: Cumplir con la Producción Básica de 4076 BOPD al año manteniendo la curva básica.	BOPD / Año	50	4076	50	1094
CUMPLIMIENTO DEL PLAN DE VOLUMEN DE CRUDO: Mantener diferida por debajo de Barriles Promedio Año	BOPD / Año	15	1035	15	1035
TOTAL CUMPLIMIENTO PLAN VOLUMETRICO		65		65	
CLIENTES: Cumplir con las especificaciones de calidad de crudo en las estaciones de recolección.	% Cumplimiento	3	100	3	100
CLIENTE: Participación en programa de certificación OHSAS 18000, ISO 14000 e implementación fase 2005.	% cumplimiento	4	100	4	100
TOTAL CLIENTES		7		7	
GESTIÓN: Asegurar el funcionamiento de la Estructura de Control de Gestión.	Porcentaje Promedio de Efectividad de las Evaluaciones de Reuniones	3	80	3	80
TOTAL GESTIÓN		3		3	
RESULTADOS ECONÓMICOS: Reducir los inventarios de crudo en tanques de las estaciones de recolección.	Inventario de Crudo	3	42000	3	42000
TOTAL RESULTADOS ECONOMICOS		3		3	
TOTAL PUNTOS		100		100	

- Coordinación de Subsuelo

El Personal que se encuentra relacionado en la Coordinación se muestra en la Tabla N° 15.

Tabla N° 15: Personal directivo de la Coordinación de Subsuelo por roles

ROL	TOTAL
COORDINADOR DE SUBSUELO	1
PROFESIONALES DE PRODUCCIÓN (SUPERVISOR DE SUBSUELO)	14
INGENIERO DE CAMPO	1
LIDER DE VARILLO	1
LIDER DE SERVICIOS	1
LIDER DE REACONDICIONAMIENTO	1
TOTAL	19

Tabla N° 16: Planeación de objetivos de resultados de la Coordinación de Subsuelo

Objetivo	Indicador	Puntos Coord SUBS	Meta 2005	Puntos Líder Varilleo	Meta 2005	Puntos Líder Reacond	Meta 2005	Puntos líder Servicios	Meta 2005	Puntos Ingeniero de Campo	Meta 2005	Punto Supervisor	Meta 2005
HSE: Reducir la accidentalidad en la SMA.	Índice de Frecuencia de Accidentalidad del personal propio y contratista	5	5,8	5	5,8	5	5,8	5	5,8	2	5,8	5	5,8
HSE: Mejorar el Orden y Aseo en la SMA	Puntos Obtenidos en las Auditorías de Orden y Aseo Promedio Año	3	70	7	70	7	70	7	70	3	70	10	70
HSE: Reducir accidentalidad en la SMA	Índice de Severidad	5	135	5	135	5	135	5	135	2	135	5	135
HSE: Disminuir el número de incidentes ambientales	No. Eventos Ambientales	4	12	3	12	3	12	3	12	3	12	-	-
HSE: Difundir, promover y hacer cumplir las políticas, objetivos, normas y procedimientos de HSE, al personal de su Coordinación, Contratistas y visitantes. Cumplir con la Ruta de Éxito HSEQ 2005 PRODUCCIÓN	% Cumplimiento ruta del éxito: Visitas de Seguridad, Permisos de trabajo, ATS, Matriz RAM	3	100	10	100	10	100	15	100	-	-	7	100
HSE: Difundir, promover y hacer cumplir las políticas, objetivos, normas y procedimientos de HSE, al personal de su Coordinación, Contratistas y visitantes. Cumplir con la Ruta de Éxito HSEQ 2005 PRODUCCIÓN	Nº Charlas de seguridad por mes	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	10	14
HSE: Reportar todos los incidentes H - VH y ejecutar acciones de mejora.	Nº de incidentes H -VH con acciones ejecutadas/ Nº incidentes H - VH reportados	-	-	12	100	12	100	12	100	-	-	7	100
TOTAL HSE		20		42		42		47		10		44	

Objetivo	Indicador	Puntos Coord SUBS	Meta 2005	Puntos Líder Varilleo	Meta 2005	Puntos Líder Reacond	Meta 2005	Puntos líder Servicios	Meta 2005	Puntos Ingeniero de Campo	Meta 2005	Punto Supervisor	Meta 2005
PERSONAL: Garantizar la ejecución del Plan de Desarrollo individual del personal.	(HH ejecutadas / HH programadas) *100	2	100	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
PERSONAL: Garantizar que el 100 % de los trabajadores correspondiente a población objetivo, tengan acuerdo individual de desempeño firmado y alineados con los objetivos del Departamento, así como el seguimiento semestral de su gestión y desempeño.	% de Cumplimiento del Programa de Gestión de Desempeño	5	100	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
TOTAL PERSONAL		7		0		0		0		0		0	
GESTIÓN: Monitorear la ejecución de la estrategia empresarial a través de la implementación de la Estructura de Control de Gestión, con el fin de asegurar el cumplimiento de resultados.	% Promedio de Efectividad de las de Reuniones	3	80	3	80	5	80	5	80	-	-	-	-
GESTIÓN: Soporte Técnico en Operaciones Especiales	Porcentaje de Cumplimiento	-	-	-	-	-	-	-	-	27	100	-	-
TOTAL GESTIÓN		3		3		5		5		27		0	
CUMPLIMIENTO DEL PLAN DE VOLUMEN DE CRUDO Y GAS: Mantener la producción básica.	Limpieza en 33 pozos inyectores y 6 pozos secundarios. Habilitación 1 pozo inyector.	10	100	-	-	10	100	-	-	10	100	10	100
CUMPLIMIENTO DEL PLAN DE VOLUMEN DE CRUDO Y GAS: Producción incremental.	No. De Trabajos de Cañoneo	10	16	-	-	10	16	30	16	10	10	10	16
CUMPLIMIENTO DEL PLAN DE VOLUMEN DE CRUDO Y GAS: Completamiento de los pozos perforados.	No. De Trabajos de Perforación	5	2	-	-	10	2	-	-	-	-	10	2
CUMPLIMIENTO DEL PLAN DE VOLUMEN DE CRUDO Y GAS: Realizar los trabajos de varilleo.	Nº de trabajos/mes	20	40	27	40	-	-	-	-	-	-	-	-
TOTAL CUMPLIMIENTO PLAN VOLUMETRICO		45		27		30		30		20		30	

Objetivo	Indicador	Puntos Coord SUBS	Meta 2005	Puntos Lider Varilleo	Meta 2005	Puntos Lider Reacond	Meta 2005	Puntos lider Servicios	Meta 2005	Puntos Ingeniero de Campo	Meta 2005	Punto Supervisor	Meta 2005
CONFIABILIDAD EN LA OPERACIÓN: Actualización del Software DFW.	Porcentaje de Cumplimiento	5	100	15	100	-	-	-	-	15	100	13	100
CONFIABILIDAD EN LA OPERACIÓN: Mejoramiento del tiempo activo de los equipos de reacondicionamiento de pozos	Factor de Servicio (sin incluir inactividad programada, mantenimiento y transportes)	10	80	10	70	20	80	15	80	10	80	13	80
CONFIABILIDAD EN OPERACIÓN: Completamiento de los pozos perforados	No. De Trabajos de Completamiento	-	-	-	-	-	-	-	-	10	2	-	-
TOTAL CUMPLIMIENTO CONFIABILIDAD		15		25		20		15		35		26	
RESULTADOS ECONÓMICOS: Índice de Gestión de Proyectos: Ejecutar los proyectos de inversión	Índice de Valor Ganado del Plan -IEP	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
RESULTADOS ECONÓMICOS: Ejecutar el presupuesto de gastos como mínimo en un 96 % y máximo el 100% del presupuesto asignado.	% de Ejecución Presupuestal	7	96% (2 millardos)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
RESULTADOS ECONÓMICOS: Optimizar los procesos de compra y contratación	% Evaluación de Ofertas	-	-	-	-	-	-	-	-	8	100	-	-
TOTAL RESULTADOS ECONOMICOS		7		0		0		0		8		0	
CLIENTE: Participación en programa de certificación OHSAS 18000, ISO 14001, ISO 9000 en la implementación fase 2005	% de Cumplimiento	3	100	3	100	3	100	3	100	-	-	-	-
TOTAL CLIENTES		3		3		3		3		0		0	
TOTAL PUNTOS		100		100		100		100		100		100	

- Coordinación de Producción Provincia

Tabla Nº 17: Personal directivo de la Coordinación de Producción Provincia por roles

ROL	TOTAL
COORDINADOR DE PRODUCCIÓN	1
SUPERVISOR	3
TÉCNICO	2
TOTAL	6

Tabla N° 18: Planeación de Objetivos de resultados de la Coordinación de Producción Provincia

Objetivo	Indicador	Puntos Coord PVA	Meta 2005	Puntos Técnico Producción	Meta 2005	ESTACION DOS SUERTE Y BONANZA		ESTACION SANTOS TISQUIRAMA- SAN ROQUE	
						Puntos Supervisor	Meta 2005	Puntos Supervisor	Meta 2005
HSE: Reducir la accidentalidad en la SMA.	Índice de Frecuencia de Accidentalidad del personal propio y contratista	5	5,8	2	5,8	-	-	-	-
HSE: Mejorar el Orden y Aseo en la SMA	Puntos Obtenidos en las Auditorias de Orden y Aseo Promedio Año	3	80	3	80	5	80	5	80
HSE: Reducir accidentalidad en la SMA	Índice de Severidad	5	135	-	-	-	-	-	-
HSE: Disminuir el número de incidentes ambientales	No. Eventos Ambientales	3	13	3	4	5	2	5	2
HSE: Difundir, promover y hacer cumplir las políticas, objetivos, normas y procedimientos de HSE, al personal de su Coordinación, Contratistas y visitantes. Cumplir con la Ruta de Éxito HSEQ 2005 PRODUCCIÓN	% Cumplimiento ruta del éxito: Visitas de Seguridad, Permisos de trabajo, ATS, Matriz RAM	-	-	7	100	-	-	-	-
HSE: Difundir, promover y hacer cumplir las políticas, objetivos, normas y procedimientos de HSE, al personal de su Coordinación, Contratistas y visitantes. Cumplir con la Ruta de Éxito HSEQ 2005 PRODUCCIÓN	Nº Charlas de seguridad por mes	-	-	-	-	5	16	5	16
TOTAL HSE		16		15		15		15	

Objetivo	Indicador	Puntos Coord PVA	Meta 2005	Puntos Técnico Producción	Meta 2005	ESTACION DOS SUERTE Y BONANZA		ESTACION SANTOS TISQUIRAMA- SAN ROQUE	
						Puntos Supervisor	Meta 2005	Puntos Supervisor	Meta 2005
PERSONAL: Garantizar la ejecución del Plan de Desarrollo individual del personal.	(HH ejecutadas / HH programadas) *100	2	100	-	-	-	-	-	-
PERSONAL: Garantizar que el 100 % de los trabajadores correspondiente a población objetivo, tengan acuerdo individual de desempeño firmado y alineados con los objetivos del Departamento, así como el seguimiento semestral de su gestión y desempeño	% de Cumplimiento del Programa de Gestión de Desempeño	3	100	-	-	-	-	-	-
TOTAL PERSONAL		5		0		0		0	
GESTIÓN: Monitorear la ejecución de la estrategia empresarial a través de la implementación de la Estructura de Control de Gestión, con el fin de asegurar el cumplimiento de resultados.	% Promedio de Efectividad de las de Reuniones	3	100	-	-	5	80	5	80
GESTIÓN: Seguimiento de los acuerdos de servicios con Contratación y Compras y apoyar la optimización de estos procesos.	% de Cumplimiento del acuerdo de servicio de Contratación y Compras	-	-	8	100	10	100	10	100
TOTAL GESTIÓN		3		8		15		15	

Objetivo	Indicador	Puntos Coord PVA	Meta 2005	Puntos Técnico Producción	Meta 2005	ESTACION DOS SUERTE Y BONANZA		ESTACION SANTOS TISQUIRAMA- SAN ROQUE	
						Puntos Supervisor	Meta 2005	Puntos Supervisor	Meta 2005
CLIENTE: Participación en programa de certificación OHSAS 18000, ISO 14001, ISO 9000 en la implementación fase 2005	% de Cumplimiento	3	100	5	100	-	-	-	-
CLIENTE: Cumplir con las especificaciones de calidad de Crudo, Productos Blancos, Gas de Venta y Agua Potable.	% de Cumplimiento	7	100	-	-	-	-	-	-
CLIENTES: Cumplir con las condiciones mínimas de entrega de crudo a REFINERIA, con BS\$W máximo 0.5%, y contenido de SAL máximo 18 LBS/1000 BLS.	% de Cumplimiento	-	-	7	100	5	100	5	100
TOTAL CLIENTES		10		12		5		5	
TOTAL PUNTOS		100		100		100		100	

Objetivo	Indicador	Puntos Coord PVA	Meta 2005	Puntos Técnico Producción	Meta 2005	ESTACION DOS SUERTE Y BONANZA		ESTACION SANTOS TISQUIRAMA- SAN ROQUE	
						Puntos Supervisor	Meta 2005	Puntos Supervisor	Meta 2005
CUMPLIMIENTO DEL PLAN DE VOLUMEN DE CRUDO: Participar en el Mercado Nacional con producción de crudo al año (BAS + INC) P 50	BOPD / Año (BAS+INC) P-50	50	2624	40	2624	20	1462	20	1167
CUMPLIMIENTO DEL PLAN DE VOLUMEN DE CRUDO: Producir 195 BOPD incrementales con los trabajos de w.o.	BOPD/AÑO	-	-	-	-	20	195	20	105
CUMPLIMIENTO DEL PLAN DE VOLUMEN DE CRUDO: Disminuir la diferida de crudo en la SMA.	BOPD de Diferida / Año	10	70	15	70	-	-	-	-
CUMPLIMIENTO DEL PLAN DE VOLUMEN DE CRUDO: Cumplir con el plan de Housekeeping para un perfecto estado de orden y aseo.	Porcentaje de Cumplimiento	-	-	-	-	10	100	10	100
CUMPLIMIENTO DEL PLAN DE VOLUMEN DE CRUDO: Cumplir con el plan de producción limpia para un perfecto estado de orden y aseo.	Porcentaje de Cumplimiento	-	-	-	-	10	100	10	100
TOTAL CUMPLIMIENTO PLAN VOLUMETRICO		60		55		60		60	
RESULTADOS ECONÓMICOS: Ejecutar el presupuesto de gastos como mínimo en un 96 % y máximo el 100% del presupuesto asignado para el Departamento.	% de Ejecución Presupuestal	3	96% (3,58 millardos)	-	-	-	-	-	-
RESULTADOS ECONÓMICOS: Reducir el inventario de crudo en tanques de fiscalización de la SMA.	Inventario de Crudo	3	11500	10	11500	5	5500	5	6000
TOTAL RESULTADOS ECONOMICOS		6		10		5		5	

- Despliegue de objetivos del Departamento de Mantenimiento

Se realizó la asignación de los objetivos de resultados a cada una de las coordinaciones de mantenimiento partiendo de los objetivos del Departamento, del cargo y asignaciones especiales de cada trabajador.

El Departamento tiene 3 coordinaciones:

- Coordinación El Centro (ELC)
- Coordinación Periféricos (PER)
- Coordinación Provincia (PV)

El grupo IMC aunque no es una coordinación oficial, desde el enfoque en procesos sus responsabilidades y funciones para el Departamento son diferentes al de las coordinaciones que son las responsables directas de la ejecución, por tal razón se realizó una asignación de objetivos al grupo IMC enfocados en sus roles específicos.

Para establecer los objetivos de resultado del personal se realizaron conversatorios y visitas informarles en las unidades de trabajo, previos a la planeación de objetivos, con el fin de explicar al personal los objetivos del proceso de gestión de desempeño, los beneficios y la metodología de aplicación establecida en Ecopetrol. (Ver anexo N° 1: Cronograma de Capacitación de la herramienta GIP)

Para tal fin se divulgó el procedimiento de Gestión de Desempeño entre el personal (Ver Anexo N° 2: Procedimiento de Gestión de Desempeño actualizado a Diciembre de 2004).

Tabla N° 19: Planeación de objetivos de resultados de las Coordinaciones de Mantenimiento

Objetivo	Indicador	Puntos Jefe Dpto Mantto	Meta 2005	Puntos Coord ELC	Meta 2005	Puntos Coord PER	Meta 2005	Puntos Coord PV	Meta 2005	Puntos LIDER IMC	Meta 2005
HSE: Reducir la accidentalidad en la SMA.	Índice de Frecuencia de Accidentalidad del personal propio y contratista	5	5,8	7	5,8	10	5,8	10	5,8	5	5,8
HSE: Mejorar el Orden y Aseo en la SMA	Puntos Obtenidos en las Auditorías de Orden y Aseo Promedio Año	5	80	5	80	5	80	5	80	5	80
HSE: Reducir accidentalidad en la SMA	Índice de Severidad	5	135	10	135	10	135	10	135	5	135
TOTAL HSE		15		22		25		25		15	
PERSONAL: Garantizar la ejecución del Plan de Desarrollo individual del personal.	% Ejecución del Plan de Desarrollo del Personal Propio	4	100	4	100	4	100	4	100	4	100
PERSONAL: Garantizar que el 100 % de los trabajadores correspondiente a población objetivo, tengan acuerdo individual de desempeño firmado y alineados con los objetivos del Departamento, así como el seguimiento semestral de su gestión y desempeño	% de Cumplimiento del Programa de Gestión de Desempeño	4	100	4	100	4	100	4	100	4	100
TOTAL PERSONAL		8		8		8		8		8	
GESTIÓN: Monitorear la ejecución de la estrategia empresarial a través de la implementación de la Estructura de Control de Gestión, con el fin de asegurar el cumplimiento de resultados.	% Promedio de Efectividad de las de Reuniones	4	80	4	80	4	80	4	80	4	80
GESTIÓN: Optimizar los procesos de compra y contratación.	Aplicación de la Vigencia Futura 2005	3	100	-	-	-	-	-	-	-	-
GESTIÓN: Seguimiento de los acuerdos de servicios con Contratación y Compras y apoyar la optimización de estos procesos.	% de Cumplimiento del acuerdo de servicio de Contratación y Compras	-	-	2	100	2	100	2	100	3	100
TOTAL GESTIÓN		7		6		6		6		7	

Objetivo	Indicador	Puntos Jefe Dpto Mantto	Meta 2005	Puntos Coord ELC	Meta 2005	Puntos Coord PER	Meta 2005	Puntos Coord PV	Meta 2005	Puntos LIDER IMC	Meta 2005
CUMPLIMIENTO DEL PLAN DE VOLUMEN DE CRUDO: Disminuir la diferida de crudo en la SMA.	BOPD de Diferida / Año	10	110	-	-	15	110	15	80	5	110
TOTAL CUMPLIMIENTO PLAN VOLUMETRICO		10		0		15		15		5	
CONFIABILIDAD: Pasar de una organización de mantenimiento de clase conciente (22.25 puntos) en la matriz de excelencia a una organización de mantenimiento de los mejores en su clase (40.75 puntos)	Porcentaje de cumplimiento de la meta	10	100	10	100	10	100	10	100	40	100
CONFIABILIDAD: Mejorar la disponibilidad de los equipos críticos de la Superintendencia de Mares.	Porcentaje de Disponibilidad de Equipos Críticos	10	88,25	25	87,5	15	88,75	15	85	5	88,25
TOTAL CONFIABILIDAD		20		35		25		25		45	
RESULTADOS ECONÓMICOS: Índice de Gestión de Proyectos: Ejecutar los proyectos de inversión	Índice de Valor Ganado del Plan -IEP	7	100	-	-	-	-	-	-	-	-
RESULTADOS ECONÓMICOS: Reducir el valor del inventario de las bodegas de la Superintendencia de Mares por un valor de \$1900 millones	Racionalización de Inventarios de Bodega (Mill)	8	1900	10	700	10	800	10	400	10	1900
RESULTADOS ECONÓMICOS: Ejecutar el presupuesto de gastos como mínimo en un 96 % y máximo el 100% del presupuesto asignado para el Departamento.	% de Ejecución Presupuestal	8	96%	4	96%	4	96%	4	96%	-	-
RESULTADOS ECONOMICOS: Implementar Planes de Acción de de optimización energética y control de pérdidas a lubricantes, llantas y combustible.	% Cumplimiento	7	100	10	100	2	100	2	100	5	100

Objetivo	Indicador	Puntos Jefe Dpto Mantto	Meta 2005	Puntos Coord ELC	Meta 2005	Puntos Coord PER	Meta 2005	Puntos Coord PVA	Meta 2005	Puntos LIDER IMC	Meta 2005
CLIENTE: Participación en programa de certificación OHSAS 18000, ISO 14001, ISO 9000 en la implementación fase 2005	% de Cumplimiento	10	100	5	100	5	100	5	100	5	100
TOTAL CLIENTES		10		5		5		5		5	
TOTAL PUNTOS		100		100		100		100		100	

- Coordinación de Mantenimiento El Centro

A esta coordinación pertenecen las siguientes unidades de trabajo:

- Equipo pesado
- Equipo liviano
- Equipo móvil
- Vías
- Transportes

Las funciones principales de estas unidades se encuentran relacionadas en el capítulo 3.

Los trabajos de las unidades de esta coordinación están contratados en su mayoría, y el personal directo de la empresa está enfocado principalmente a labores de interventoría y contratación. La unidad de Equipo móvil tiene aún cuatro ejecutores directos de la empresa por lo cual es la única que tiene asignación de objetivos para ejecutores.

Tabla N° 20: Personal directivo de la Coordinación de Mantenimiento El Centro por roles

ROL	TOTAL
COORDINADOR DE MANTENIMIENTO	1
FRENTE EJECUTOR	5
EJECUTOR	4
TOTAL	10

Tabla N° 21: Planeación de objetivos de resultados de la Coordinación de Mantenimiento El Centro

Objetivo	Indicador	Puntos Coord ELC	Meta 2005	E. PESADO		E. LIVIANO		E. MOVIL				VIAS		TRANSPORTES	
				Puntos Frente Ejecutor	Meta 2005	Puntos Frente Ejecutor	Meta 2005	Puntos Frente Ejecutor	Meta 2005	Puntos Ejecutor	Meta 2005	Puntos Frente Ejecutor	Meta 2005	Puntos Frente Ejecutor	Meta 2005
HSE: Reducir la accidentalidad en la SMA.	Índice de Frecuencia de Accidentalidad del personal propio y contratista	7	5,8	8	5,8	7	5,8	5	5,8	5	5,8	4		5	5,8
HSE: Mejorar el Orden y Aseo en la SMA	Puntos Obtenidos en las Auditorias de Orden y Aseo Promedio Año	5	80	5	80	7	80	7	10	5	10	-	-	7	80
HSE: Reducir accidentalidad en la SMA	Índice de Severidad	10	135	5	135	5	135	5	135	5	135	3		5	135
HSE: Difundir, promover y hacer cumplir las políticas, objetivos, normas y procedimientos de HSE, al personal de la Coordinación, contratistas y visitantes. "Cumplir con la ruta de éxito HSE 2005"	% de Cumplimiento de la Ruta de Éxito: Visitas de Seguridad, Permisos de trabajo, ATS, Matriz RAM	-	-	5	100	5	100	5	100	5	100	7	-	10	100
TOTAL HSE		22		23		24		22		20		14		27	
PERSONAL: Garantizar la ejecución del Plan de Desarrollo individual del personal.	(HH ejecutadas / HH programadas) *100	4	100	-	-	-	-	3	100	-	-	-	-	2	100
PERSONAL: Garantizar que el 100 % de los trabajadores correspondiente a población objetivo, tengan acuerdo individual de desempeño firmado y alineados con los objetivos del Departamento, así como el seguimiento semestral de su gestión y desempeño.	% de Cumplimiento del Programa de Gestión de Desempeño	4	100	-	-	-	-	2	100	-	-	-	-	-	-
TOTAL PERSONAL		8		0		0		5		0		0		2	

Objetivo	Indicador	Puntos Coord ELC	Meta 2005	E. PESADO		E. LIVIANO		E. MOVIL				VIAS		TRANSPORTES	
				Puntos Frente Ejecutor	Meta 2005	Puntos Frente Ejecutor	Meta 2005	Puntos Frente Ejecutor	Meta 2005	Puntos Ejecutor	Meta 2005	Puntos Frente Ejecutor	Meta 2005	Puntos Frente Ejecutor	Meta 2005
GESTIÓN: Monitorear la ejecución de la estrategia empresarial a través de la implementación de la Estructura de Control de Gestión, con el fin de asegurar el cumplimiento de resultados.	% Promedio de Efectividad de las de Reuniones	4	80	3	80	2	80	2	80	-	-	4	80	5	80
GESTIÓN: Seguimiento de los acuerdos de servicios con Contratación y Compras y apoyar la optimización de estos procesos.	% de Cumplimiento del acuerdo de servicio de Contratación y Compras	2	100	4	100	2	100	-	-	-	-	-	-	-	-
GESTIÓN: Realizar pedidos y hacer seguimiento a las ordenes de compra generadas en las Ordenes de Trabajo Planeadas.	No. De Pedidos Realizados / No De Pedidos Planeados	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	7	100	-	-
TOTAL GESTIÓN		6		7		4		2		0		11		5	
CONFIABILIDAD: Pasar de una organización de mantenimiento de clase conciente (22.25 puntos) en la matriz de excelencia a una organización de mantenimiento de los mejores en su clase (40.75 puntos).	Porcentaje de cumplimiento de la meta	10	100	10	100	10	100	15	100	20	100	20	100	10	100
CONFIABILIDAD: Mejorar la disponibilidad de los equipos críticos de la Superintendencia de Mares.	Porcentaje de Disponibilidad de Equipos Críticos	25	87,5	25	85	23	95	25	85	15	85	10	99	28	99
CONFIABILIDAD: Cumplir con el programa de Mantenimiento Preventivo de la unidad.	% de Cumplimiento	-	-	-	-	10	100	-	-	-	-	15	100	10	100
CONFIABILIDAD: Cumplir con la programación de overhaul establecidos para la unidad.	No. De overhaul	-	-	-	-	-	-	5	4	15	4	-	-	-	-
TOTAL CONFIABILIDAD		35		35		43		45		50		45		48	

Objetivo	Indicador	Puntos Coord ELC	Meta 2005	E. PESADO		E. LIVIANO		E. MOVIL				VIAS		TRANSPORTES	
				Puntos Frente Ejecutor	Meta 2005	Puntos Frente Ejecutor	Meta 2005	Puntos Frente Ejecutor	Meta 2005	Puntos Ejecutor	Meta 2005	Puntos Frente Ejecutor	Meta 2005	Puntos Frente Ejecutor	Meta 2005
RESULTADOS ECONÓMICOS: Reducir el valor del inventario de las bodegas de la Superintendencia de Mares por un valor de \$1900 millones.	Racionalización de Inventarios de Bodega (Mill)	10	700	15	50	15	100	11	200	15	200	-	-	-	-
RESULTADOS ECONÓMICOS: Ejecutar el presupuesto de gastos como mínimo en un 96 % y máximo el 100% del presupuesto asignado para el Departamento.	% de Ejecución Presupuestal	4	96	5	96%	5	96%	5	96%	-	-	10	96%	-	-
RESULTADOS ECONÓMICOS: Gestión de proyectos para ejecutar \$2,465 millones del presupuesto de inversión.	Índice del valor ganado - IEP	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	10	100	-	-
RESULTADOS ECONOMICOS: Implementar Planes de Acción de de optimización energética y control de pérdidas a lubricantes, llantas y combustible.	% Cumplimiento	10	100	10	100	6	100	5	100	10	100	-	-	8	100
TOTAL RESULTADOS ECONOMICOS		24		30		26		21		25		20		8	
CLIENTE: Participación en programa de certificación OHSAS 18000, ISO 14001, ISO 9000 en la implementación fase 2005.	% de Ejecución del Plan establecido para PME	5	100	5	100	3	100	5	100	5	100	10	100	10	100
TOTAL CLIENTES		5		5		3		5		5		10		10	
TOTAL PUNTOS		100		100		100		100		100		100		100	

- Coordinación de Mantenimiento Periféricos

A esta coordinación pertenecen las siguientes unidades de trabajo:

- Unidades de Bombeo
- Eléctrico Campo
- Redes Eléctricas
- Tubería y Tanques
- Equipo Estacionario
- Instrumentos

Las funciones principales de estas unidades se encuentran relacionadas en el capítulo 3.

Tabla N° 22: Personal directivo de la Coordinación de Mantenimiento Periféricos por roles

ROL	TOTAL
COORDINADOR DE MANTENIMIENTO	1
FRENTE EJECUTOR	6
EJECUTOR	17
TOTAL	24

Tabla N° 23: Planeación de objetivos de resultados de la Coordinación de Mantenimiento Periféricos

Objetivo	Indicador	Puntos Coord PER	Meta 2005	UNIDADES DE BOMBEO				ELECTRICO CAMPO		REDES ELECTRICAS			
				Puntos Frente Ejecutor	Meta 2005	Puntos Ejecutor	Meta 2005	Puntos Frente Ejecutor	Meta 2005	Puntos Frente Ejecutor	Meta 2005	Puntos Ejecutor	Meta 2005
HSE: Reducir la accidentalidad en la SMA.	Índice de Frecuencia de Accidentalidad del personal propio y contratista	10	5,8	10	5,8	5	5,8	-	-	10	5,8	5	5,8
HSE: Mejorar el Orden y Aseo en la SMA	Puntos Obtenidos en las Auditorias de Orden y Aseo Promedio Año	5	80	5	80	5	80	5	80	5	80	5	80
HSE: Mejorar el Orden y Aseo en la SMA	% de Cumplimiento en las Pre-auditorias realizadas por el supervisor	-	-	-	-	-	-	5	90	-	-	-	-
HSE: Reducir accidentalidad en la SMA	% de Cumplimiento en el reporte de Incidentes H y VH y aplicar la acciones generadas	-	-	-	-	10	100	5	100	-	-	10	100
HSE: Reducir accidentalidad en la SMA	Índice de Severidad	10	135	10	135	2	135	-	-	10	135	5	135
HSE: Difundir, promover y hacer cumplir las políticas, objetivos, normas y procedimientos de HSE, al personal, Contratista y visitantes de la unidad. Cumplir con la Ruta de Éxito HSEQ 2005 PME.	% de Cumplimiento de la Ruta de Éxito: Visitas de Seguridad, Permisos de trabajo, ATS, Matriz RAM en plantas, estaciones y trabajo planeado de pozos	-	-	-	-	10	100	5	100	-	-	10	100
TOTAL HSE		25		25		32		20		25		35	
PERSONAL: Garantizar la ejecución del Plan de Desarrollo individual del personal.	(HH ejecutadas / HH programadas) *100	4	100	5	100	-	-	-	-	3	100	-	-
PERSONAL: Garantizar que el 100 % de los trabajadores correspondiente a población objetivo, tengan acuerdo individual de desempeño firmado y alineados con los objetivos del Departamento, así como el seguimiento semestral de su gestión y	% de Cumplimiento del Programa de Gestión de Desempeño	4	100	5	100	-	-	-	-	2	100	-	-
TOTAL PERSONAL		8		10		0		0		5		0	

Objetivo	Indicador	Puntos Coord PER	Meta 2005	UNIDADES DE BOMBEO				ELECTRICO CAMPO		REDES ELECTRICAS			
				Puntos Frente Ejecutor	Meta 2005	Puntos Ejecutor	Meta 2005	Puntos Frente Ejecutor	Meta 2005	Puntos Frente Ejecutor	Meta 2005	Puntos Ejecutor	Meta 2005
GESTIÓN: Monitorear la ejecución de la estrategia empresarial a través de la implementación de la Estructura de Control de Gestión, con el fin de asegurar el cumplimiento de resultados.	% Promedio de Efectividad de las de Reuniones	4	80	3	80	-	-	-	-	3	80	-	-
GESTIÓN: Seguimiento de los acuerdos de servicios con Contratación y Compras y apoyar la optimización de estos procesos.	% de Cumplimiento del acuerdo de servicio de Contratación y Compras	2	100	3	100	-	-	-	-	4	100	-	-
TOTAL GESTIÓN		6		6		0		0		7		0	
CUMPLIMIENTO DEL PLAN DE VOLUMEN DE CRUDO: Disminuir la diferida de crudo en la SMA.	BOPD de Diferida / Año	15	110	15	19	15	19	25	38	15	29	20	29
TOTAL CUMPLIMIENTO PLAN VOLUMETRICO		15		15		15		25		15		20	
CONFIABILIDAD: Pasar de una organización de mantenimiento de clase conciente (22.25 puntos) en la matriz de excelencia a una organización de mantenimiento de los mejores en su clase (40.75 puntos)	Porcentaje de cumplimiento de la meta	10	100	10	100	15	100	10	100	30	100	25	100
CONFIABILIDAD: Mejorar la disponibilidad de los equipos críticos de la Superintendencia de Mares.	Porcentaje de Disponibilidad de Equipos Críticos	15	88,75	15	85	20	85	-	-	-	-	-	-
CONFIABILIDAD: Estructurar el programa de mantenimiento predictivo para el área de plantas y estaciones de la SMA.	% de Cumplimiento	-	-	-	-	-	-	15	100	-	-	-	-
CONFIABILIDAD: Cumplir y ajustar el programa de mantenimiento Predictivo establecido para el año 2005.	% de Cumplimiento	-	-	-	-	-	-	15	100	-	-	-	-
TOTAL CONFIABILIDAD		25		25		35		40		30		25	

Objetivo	Indicador	Puntos Coord PER	Meta 2005	UNIDADES DE BOMBEO				ELECTRICO CAMPO		REDES ELECTRICAS			
				Puntos Frente Ejecutor	Meta 2005	Puntos Ejecutor	Meta 2005	Puntos Frente Ejecutor	Meta 2005	Puntos Frente Ejecutor	Meta 2005	Puntos Ejecutor	Meta 2005
RESULTADOS ECONÓMICOS: Reducir el valor del inventario de las bodegas de la Superintendencia de Mares por un valor de \$1900 millones.	Racionalización de Inventarios de Bodega(Mil)	10	800	10	400	13	400	-	-	10	135	15	135
RESULTADOS ECONÓMICOS: Ejecutar el presupuesto de gastos como mínimo en un 96 % y máximo el 100% del presupuesto asignado para el Departamento.	% de Ejecución Presupuestal	4	96%	4	96%	-	-	-	-	-	-	-	-
RESULTADOS ECONOMICOS: Implementar Planes de Acción de de optimización energética y control de pérdidas a lubricantes, llantas y combustible.	% Cumplimiento	2	100	-	-	-	-	-	-	3	100	-	-
TOTAL RESULTADOS ECONOMICOS		16		14		13		0		13		15	
CLIENTE: Participación en programa de certificación OHSAS 18000, ISO 14001, ISO 9000 en la implementación fase 2005	% de Cumplimiento	5	100	5	100	5	100	5	100	5	100	5	100
TOTAL CLIENTES		5		5		5		5		5		5	
TOTAL PUNTOS		100		100		100		90		100		100	

Objetivo	Indicador	TUBERIA Y TANQUES				EQUIPO ESTACIONARIO				INSTRUMENTOS	
		Puntos Coord PER	Meta 2005	Puntos Frente Ejecutor	Meta 2005	Puntos Frente Ejecutor	Meta 2005	Puntos Ejecutor	Meta 2005	Puntos Frente Ejecutor	Meta 2005
HSE: Reducir la accidentalidad en la SMA.	Índice de Frecuencia de Accidentalidad del personal propio y contratista	10	5,8	10	5,8	10	5,8	10	5,8	10	5,8
HSE: Mejorar el Orden y Aseo en la SMA	Puntos Obtenidos en las Auditorias de Orden y Aseo Promedio Año	5	80	-	-	5	80	5	80	5	80
HSE: Reducir accidentalidad en la SMA	% de Cumplimiento en el reporte de Incidentes H y VH y aplicar la acciones generadas	-	-	-	-	-	-	10	100	-	-
HSE: Reducir accidentalidad en la SMA	Índice de Severidad	10	135	5	135	10	135	5	135	5	135
HSE: Difundir, promover y hacer cumplir las políticas, objetivos, normas y procedimientos de HSE, al personal, Contratista y visitantes de la unidad. Cumplir con la Ruta de Éxito HSEQ 2005 PME.	% de Cumplimiento de la Ruta de Éxito: Visitas de Seguridad, Permisos de trabajo, ATS, Matriz RAM en plantas, estaciones y trabajo planeado de pozos	-	-	5	100	-	-	10	100	5	100
TOTAL HSE		25		20		25		30		25	
PERSONAL: Garantizar la ejecución del Plan de Desarrollo individual del personal.	(HH ejecutadas / HH programadas) *100	4	100	-	-	5	100	-	-	3	100
PERSONAL: Garantizar que el 100 % de los trabajadores correspondiente a población objetivo, tengan acuerdo individual de desempeño firmado y alineados con los objetivos del Departamento, así como el seguimiento semestral de su gestión y desempeño.	% de Cumplimiento del Programa de Gestión de Desempeño	4	100	-	-	-	-	-	-	-	-
TOTAL PERSONAL		8		0		5		0		3	

Objetivo	Indicador	TUBERIA Y TANQUES				EQUIPO ESTACIONARIO				INSTRUMENTOS	
		Puntos Coord PER	Meta 2005	Puntos Frente Ejecutor	Meta 2005	Puntos Frente Ejecutor	Meta 2005	Puntos Ejecutor	Meta 2005	Puntos Frente Ejecutor	Meta 2005
GESTIÓN: Monitorear la ejecución de la estrategia empresarial a través de la implementación de la Estructura de Control de Gestión, con el fin de asegurar el cumplimiento de resultados.	% Promedio de Efectividad de las de Reuniones	4	80	-	-	3	80	-	-	-	-
GESTIÓN: Seguimiento de los acuerdos de servicios con Contratación y Compras y apoyar la optimización de estos procesos.	% de Cumplimiento del acuerdo de servicio de Contratación y Compras	2	100	10	100	3	100	-	-	5	100
GESTIÓN: Garantizar la Elaboración del presupuesto de gastos e inversiones	%Cumplimiento	-	-	-	-	6	100	-	-		
TOTAL GESTIÓN		6		10		12		0		5	
CUMPLIMIENTO DEL PLAN DE VOLUMEN DE CRUDO: Disminuir la diferida de crudo en la SMA.	BOPD de Diferida / Año	15	110	10	11	-	-	-	-	-	-
TOTAL CUMPLIMIENTO PLAN VOLUMETRICO		15		10		0		0		0	
CONFIABILIDAD: Pasar de una organización de mantenimiento de clase conciente (22.25 puntos) en la matriz de excelencia a una organización de mantenimiento de los mejores en su clase (40.75 puntos)	Porcentaje de cumplimiento de la meta	10	100	20	100	20	100	30	100	-	-
CONFIABILIDAD: Mejorar la disponibilidad de los equipos críticos de la Superintendencia de Mares.	Porcentaje de Disponibilidad de Equipos Críticos	15	88,75	10	85	18	85	20	85	15	85
CONFIABILIDAD: Cumplir con los programas de Mantenimiento Preventivo de la unidad.	% de Mantenimiento Preventivo.	-	-	-	-	-	-	-	-	30	60
TOTAL CONFIABILIDAD		25		30		38		50		45	

Objetivo	Indicador	TUBERIA Y TANQUES				EQUIPO ESTACIONARIO				INSTRUMENTOS	
		Puntos Coord PER	Meta 2005	Puntos Frente Ejecutor	Meta 2005	Puntos Frente Ejecutor	Meta 2005	Puntos Ejecutor	Meta 2005	Puntos Frente Ejecutor	Meta 2005
RESULTADOS ECONÓMICOS: Reducir el valor del inventario de las bodegas de la Superintendencia de Mares por un valor de \$1900 millones.	Racionalización de Inventarios de Bodega(Mil)	10	800	10	30	10	400	15	400	-	-
RESULTADOS ECONÓMICOS: Ejecutar el presupuesto de gastos como mínimo en un 96 % y máximo el 100% del presupuesto asignado para el Departamento.	% de Ejecución Presupuestal	4	96%	15	96%	5	96%	-	-	12	96%
RESULTADOS ECONOMICOS: Implementar Planes de Acción de de optimización energética y control de pérdidas a lubricantes, llantas y combustible.	% Cumplimiento	2	100	-	-	-	-	-	-	-	-
TOTAL RESULTADOS ECONOMICOS		16		25		15		15		12	
CLIENTE: Participación en programa de certificación OHSAS 18000, ISO 14001, ISO 9000 en la implementación fase 2005	% de Cumplimiento	5	100	5	100	5	100	5	100	10	100
TOTAL CLIENTES		5		5		5		5		10	
TOTAL PUNTOS		100		100		100		100		100	

- Coordinación de Mantenimiento Provincia

Existen dos frentes de ejecución para atender todas las necesidades del campo provincia. El mantenimiento en este campo se encuentra completamente contratado.

Tabla N° 24: Personal directivo de la Coordinación de Mantenimiento Provincia por roles

ROL	TOTAL
COORDINADOR DE MANTENIMIENTO	1
FRENTE EJECUTOR	2
TOTAL	3

Tabla Nº 25: Planeación de objetivos de resultados de la Coordinación de Mantenimiento Provincia

Objetivo	Indicador	Puntos Coord PV	Meta 2005	Puntos Frente Suerte	Meta 2005	Puntos Frente Santos	Meta 2005
HSE: Reducir la accidentalidad en la SMA.	Índice de Frecuencia de Accidentalidad del personal propio y contratista	10	5,8	5	5,8	5	5,8
HSE: Mejorar el Orden y Aseo en la SMA	Puntos Obtenidos en las Auditorias de Orden y Aseo Promedio Año	5	80	5	80	5	80
HSE: Reducir accidentalidad en la SMA	Índice de Severidad	10	135	5	135	5	135
HSE: Difundir, promover y hacer cumplir las políticas, objetivos, normas y procedimientos de HSE, al personal, Contratista y visitantes de la unidad. Cumplir con la Ruta de Éxito HSEQ 2005 PME.	% de Cumplimiento de la Ruta de Éxito: Visitas de Seguridad, Permisos de trabajo, ATS, Matriz RAM en plantas, estaciones y trabajo planeado de pozos	-	-	5	100	5	100
TOTAL HSE		25		20		20	
PERSONAL: Garantizar la ejecución del Plan de Desarrollo individual del personal.	(HH ejecutadas / HH programadas) *100	4	100	2	100	2	100
PERSONAL: Garantizar que el 100 % de los trabajadores correspondiente a población objetivo, tengan acuerdo individual de desempeño firmado y alineados con los objetivos del Departamento, así como el seguimiento semestral de su gestión y desempeño.	% de Cumplimiento del Programa de Gestión de Desempeño	4	100	-	-	-	-
TOTAL PERSONAL		8		2		2	
GESTIÓN: Monitorear la ejecución de la estrategia empresarial a través de la implementación de la Estructura de Control de Gestión, con el fin de asegurar el cumplimiento de resultados.	% Promedio de Efectividad de las de Reuniones	4	80	3	80	3	80
GESTIÓN: Seguimiento de los acuerdos de servicios con Contratación y Compras y apoyar la optimización de estos procesos.	% de Cumplimiento del acuerdo de servicio de Contratación y Compras	2	100	-	-	-	-
TOTAL GESTIÓN		6		3		3	

Objetivo	Indicador	Puntos Coord PV	Meta 2005	Puntos Frente Suerte	Meta 2005	Puntos Frente Santos	Meta 2005
CUMPLIMIENTO DEL PLAN DE VOLUMEN DE CRUDO: Disminuir la diferida de crudo en la SMA.	BOPD de Diferida / Año	15	80	5	80	5	80
TOTAL CUMPLIMIENTO PLAN VOLUMETRICO		15		5		5	
CONFIABILIDAD: Pasar de una organización de mantenimiento de clase conciente (22.25 puntos) en la matriz de excelencia a una organización de mantenimiento de los mejores en su clase (40.75 puntos)	Porcentaje de cumplimiento de la meta	15	100	40	100	40	100
CONFIABILIDAD: Mejorar la disponibilidad de los equipos críticos de la Superintendencia de Mares.	Porcentaje de Disponibilidad de Equipos Críticos	10	85	20	85	20	85
TOTAL CONFIABILIDAD		25		60		60	
RESULTADOS ECONÓMICOS: Reducir el valor del inventario de las bodegas de la Superintendencia de Mares por un valor de \$1900 millones	Racionalización de Inventarios de Bodega(Mil)	10	400	-	-	5	400
RESULTADOS ECONÓMICOS: Ejecutar el presupuesto de gastos como mínimo en un 96 % y máximo el 100% del presupuesto asignado para el Departamento.	% de Ejecución Presupuestal	4	96	-	-	-	-
RESULTADOS ECONOMICOS: Implementar Planes de Acción de de optimización energética y control de pérdidas a lubricantes, llantas y combustible.	% Cumplimiento	2	100	-	-	-	-
TOTAL RESULTADOS ECONOMICOS		16		0		5	
CLIENTE: Participación en programa de certificación OHSAS 18000, ISO 14001, ISO 9000 en la implementación fase 2005	% de Cumplimiento	5	100	-	-	5	100
CLIENTE: Participar en programa de parametrización de herramientas precisión organizado la documentación a la luz de ISO 9000	% de ejecución	-	-	10	100	-	-
TOTAL CLIENTES		5		10		5	
TOTAL PUNTOS		100		100		100	

- Personal de Ingeniería de Mantenimiento y Confiabilidad IMC

Aunque Ingeniería de Mantenimiento y Confiabilidad no es un Coordinación formal desde el punto de vista organizacional y administrativo, desde el punto de vista de procesos sus funciones difieren en relación a las coordinaciones de Ejecución, por tal motivo se realizó un despliegue de objetivos de desempeño diferentes partiendo de los objetivos claves del líder del grupo IMC.

Tabla N° 26: Personal directivo del Grupo de Ingeniería de Mantenimiento y Confiabilidad por roles

ROL	TOTAL
LIDER DEL GRUPO IMC	1
LIDERES DE AREA	5
TOTAL	6

Tabla N° 27: Planeación de objetivos de resultados del Grupo de Ingeniería de Mantenimiento y Confiabilidad IMC

Objetivo	Indicador	Puntos LIDER IMC	Meta 2005	Puntos AREA MECANICA	Meta 2005	Puntos AREA TUBERIA Y TANQUES	Meta 2005	Puntos AREA INSTRUMENTOS	Meta 2005	Puntos AREA PROVINCIA	Meta 2005	Puntos AREA ELECTRICA	Meta 2005
HSE: Reducir la accidentalidad en la SMA.	Índice de Frecuencia de Accidentalidad del personal propio y contratista	5	5,8	10	5,8	5	5,8	10	5,8	10	5,8	10	5,8
HSE: Mejorar el Orden y Aseo en la SMA	Puntos Obtenidos en las Auditorías de Orden y Aseo Promedio Año	5	80	5	8	-	-	5	80	5	80	5	80
HSE: Difundir, promover y hacer cumplir las políticas, objetivos, normas y procedimientos de HSE, al personal de su Coordinación, Contratistas y visitantes.	Nº Charlas de seguridad por año	-	-	-	-	3	24	-	-	-	-	-	-
HSE: Reducir accidentalidad en la SMA	Índice de Severidad	5	135	8	135	2	135	10	135	8	135	10	135
TOTAL HSE		15		23		10		25		23		25	
PERSONAL: Garantizar la ejecución del Plan de Desarrollo individual del personal.	(HH ejecutadas / HH programadas) *100	4	100	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
PERSONAL: Garantizar que el 100 % de los trabajadores correspondiente a población objetivo, tengan acuerdo individual de desempeño firmado y alineados con los objetivos del área, así como el seguimiento semestral de su gestión y desempeño	% de Cumplimiento del Programa de Gestión de Desempeño	4	100	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
TOTAL PERSONAL		8		0		0		0		0		0	

Objetivo	Indicador	Puntos LIDER IMC	Meta 2005	Puntos AREA MECANICA	Meta 2005	Puntos AREA TUBERIA Y TANQUES	Meta 2005	Puntos AREA INSTRUMENTOS	Meta 2005	Puntos AREA PROVINCIA	Meta 2005	Puntos AREA ELECTRICA	Meta 2005
GESTIÓN: Monitorear la ejecución de la estrategia empresarial a través de la implementación de la Estructura de Control de Gestión, con el fin de asegurar el cumplimiento de resultados.	% Promedio de Efectividad de las de Reuniones	4	80	7	80	-	-	4	80	4	80	3	80
GESTIÓN: Optimizar los procesos de compra y contratación.	Aplicación de la Vigencia Futura 2005	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
GESTIÓN: Seguimiento de los acuerdos de servicios con Contratación y Compras y apoyar la optimización de estos procesos.	% de Cumplimiento del acuerdo de servicio de Contratación y Compras	3	100	4	100			4	100	4	100	2	100
GESTIÓN: Elaborar el presupuesto de gastos y proyectos para atender el mantenimiento de tubería, tanques y vasijas para el año 2006.	Porcentaje de cumplimiento	-	-	-	-	7	100	-	-	-	-	-	-
TOTAL GESTIÓN		7		11		7		8		8		5	
CUMPLIMIENTO DEL PLAN DE VOLUMEN DE CRUDO: Disminuir la diferida de crudo en la SMA.	BOPD de Diferida / Año	5	110	4	110	10	11	4	10	4	110	15	67
TOTAL CUMPLIMIENTO PLAN VOLUMETRICO		5		4		10		4		4		15	

Objetivo	Indicador	Puntos LIDER IMC	Meta 2005	Puntos AREA MECANICA	Meta 2005	Puntos AREA TUBERIA Y TANQUES	Meta 2005	Puntos AREA INSTRUMENTOS	Meta 2005	Puntos AREA PROVINCIA	Meta 2005	Puntos AREA ELECTRICA	Meta 2005
CONFIABILIDAD: Pasar de una organización de mantenimiento de clase conciente (22.25 puntos) en la matriz de excelencia a una organización de mantenimiento de los mejores en su clase (40.75 puntos).	Porcentaje de cumplimiento de la meta	40	100	5	100	10	100	10	100	6	100	5	100
CONFIABILIDAD: Desarrollo del Plan Estratégico de Mantenimiento del Dpto con visión a 3 años, alineado con el Plan de Producción.	%Formulación	-	-	5	100	-	-	5	100	6	100	5	100
CONFIABILIDAD: Elaborar los programas de mantenimiento preventivo y predictivo para los equipos críticos del área.	Porcentaje de cumplimiento de los programas	-	-	5	100	10	100	8	100	6	100	5	100
CONFIABILIDAD: Implantación de la metodología de análisis de fallas en la SMA	Estudios de Análisis de Falla	-	-	5	10	-	-	5	10	6	10	5	10
CONFIABILIDAD: Determinar los indicadores de confiabilidad, disponibilidad, MTBF y MTTR de los equipos críticos de la SMA.	Porcentaje de Disponibilidad de Indicadores	-	-	6	30	-	-	6	30	6	30	6	30
CONFIABILIDAD: Realizar RBI para la planta compresora de El Centro.	Porcentaje de cumplimiento	-	-	-	-	10	65	-	-	-	-	-	-
CONFIABILIDAD: Mejorar la disponibilidad de los equipos críticos de la Superintendencia de Mares.	Porcentaje de Disponibilidad de Equipos Críticos	5	88,25	15	85	-	-	10	85	15	85	8	88,25
TOTAL CONFIABILIDAD		45		41		30		44		45		34	

Objetivo	Indicador	Puntos LIDER IMC	Meta 2005	Puntos AREA MECANICA	Meta 2005	Puntos AREA TUBERIA Y TANQUES	Meta 2005	Puntos AREA INSTRUMENTOS	Meta 2005	Puntos AREA PROVINCIA	Meta 2005	Puntos AREA ELECTRIC A	Meta 2005
RESULTADOS ECONÓMICOS: Índice de Gestión de Proyectos: Ejecutar los proyectos de inversión	Índice de Valor Ganado del Plan -IEP	-	-	2	1	-	-	-	-	5	1	8	1
RESULTADOS ECONÓMICOS: Reducir el valor del inventario de las bodegas de la Superintendencia de Mares por un valor de \$1900 millones	Racionalización de Inventarios de Bodega(Mil)	10	1900	10	400	10	30	10	61	10	400	3	300
RESULTADOS ECONÓMICOS: Ejecutar el presupuesto de gastos como mínimo en un 96 % y máximo el 100% del presupuesto asignado para el Departamento.	% de Ejecución Presupuestal	-	-	4	96	10	96	4	96	-	-	3	96
GESTIÓN: Elaborar especificaciones técnicas, presupuestos y tramites necesarios para que se adelanten los procesos de contratación que servirán de apoyo a la ejecución de los programas de mantenimiento de tuberías, tanques y vasijas.	% de cumplimiento del PAC de proyectos y gastos	-	-	-	-	20	100	-	-	-	-	-	-
RESULTADOS ECONOMICOS: Implementar Planes de Acción de de optimización energética y control de pérdidas a lubricantes, llantas y combustible.	% Cumplimiento	5	100	-	-	-	-	-	-	-	-	2	100
TOTAL RESULTADOS ECONOMICOS		15		16		40		14		15		16	
CLIENTE: Participación en programa de certificación OHSAS 18000, ISO 14001, ISO 9000 en la implementación fase 2005	% de Cumplimiento	5	100	5	100	3	100	5	100	5	100	5	100
TOTAL CLIENTES		5		5		3		5		5		5	
TOTAL PUNTOS		100		100		100		100		100		100	

Objetivo	Indicador	Puntos Jefe Dpto Producción	Meta 2005	Puntos Coord PER	Meta 2005	Puntos Coord PLANTA	Meta 2005	Puntos Coord ELC	Meta 2005	Puntos Coord SUBS	Meta 2005	Puntos Coord PVA	Meta 2005
HSE: Reducir la accidentalidad en la SMA.	Índice de Frecuencia de Accidentalidad del personal propio y contratista	3	5,8	5	5,8	5	5,8	5	5,8	5	5,8	5	5,8
HSE: Mejorar el Orden y Aseo en I+a SMA	Puntos Obtenidos en las Auditorias de Orden y Aseo Promedio Año	2	80	3	80	4	80	3	80	3	70	3	80
HSE: Reducir accidentalidad en la SMA	Índice de Severidad	5	135	5	135	5	135	5	135	5	135	5	135
HSE: Disminuir el número de incidentes ambientales	No. Eventos Ambientales	2	46	3	21	-	-	3	21	4	12	3	4
HSE: Difundir, promover y hacer cumplir las políticas, objetivos, normas y procedimientos de HSE, al personal de su Coordinación, Contratistas y visitantes. Cumplir con la Ruta de Éxito HSEQ 2005 PRODUCCIÓN	% Cumplimiento ruta del éxito	-	-	-	-	-	-	-	-	3	100	-	-
TOTAL HSE		12		16		14		16		20		16	
PERSONAL: Garantizar la ejecución del Plan de Desarrollo individual del personal.	% Ejecución del Plan de Desarrollo del Personal Propio	2	100	2	100	2	100	2	100	2	100	2	100
PERSONAL: Garantizar que el 100 % de los trabajadores correspondiente a población objetivo, tengan acuerdo individual de desempeño firmado y alineados con los objetivos del Departamento, así como el seguimiento semestral de su gestión y desempeño	% de Cumplimiento del Programa de Gestión de Desempeño	2	100	3	100	3	100	3	100	5	100	3	100
TOTAL PERSONAL		4		5		5		5		7		5	

Objetivo	Indicador	Puntos Jefe Dpto Producción	Meta 2005	Puntos Coord PER	Meta 2005	Puntos Coord PLANTA	Meta 2005	Puntos Coord ELC	Meta 2005	Puntos Coord SUBS	Meta 2005	Puntos Coord PVA	Meta 2005
GESTIÓN: Monitorear la ejecución de la estrategia empresarial a través de la implementación de la Estructura de Control de Gestión, con el fin de asegurar el cumplimiento de resultados.	% Promedio de Efectividad de las de Reuniones	2	80	3	80	3	80	3	80	3	80	3	100
GESTIÓN: Liderar el proceso de mejoramiento del área de ingeniería de producción, y el plan estratégico de producción a 3 años para la SMA integrado con el plan de mantenimiento.	Informe	2	1	-	-	-	-	4	1	-	-	-	-
TOTAL GESTIÓN		4		3		3		7		3		3	
CUMPLIMIENTO DEL PLAN DE VOLUMEN DE CRUDO: Participar en el Mercado Nacional con producción de crudo al año (BAS + INC) P 50	BOPD / Año (BAS+INC) P-50	25	19273	-	-	-	-	-	-	-	-	50	2624
CUMPLIMIENTO DEL PLAN DE VOLUMEN DE CRUDO: Participar en el mercado nacional con producción de crudo al año P50, manteniendo la curva <u>básica</u> .	BOPD / Año (BAS)P-50	-	-	40	7310	-	-	38	5170	-	-	-	-
CUMPLIMIENTO DEL PLAN DE VOLUMEN DE CRUDO: Participar en el mercado nacional con producción <u>incremental</u> de crudo al año. P50.	BOPD / Año (INC) P-50	-	-	10	1782	-	-	-	-	-	-	-	-
CUMPLIMIENTO DEL PLAN DE VOLUMEN DE CRUDO: Asegurar la producción de crudo de acuerdo a los pronósticos P-50 manteniendo la producción por <u>recuperación secundaria</u>	BOPD/AÑO	-	-	-	-	-	-	10	101	-	-	-	-

Objetivo	Indicador	Puntos Jefe Dpto Producción	Meta 2005	Puntos Coord PER	Meta 2005	Puntos Coord PLANTA	Meta 2005	Puntos Coord ELC	Meta 2005	Puntos Coord SUBS	Meta 2005	Puntos Coord PVA	Meta 2005
CUMPLIMIENTO DEL PLAN DE VOLUMEN DE CRUDO: Asegurar la producción de crudo de acuerdo a los pronósticos P-50 correspondiente a la alianza con OXY.	BOPD/AÑO	-	-	-	-	-	-	2	2286	-	-	-	-
CUMPLIMIENTO DEL PLAN DE VOLUMEN DE CRUDO Y GAS: Mantener la producción básica.	Lp en 33 pozos inyectores y 6 pozos secundarios. Habilitación 1 pozo inyector.	-	-	-	-	-	-	-	-	10	100	-	-
CUMPLIMIENTO DEL PLAN DE VOLUMEN DE CRUDO Y GAS: Producción incremental.	No. De Trabajos de Cañoneo	-	-	-	-	-	-	-	-	10	16	-	-
CUMPLIMIENTO DEL PLAN DE VOLUMEN DE CRUDO Y GAS: Completamiento de los pozos perforados.	No. De Trabajos de Perforación	-	-	-	-	-	-	-	-	5	2	-	-
CUMPLIMIENTO DEL PLAN DE VOLUMEN DE CRUDO Y GAS: Realizar los trabajos de varilleo.	Nº de trabajos/mes	-	-	-	-	-	-	-	-	20	40	-	-
CUMPLIMIENTO DEL PLAN DE VOLUMEN DE CRUDO: Índice de Desarrollar Reservas	MBLS de Reservas Incorporadas	5	8,4	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
CUMPLIMIENTO DEL PLAN DE VOLUMEN DE GAS: Participar en el Mercado Nacional con producción de Productos blancos promedio Año.	BOPD de Productos Blancos Promedio Año	9	1547	-	-	15	1547	-	-	-	-	-	-
CUMPLIMIENTO DEL PLAN DE VOLUMEN DE GAS: Participar en el mercado nacional con producción de gas seco comercial.	KPCD / Año	7	14189	-	-	15	14189	-	-	-	-	-	-
CUMPLIMIENTO DEL PLAN DE VOLUMEN DE GAS: Aumentar la producción de gas en la SMA.	KPCD / Año	8	26635	-	-	15	26635	-	-	-	-	-	-

Objetivo	Indicador	Puntos Jefe Dpto Producción	Meta 2005	Puntos Coord PER	Meta 2005	Puntos Coord PLANTA	Meta 2005	Puntos Coord ELC	Meta 2005	Puntos Coord SUBS	Meta 2005	Puntos Coord PVA	Meta 2005
CUMPLIMIENTO DEL PLAN DE VOLUMEN DE GAS: Disminuir Pérdidas en TEAS de la Producción de Gas de la SMA.	Quema de Gas en TEAS / Año	3	5% Producción	-	-	3	5% Producción	-	-	-	-	-	-
CUMPLIMIENTO DEL PLAN DE VOLUMEN DE CRUDO: Disminuir la diferida de crudo en la SMA.	BOPD de Diferida / Año	3	1840	10	735	-	-	10	1035	-	-	10	70
CUMPLIMIENTO DEL PLAN DE VOLUMEN DE INYECCIÓN DE AGUA: Cumplir con los pronósticos de inyección de agua para la recuperación secundaria.	BWPD/Año	-	-	-	-	15	25000	-	-	-	-	-	-
TOTAL CUMPLIMIENTO PLAN VOLUMETRICO		60		60		63		60		45		60	
CONFIABILIDAD EN LA OPERACIÓN: Actualización del Software DFW.	Porcentaje de Cumplimiento	-	-	-	-	-	-	-	-	5	100	-	-
CONFIABILIDAD EN LA OPERACIÓN: Mejoramiento del tiempo activo de los equipos de reacondicionamiento de pozos	Factor de Servicio (sin incluir inactividad programada, mantenimiento y transportes)	-	-	-	-	-	-	-	-	10	80	-	-
TOTAL CUMPLIMIENTO CONFIABILIDAD		0		0		0		0		15		0	

Objetivo	Indicador	Puntos Jefe Dpto Producción	Meta 2005	Puntos Coord PER	Meta 2005	Puntos Coord PLANTA	Meta 2005	Puntos Coord ELC	Meta 2005	Puntos Coord SUBS	Meta 2005	Puntos Coord PV	Meta 2005
RESULTADOS ECONÓMICOS: Índice de Gestión de Proyectos: Ejecutar los proyectos de inversión	Índice de Valor Ganado del Plan -IEP	3	100	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
RESULTADOS ECONÓMICOS: Ejecutar el presupuesto de gastos como mínimo en un 96 % y máximo el 100% del presupuesto asignado.	% de Ejecución Presupuestal	5	96	3	96	2	96	2	96	7	96	3	96
RESULTADOS ECONÓMICOS: Reducir el inventario de crudo en tanques de fiscalización de la SMA.	Inventario de Crudo	2	63148	3	9648	-	-	2	42000	-	-	3	11500
RESULTADOS ECONÓMICOS: Reducir el inventario de blancos en tanques de fiscalización de la SMA.	Inventario de Blancos	-	-	-	-	2	1300	-	-	-	-	-	-
TOTAL RESULTADOS ECONOMICOS		10		6		4		4		7		6	
CLIENTE: Participación en programa de certificación OHSAS 18000, ISO 14001, ISO 9000 en la implementación fase 2005	% de Cumplimiento	3	100	3	100	3	100	3	100	3	100	3	100
CLIENTE: Cumplir con las especificaciones de calidad de Crudo, Productos Blancos, Gas de Venta y Agua Potable.	% de Cumplimiento	4	100	7	100	4	100	5	100	-	-	7	100
CLIENTE: Desarrollo de la implementación del programa de acreditación del laboratorio de petróleos	% de Cumplimiento	3	100	-	-	4	100	-	-	-	-	-	-
TOTAL CLIENTES		10		10		11		8		3		10	
TOTAL PUNTOS		100		100		100		100		100		100	

- Planeación de objetivos de competencias

La planeación de objetivos de competencias debe realizarse anualmente y efectuarse en el primer trimestre del año, de acuerdo con el ajuste persona - cargo y posibles rotaciones o ascensos para otros cargos.

La fijación de objetivos de competencias incluye el compromiso de mejorar mínimo cinco (5) comportamientos y máximo, doce (12).

Para seleccionar aquellas competencias humanas para las que se formularán objetivos, se tienen en cuenta los siguientes criterios:

- Nivel de competencia del funcionario, inferior al requerido por el cargo.
- Objetivos de resultado para el año
- Lineamientos corporativos.
- Diferencia significativa entre la opinión del jefe y la del colaborador.

La evaluación de desempeño basado en los resultados y el logro de los objetivos se enfoca en lo que se ha alcanzado, por ejemplo: producción de crudo, participación en el mercado, incremento en rentabilidad o mejoras en calidad. Dado que tales objetivos están cuantificados y medidos, la evaluación puede ser de carácter objetivo.

Sin embargo, esta evaluación por logro de objetivos, mira únicamente a los resultados obtenidos en un período de tiempo en particular, los cuales en ocasiones pueden ser debidos a factores más allá del desempeño propio del empleado, lo cual no contribuye necesariamente a desarrollar las capacidades para alcanzar los resultados en el futuro.

La evaluación que se enfoca exclusivamente en los resultados, pueden incluso ser ineficiente cuando se quiere fomentar las habilidades y capacidades de las personas, pues la gente estará interesada solamente en lo que ella alcanza (el qué o el efecto) no en cómo ella lo alcanza (el cómo o las causas). Es por eso que en Ecopetrol S.A. se está comenzando a evaluar a sus empleados no solo por el logro de los objetivos (el qué), sino también por las competencias (el cómo) que ellos desarrollan.

Actualmente se está trabajando en el desarrollo de un modelo de competencias técnicas aplicable para el sector de hidrocarburos, específicamente en los procesos de exploración y producción, en conjunto con el SENA. El marco de acción para esta práctica se limita a lo que está vigente de forma corporativa, para ecopetrol, en materia de competencias en el proceso de Gestión de Desempeño del personal para el año 2005. Esto es, evaluación de desempeño basado únicamente en competencias humanas, las cuales se han establecido de forma organizacional para todos sus trabajadores. Para la evaluación de competencias técnicas se desarrolla un modelo de competencias alineado con la metodología SENA en el Capítulo 5, el cual no es utilizado para evaluar de forma numérica el desempeño, si no para mejorar el desarrollo del personal de tal forma que su aplicación contribuya a lograr que el personal obtenga los resultados planeados en el acuerdo de desempeño.

Competencias Organizacionales:

Para realizar la planeación se han definido tres (3) competencias organizacionales:

- **Orientación a resultados:**

Realizar el trabajo de la mejor forma posible, o sobrepasando los estándares de excelencia, asumiendo las consecuencias de sus actos, respondiendo por lo que se le encomienda y cumpliendo con los roles y responsabilidades de su cargo.

- **Comunicación efectiva y trabajo en equipo:**

Implica trabajar en colaboración con otros, para aportar sus conocimientos, habilidades, ideales y motivaciones, logrando la sinergia a través del interés mostrado en otras personas. Se refiere también a como las personas son sensible a la conducta verbal y no verbal de la gente.

- **Orientación al cliente:**

Es el deseo de ayudar o servir a otros, para satisfacer sus necesidades, superando sus expectativas. Implica esforzarse por conocer y resolver los problemas de los clientes tanto internos como externos.

Competencias Gerenciales:

- Dirección y desarrollo de personas:
Es utilizar la autoridad formal de forma apropiada y efectiva. Lograr comprometer a los demás para que hagan lo que considera que es adecuado y beneficia a la organización a largo plazo. Implica decir a los demás lo que tienen que hacer, es decir, confrontarlos y hacerlos responsables de su desempeño en la organización.

La competencia de Dirección y Desarrollo de personas solo se aplica para las personas que tienen personal a cargo.

Estas competencias humanas son corporativas y por lo tanto aplicables a todo el personal de Ecopetrol S.A.

En la Tabla N° 28 se muestran las competencias humanas y los comportamientos que las caracterizan.

Tabla N° 28: Comportamientos definidos para las competencias organizacionales y gerenciales de Ecopetrol S.A.

ORIENTACION A RESULTADOS
COMPORTAMIENTOS
Culmina con éxito lo que comienza, entregando trabajos con información de alta calidad.
Permanente establece y alcanza metas retadoras y realistas alineadas con los objetivos del área.
Promueve iniciativas, mejoras e innovaciones en sus actividades y las de los demás.
Asume riesgos calculados y toma las medidas necesarias para minimizarlos en la obtención de objetivos difíciles.
Cumple con las normas de seguridad establecidas para el manejo de la información.
Actúa con compromiso y responsabilidad frente al manejo de la información.

COMUNICACIÓN EFECTIVA Y TRABAJO EN EQUIPO
COMPORTAMIENTOS
Se asegura que su interlocutor haya entendido el mensaje enviado.
Se comunica de manera directa y abierta con personas de los niveles de la organización con quienes se interrelaciona.
Escucha y negocia para lograr acuerdos.
Antepone las metas del equipo a las metas individuales.
Coopera activamente como miembro del equipo.
Desarrolla alianzas con otras áreas de la organización para optimizar recursos y obtener resultados.

ORIENTACION AL CLIENTE
COMPORTAMIENTOS
Identifica, profundiza y da solución a las expectativas realizables de los clientes frente a los productos y servicios que ofrece
Mejora continuamente los procesos de su área para servir mejor a sus clientes
Evalúa sus decisiones basados en el impacto que tendrán en sus clientes
Recibe con actitud positiva las inquietudes y/o quejas de los clientes
Responde en forma rápida y creativa las necesidades de los clientes

DIRECCIÓN Y DESARROLLO DE PERSONAS
COMPORTAMIENTOS
Genera confianza a los miembros de su equipo y los estimula a cooperar y participar en el cumplimiento de una tarea u objetivo.
Utiliza prácticas de acompañamiento individual (coaching) con sus colaboradores para promover su desarrollo personal y profesional en un ambiente de confianza.
Visualiza las competencias de las personas, asignando objetivos retadores para desarrollar su potencial, de acuerdo con las necesidades del negocio.
Brinda realimentación constructiva, específica y oportuna a sus colaboradores para reforzar y corregir desempeño.
Establece y transmite estándares, reglas, responsabilidades y objetivos claros para mejorar la efectividad del equipo.
Comunica oportunamente los planes a corto, mediano y largo plazo.

La planeación de objetivos de competencias se desarrolló siguiendo los lineamientos establecidos en el marco teórico del capítulo 3.

Para tal fin se desarrolló una actividad preliminar que consistió en la realización de talleres donde se explicó al personal en que consistía cada una de las competencias organizacionales y gerenciales y su valoración de acuerdo con los comportamientos establecidos.

Posteriormente de común acuerdo entre jefe inmediato y colaborador se realizó una valoración del nivel de competencias humanas del trabajador, con el fin de definir las competencias que debe fortalecer el colaborador con sus respectivos comportamientos. La directriz establecida fue planear mínimo dos comportamientos para mejorar de cada una de las competencias seleccionadas.

Para fortalecer las competencias se estableció para cada comportamiento una actividad que debe desarrollar cada colaborador en el transcurso del año, la cual tiene especificado la metodología para verificación del cumplimiento.

A estas actividades se les debe hacer seguimiento en el transcurso del año por parte del jefe inmediato, con el fin de tener criterios objetivos para la evaluación a final de año.

Para facilitar el proceso de planeación de objetivos de competencias en la SMA se diseñó una matriz guía con actividades que podrían planearse para cada uno de las competencias seleccionadas, tal como se muestra en la Tabla N° 29.

Tabla N° 29: Guía de actividades de planeación de competencias organizacionales y gerenciales

COMPETENCIA	ACTIVIDADES	VERIFICACIÓN
Orientación a Resultados	Cumplir con las reuniones sistemáticas de la ECG	Seguimiento al portal de compromisos y registro de actas de la reunión.
	Cumplimiento del Plan de Comunicaciones	Registros de las actividades realizadas
	Mensajes a colaboradores sobre temas de impacto	Registros de mensajes: medio magnético, copia dura.
	Definir claramente los planes de acción para cumplir cada Objetivo, identificando los productos claves a entregar del Portafolio de servicios y los cronogramas para el cumplimiento.	Cumplimiento 100% de las metas que la apuntan a cada Objetivo estratégico con Calidad y Oportunidad.
	Utilizar herramientas de programación y control de actividades para asegurar cumplimiento de objetivos	Medición mensual/semanal de ejecución de programas
	Aplicar herramientas que permitan evaluar el riesgo (RAM)	Registro de aplicación de riesgo.
	Promover espacios para revisión de procesos y planeación de entrega de servicios y productos.	Reuniones con el equipo primario para seguimiento e intercambio de información.
	Aplicar herramientas de control y seguimiento de actividades.	Revisión semanal de actividades pendientes y realimentación con miembros del equipo.
	Entrega el plan anual del Programa y presentación de informes de avance del proceso.	Utilización de herramientas (Microsoft Project con actualizaciones permanentes).
	Presentar un plan retador y mostrar autoexigencia con el proceso	Utilización de herramientas (Microsoft Project con actualizaciones permanentes).
	Aportar en las labores de la Unidad y la Dirección que van más allá de las funciones directas (Ejemplo: apoyo en reuniones nacionales, mejoramiento de metodologías de trabajo, etc)	Participación en los proyectos y reuniones nacionales
	Centrar esfuerzos en los objetivos de resultado. Se concentra en apoyar al equipo para sacar adelante las metas fijadas. Delega las funciones operativas que distraen de lo estratégico.	Registro del cumplimiento de los compromisos adquiridos en la Reuniones Sistemáticas.
	Promover espacios para revisión de procesos utilizando herramientas de planeación, control y seguimiento de actividades para asegurar el cumplimiento de los objetivos	Revisión quincenal de actividades en proceso y realimentación con los miembros del equipo para acordar cumplimiento de compromisos.
	Aportar a la Unidad y a la Dirección en los procesos que van más allá de las funciones directas (Ejemplo: apoyo en reuniones con entes externos, orientación jurídico laboral para atención de procesos, participación en planes de divulgación sobre temas de impacto, etc)	Participación en reuniones y procesos con entes internos y externos.
	Apoyar el cumplimiento de los procesos de la Estructura de Control de Gestión - ECG	Realización de reuniones sistemáticas, seguimiento al portal de compromisos y cumplimiento de objetivos.

COMPETENCIA	ACTIVIDADES	VERIFICACIÓN
Comunicación Efectiva y Trabajo en equipo	Aplicar herramientas que permitan evaluar el riesgo (RAM)	Seguimiento al portal de compromisos
	Promover espacios para revisión de procesos y planeación de productos y servicios	Registros de las actividades realizadas
	Aplicar herramientas de control y seguimiento de actividades.	Registros de mensajes
	Entregar y presentar informes de avance de los procesos y productos.	Registro de intervenciones en el seguimiento a procesos y productos.
	Participar en el Plan de Comunicaciones	Registro de las actividades realizadas.
	Elaborar un programa de visitas sistemáticas efectivas a cada una de las áreas compartir información y realizar seguimiento a los servicios y productos ofrecidos.	Levantamiento de Actas o registros de asistencia de los participantes a las visitas.
	Interactuar con los funcionarios de las dependencias para establecer vínculos y alianzas estratégicas.	Mínimo una interacción con otra persona cada semana aplicando técnicas para la optimización de recursos.
	Aprendizaje y aplicación de técnica de coaching para mejorar escucha	Realizar una sesión semanal para desarrollar la habilidad de coaching y registrarla
	Visitas informales a sitios de trabajo con actitud de observación y escucha.	Registro de requerimientos, tiempos de demora y de respuesta en la gestión de las necesidades.
	Realizar coaching y ejercicios técnicos de escucha.	Registro de reuniones de seguimiento; de establecimiento de prioridades, avances y apoyo, a través de actas y cuadros de seguimiento
	Comunicación periódica con jefes sobre prioridades, apoyos requeridos y avances, tomando la iniciativa para acordar reuniones con jefes y compartir logros.	Registro de las comunicaciones y seguimiento de la acción.
	Claridad y oportunidad de los mails tanto a jefes como a clientes, respondiendo con oportunidad y a solicitudes de jefes y compañeros.	Registro de comunicaciones.
	Utilizar durante la conversación la técnica de la verificación y elaborar resumen de los acuerdos o compromisos. Plasmear con claridad los acuerdos y los comparte con los implicados.	Registro de las comunicaciones y/o actas de compromisos.
	Atender con oportunidad a los clientes internos y externos, compañeros y colaboradores cuando estos lo requieren.	Monitoreo del nivel de satisfacción del cliente.
	Responder con claridad las solicitudes.	Respuesta oportuna y precisa a solicitudes.
	Utilizar la técnica de la verificación en el dialogo y elaborar resumen de los acuerdos o compromisos con los clientes.	Registro de las respuestas claras y compartidas con los participantes.
Promover la mejores prácticas	Procesos estandarizados.	
Establecer los ANS y retroalimentarlos permanentemente.	Evaluación de los clientes.	

COMPETENCIA	ACTIVIDADES	VERIFICACIÓN
Comunicación Efectiva y Trabajo en equipo	Aplicar la técnica de negociación en manejo de situaciones difíciles con miembros del equipo y clientes.	Registro de las situaciones atendidas aplicando esta técnica.
	Integrar equipos interdisciplinarios al interior de la dependencia para sacar adelante productos comunes.	Registro y actividades realizadas en los equipos conformados
	Planear acciones periódicas de trabajo en equipo.	Registro con Actas de las acciones
	Solicitar realimentación de jefes, pares y clientes.	Registro de los momentos y acuerdos de compromiso.
	Participar en procesos de construcción grupal permitiendo la participación libre de todo el equipo y actuando como miembro activo.	Registro de las reuniones.
	Fijar acuerdos claros de cooperación con áreas socias del Programa. Documentar interacciones con dependencias implicadas.	Encuesta con clientes sobre el cumplimiento de los acuerdos de servicio
	Cooperar en el logro de los objetivos de la dependencia.	Registro de acciones de participación activa
	Planear acciones periódicas de trabajo en equipo.	Registro de las acciones concertadas.
	Fijar acuerdos claros de cooperación con otras áreas de la Empresa para el cumplimiento de objetivos y ofrecimiento de servicios.	Encuesta de satisfacción con clientes sobre el cumplimiento de los acuerdos de servicio
Orientación al cliente	Participar en actividades que fortalezcan las interrelaciones con el cliente como las reuniones sistemáticas.	Registro de asistencia en las reuniones.
	Proponer una mejora para mejorar el tiempo de atención al cliente.	Registro de las actividades realizadas.
	Suministrar información pertinente, veraz y oportuna al cliente.	Informe presentado y registro de recibido del cliente
	Registrar según procedimientos la información completa de todo el proceso de queja, reclamo, y petición de los clientes.	Registro en los formatos establecidos de las acciones de seguimiento
	Establecer una comunicación frecuente y sistemática con el cliente de forma calida y precisa según los protocolos y procedimientos de la organización.	Registro de las interacciones con el cliente
	Dialoga sobre sus productos o servicios con los clientes internos y externos de su área.	Registro de las actividades realizadas.
	Realizar seguimiento a las quejas y reclamos del cliente.	Registro de acciones realizadas para solucionar las quejas del cliente.
	Concertar previamente los programas de trabajo con el cliente.	Registro de las actividades desarrolladas.
	Cumplir en un 100% los planes y programas de trabajo acordados con el cliente.	Registro de indicadores de resultado
	Implementar una mejora en el área de trabajo enfocada en el mejoramiento de los procesos que optimice el servicio/producto para el cliente.	Documentación de la mejora propuesta e implementada.

COMPETENCIA	ACTIVIDADES	VERIFICACIÓN
Dirección y Desarrollo de Personas	Hacer acompañamiento para el entrenamiento en el puesto de trabajo (Coaching).	Registro de las acciones realizadas
	Realizar sesiones de trabajo sistemáticas para orientar los trabajos de sus colaboradores y hacer seguimiento de las actividades desarrolladas.	Registro de asistencia de la reunión sistemática ECG del área a cargo.
	Realizar actividades de capacitación a sus colaboradores en temas específicos requeridos por el personal (herramientas informáticas, procedimientos y estándares de trabajo, etc).	Registro de las actividades desarrolladas.
	Realizar sesiones de retroalimentación con sus colaboradores para las etapas de planeación, seguimiento y evaluación del proceso de gestión de desempeño.	Registro de las sesiones de trabajo
	Realizar visitas y charlas de seguridad con el personal a su cargo	Registro del número de acciones realizadas
	Apoyar el fortalecimiento de las competencias de su personal.	Registro de las acciones de motivación hacia su personal para lograr el cumplimiento de las acciones de formación planeadas para su área

La planeación de las competencias se desarrolló teniendo como guía las actividades anteriores, para lo cual, en la mayoría de los casos, se ajustaron estas actividades a cada caso específico, es decir, considerando los requerimientos del cargo, puesto que las actividades de la guía se presentan de forma general.

Una vez planeados los objetivos de resultados y los objetivos de competencias, se registró la información en el GIP, se realizó la respectiva impresión del acuerdo de desempeño denominado “contrato individual de desempeño” CID y se procedió a firmar por parte del jefe inmediato y el colaborador. La actividad de despliegue de objetivos de resultado y planeación de objetivos de desempeño hasta culminar con la firma de los acuerdos, se desarrolló en los meses de Enero, Febrero, Marzo, puesto que la población objetivo para implementar el proceso de gestión de desempeño fue de 113 colaboradores de nomina directiva, lo cual representó una mayor cantidad de tiempo y dedicación en liderar y apoyar el proceso de implementación, puesto que era la primera vez que el

personal tenía contacto con esta metodología, y se requería asegurar que el proceso fuera entendido y aceptado. Por eso fue muy importante en la mayoría de los casos el soporte individualizado que se podía ofrecer al personal involucrado. Si bien, ya se había implementado el proceso hasta el nivel de coordinadores en el año anterior, el proceso se mejoró en cuanto a la definición de objetivos de resultados, de acuerdo con la experiencia obtenida, además del hecho del gran apoyo que ofrecieron los jefes a este proceso puesto que ya lo conocían.

Una vez los acuerdos de desempeño estuvieron debidamente firmados por jefe inmediato y colaborador, se consolidaron en una carpeta y se realizó la entrega oficial de una copia a la Dirección de Desarrollo, dependencia de Ecopetrol responsable de los procesos de desempeño y desarrollo de personal. De igual manera, cada jefe de área tiene en una carpeta el original de los acuerdos de desempeño del personal a cargo, con el fin de facilitar el proceso de seguimiento continuo a los objetivos de sus colaboradores. Asimismo, cada colaborador tiene una copia personal del acuerdo de desempeño firmado durante la fase de planeación de objetivos de desempeño. En el Anexo N° 3 se muestra un acuerdo de desempeño impreso y firmado.

4.3 Implementación de la fase de seguimiento del proceso de gestión de desempeño

Esta fase es de vital importancia dentro del proceso, puesto que permite dar una retroalimentación permanente y garantiza que los acuerdos y los planes se mantengan vigentes o se cambien en el caso que se presenten circunstancias organizacionales, o particulares de los megaprosesos que impliquen un redireccionamiento de las estrategias.

En Ecopetrol S.A. el seguimiento y apoyo a los objetivos de desempeño debe realizarse formalmente como mínimo una vez al año. El número de entrevistas de seguimiento y apoyo debe ser determinado por el jefe del área, según los requerimientos particulares. Los objetivos de resultado sólo se pueden modificarse cuando se presentan circunstancias o hechos comprobables que así lo determinan.

En la sección 3.2.2 se establecieron los lineamientos de cómo se desarrolla esta fase. Siguiendo con este marco teórico, se desarrolló esta actividad en los meses de Junio, Julio y Agosto del año 2005.

Se inició esta fase con un anuncio formal por parte de la Dirección de Desarrollo donde informaba que debía darse inicio a esta actividad y las fechas establecidas para desarrollarla.

Posteriormente se realizaron visitas informales en las unidades de trabajo con el fin de explicar los objetivos de esta fase, la metodología para hacer el seguimiento en el GIP, y sensibilizar al personal de la importancia de entregar los soportes que evidenciaran el cumplimiento de los objetivos alcanzados a la fecha.

Seguimiento Objetivos de resultados:

Para los objetivos de resultados que se trabajaron de forma grupal como los indicadores de HSE, Confiabilidad Operacional y Cumplimiento de Plan Volumétrico se realizó un informe consolidado donde se presentaban los resultados promedios alcanzados durante el primer semestre. En este sentido los Jefes de Departamento de Producción y Mantenimiento realizaron un conversatorio con su personal para presentar los resultados alcanzados a la fecha.

Para realizar el seguimiento a los objetivos se realizó una comparación entre los resultados esperados a corte Junio y el resultado real obtenido a la fecha. Para tal fin se utilizó la siguiente convención en colores, según el porcentaje de cumplimiento en relación con el resultado esperado:

- Color Verde: 81% a 100%
- Color Amarillo 41% a 80%
- Color Rojo 0% a 40%

La fase de seguimiento no tiene un resultado numérico, solo se hace una valoración basado en colores para cada uno de los objetivos de resultados y competencias.

Seguimiento a los objetivos de Competencias:

Se realiza una entrevista entre cada jefe inmediato y su colaborador con el fin de hacer seguimiento al avance de las actividades que se planearon a inicio de año para cada uno de los comportamientos seleccionados. Para esta fase es muy importante que el

colaborador suministre las evidencias y registros del cumplimiento de sus objetivos, esto con el fin de garantizar que la evaluación sea lo mas objetiva posible.

Una vez realizado el seguimiento en el GIP, se imprime y se procede a firmar por parte del jefe inmediato y el colaborador, y al igual que la fase inicial se hace entrega de una copia a la Dirección de Desarrollo.

4.4 Evaluación de Objetivos de resultados y competencias

La evaluación de los objetivos de resultados se realiza de acuerdo con los resultados obtenidos en el año.

Para la evaluación de Objetivos de Competencias se sigue el siguiente esquema de evaluación:

- Para los Vicepresidentes, Directores, Gerentes y Jefes de Unidad las fuentes deben ser: jefe inmediato, el funcionario mismo, un (1) par, un (1) cliente.
- Para los demás colaboradores: jefe inmediato, el funcionario mismo, un (1) colaborador directo y un (1) cliente.

La evaluación de desempeño se realiza en GIP, tal como se muestra en la sección 4.6.4 del presente capítulo.

Posteriormente, la nota de esta evaluación se pondera con la evaluación de objetivos de resultado así:

Para cargos del nivel salarial 1 – 5 (Gerentes, jefes de departamento y coordinadores): se suman los valores ponderados de la evaluación de objetivos de resultado y de objetivos de competencias, según la fórmula:

$$PED = (EOR * 0.6) + (EOC * 0.4)$$

PED: Puntaje de la Evaluación de Desempeño

EOR: Valor de Evaluación de Objetivos de Resultado

EOC: Valor de Evaluación de Objetivos de Competencia

Para cargos del nivel salarial 6 en adelante se suman los valores ponderados de la evaluación de objetivos de resultado y de objetivos de competencias, según la fórmula:

$$PED = (EOR * 0.8) + (EOC * 0.2)$$

PED: Puntaje de la Evaluación de Desempeño

EOR: Valor de Evaluación de Objetivos de Resultado

EOC: Valor de Evaluación de Objetivos de Competencia

La puntuación máxima de las evaluaciones de desempeño son 100 puntos en la evaluación de desempeño.

4.5 Capacitación en la utilización de la herramienta informática GIP

4.5.1 Presentación de la Metodología para implementar la herramienta GIP

Con el fin de realizar la presentación de las meta para el año 2005 del programa de gestión de desempeño se realizó una reunión con la participación de la Líder de la Dirección de Desarrollo para la Regional del Magdalena Medio GRM, los profesionales de gestión de desempeño asignados para la GRM, el Superintendente de Operaciones, los Jefes de Departamento de Producción y Mantenimiento, y los Coordinadores.

En esta reunión se presentó el avance del proyecto de implementación del proceso de Gestión de Desempeño en la Superintendencia Operativa de Mares, puesto que en el año 2004 se había dado inicio por primera vez a este proceso hasta el nivel de coordinadores. Ahora la meta o población objetivo para el año 2005 era hacer extensivo el proceso a todo el personal directivo de la Superintendencia Operativa de Mares. Para tal fin, se presentó el cronograma de actividades de capacitación del GIP para la SMA diseñado con el fin de apoyar la implementación del proceso de gestión de desempeño, puesto que el proceso se soporta en esta herramienta (Ver Anexo N° 2).

Como resultado de esta reunión se oficializó por parte del grupo gerencial el compromiso de participar y apoyar activamente la implementación de proceso Gestión de Desempeño para el personal directivo de la SMA.

El programa de capacitación en manejo de la herramienta GIP se diseñó con el fin de brindar al personal de nomina directiva el conocimiento requerido para manejar de forma integral los módulos del GIP, especialmente el modulo de desempeño principal soporte del ciclo anual de gestión desempeño.

4.5.2 Sensibilización de la Metodología de Gestión de Desempeño

La primera actividad que se realizó fue el Ritual Gerencial de principio de año donde por primera vez se divulgó al personal la meta para el 2005 de la Superintendencia Operativa de Mares de implementar el proceso de gestión de desempeño a la totalidad del personal directivo.

Posteriormente el Superintendente envió un comunicado vía e – mail donde explicaba los objetivos, alcance y importancia de la aplicación de la gestión de desempeño y desarrollo en la SMA.

Estas actividades preliminares de sensibilización donde se mostró al personal el compromiso por parte del Gerente y el Superintendente con esta meta fueron muy importantes para impulsar el proceso y lograr la aceptación por parte del personal.

Se utilizó el correo para enviar documentos y presentaciones alusivas al proceso de gestión de desempeño y la herramienta GIP. Adicionalmente, se diseñaron flashes informativos alusivos a la actitud esperada por parte del personal en relación con el proceso de gestión de desempeño.

4.5.3 Actividades de Capacitación con los funcionarios de nomina directiva

Puesto que el grupo gerencial conformado por Superintendente, Jefes de Departamento y Coordinadores ya habían recibido capacitación de manejo de la herramienta GIP durante el año 2004, la capacitación se realizó orientada hacia el personal nuevo en el proceso de gestión de desempeño.

Para el éxito de estas actividades fue muy importante la participación y contribución por parte del grupo gerencial, especialmente la de los coordinadores.

Inicialmente se realizaron visitas informales en las unidades de trabajo que consistían en charlas programadas de 15 minutos enfocadas a conocer las expectativas e inquietudes de los trabajadores respecto al proceso.

Con base en estas charlas se desarrolló el programa de capacitación donde se resolvieron las inquietudes que habían manifestados los trabajadores durante las visitas y se realizó el entrenamiento en cuanto al manejo de la herramienta GIP.

Otro aspecto determinante para el éxito de la implementación del GIP fue el soporte individual que se dio durante la fase de planeación y seguimiento a través de entrenamiento en el puesto a la mayoría de los trabajadores, puesto que al momento de desarrollar la actividad en el sistema se presentaban inquietudes y dudas que hicieron de este apoyo un factor muy importante para desarrollar la actividad.

Durante las sesiones de capacitación se realizó una simulación del ciclo completo de Gestión de Desempeño en la herramienta GIP: fases de planeación, seguimiento y evaluación; Durante la fase de seguimiento fue necesario organizar varios talleres de repaso con el personal, los cuales fueron muy breves puesto que ya el personal había recibido el entrenamiento durante la fase de planeación.

Las capacitaciones fueron teórico-prácticas, puesto que el funcionario recibía inicialmente una inducción general, contextualización y principales conceptos del ciclo anual de Gestión Integral de Personal, principales fases del proceso y su relación con la herramienta GIP. Asimismo recibía una copia del manual del usuario para manejo de la herramienta GIP, y posteriormente se desarrollaba un ejemplo práctico y se hacía la simulación del ciclo anual de Gestión de Desempeño en la herramienta GIP.

Como se observa en la Tabla N° 30 el cumplimiento en cuanto a la asistencia del personal a las sesiones programadas para capacitación se cumplió en un 90%, por eso para dar

cumplimiento en un 100% al cronograma de actividades de capacitación en la herramienta GIP, se decidió que para el personal directivo que no pudo asistir a las capacitaciones programadas se realizaría entrenamiento en el puesto. De esta forma cada trabajador perteneciente a la nomina directiva de la SMA recibió capacitación en cuanto a manejo de las fases de planeación, seguimiento y evaluación en el GIP.

Tabla N° 30: Balance de sesiones de capacitación en manejo de la herramienta GIP

Área	sesiones	personas	personas
Coordinación de Subsuelo	2	19	15
Periféricos y El Centro	3	25	20
Coordinación Plantas de Procesos	1	12	10
(Mantenimiento y Producción)	2	12	12
Centro e IMC	1	17	17
Periféricos	2	24	24
Total		109	98
			90%

4.5.4 Herramienta Gestión Integral de Personal GIP

El sistema de información Gestión Integral de Personal (GIP) es una herramienta corporativa, es decir, utilizada por todo ECOPETROL, para la documentación y estandarización de los procesos de recursos humanos de las distintas dependencias de la empresa estimulando la cultura de resultados y construcción de valor.

El sistema “Gestión Integral de Personal”, GIP, surgió para facilitar la gestión de recursos humanos en Ecopetrol. Esta herramienta soporta los procesos de Gestión del Desempeño, Desarrollo y Compensación que están establecidos en la normatividad de la Empresa.

El sistema se diseñó a partir del análisis y selección de las mejores prácticas al interior de la Empresa y del entorno; y permite el manejo en forma integrada, centralizada, estandarizada y transparente de los procesos de personal.

La dependencia que actualmente lidera la implementación de esta herramienta es la Dirección de Desarrollo – DDS.

En este sistema se manejan dos tipos de información: de la organización y de los empleados. El objetivo de la primera es definir los requerimientos de cada una de las

áreas de la empresa llegando incluso al nivel de coordinaciones. Para cada una se tendrá su función básica, procesos, los objetivos del área y las descripciones de cada uno de los cargos requeridos.

Para los empleados, se tiene información básica (fechas especiales, cédula, etc.), información de familiares, de la hoja de vida, de compensación, de desarrollo y de su desempeño.

El sistema maneja 3 niveles de acceso a la información:

Figura N° 21: Presentación herramienta informática GIP



Rol Jefe: Esta opción permite el registro de la información organizacional del área y la gestión de personal de los funcionarios del área. A través de esta opción el jefe revisa, aprueba y evalúa la planeación del desempeño y desarrollo de los colaboradores.

Rol Empleado: Detalle de la información del usuario que ingresó al sistema.

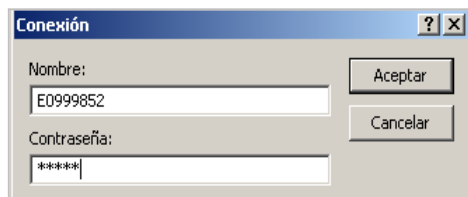
Rol Administrador: Esta opción muestra algunas utilidades para los administradores de los procesos de recursos humanos y para el administrador del sistema.

El rol Jefe se activa automáticamente cuando el sistema identifica que el funcionario que ingreso es jefe de una de las áreas.

Los niveles de autorización se pueden asignar por áreas y/o por funciones.

Cada funcionario de la Empresa tiene acceso al GIP desde su computador (Con un icono en su escritorio o configurado en su menú de Inicio).

Figura N° 22: Ingreso al GIP



El sistema diferencia las mayúsculas y las minúsculas en la contraseña.

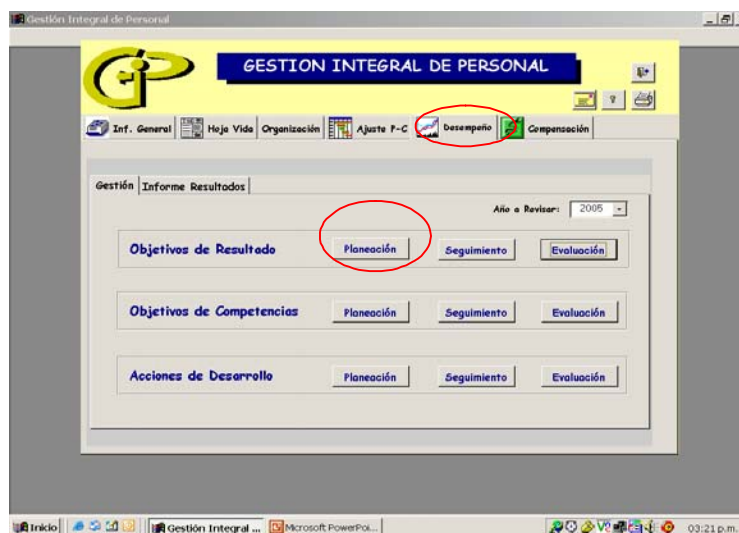
Para ingresar, la persona debe identificarse con el nombre de usuario y con la contraseña. El nombre de usuario corresponde al usuario de entrada a la red de Ecopetrol.

Fases del Proceso de Gestión de Desempeño a través del GIP:

- Fase de planeación de objetivos de resultados

Para entrar a la sección de planeación se debe entrar al Modulo de Desempeño de la herramienta, seleccionar el año 2005 y dar clic sobre “planeación”.

Figura N° 23: Presentación Modulo Desempeño



Una vez dentro de la sección se debe proceder a cargar la información correspondiente a los objetivos de resultados del colaborador, anotando la información correspondiente al peso ponderado de cada objetivo, el indicador y la meta para el año correspondiente.

Figura N° 24: Planeación objetivos de resultados en el GIP

Planeación Objetivos de Resultado

Aprobación Jefe: RINCON PARDO, ROCIO DEL PILAR

Ti	Objetivo	Peso	Indicador	Meta(P)
0	CONFIABILIDAD EN OPERACIÓN: Actualización del Software DFW	13	PORCENTAJE DE CUMPLIMIENTO	100,00
0	HSE: Difundir, promover y hacer cumplir las politicas, objetivos, normas y procedimientos de HSE, al personal	3	INCIDENTES AMBIENTALES	12,00
0	HSE: Difundir, promover y hacer cumplir las politicas, objetivos, normas y procedimientos de HSE, al personal	5	INDICE DE FRECUENCIA DE LA ACCIDENTALIDAD PERSONAL PROPIO Y	5,80
0	HSE: Difundir, promover y hacer cumplir las politicas, objetivos, normas y procedimientos de HSE, al personal	5	INDICE DE SEVERIDAD	135,00
0	HSE: Difundir, promover y hacer	10	PROGRAMA DE	70,00

(P): Etapa de Planeación Total Peso: 100 Adicionar Objetivos del Cargo

Comentarios Empleado: Enunciar las barreras e interrelación con otras áreas o procesos que puedan afectar el cumplimiento de los objetivos.

Cuando la información sobre la herramienta se encuentra lista y revisada por las partes, el jefe debe dar clic sobre la opción aprobación jefe, se imprime el acuerdo y se firma. La opción de aprobación jefe evita que los usuarios puedan entrar en la herramienta y realizar modificaciones sobre lo que está aprobado.

- Fase de planeación de objetivos de competencias

La herramienta GIP ya tiene de forma predeterminada las competencias y los comportamientos correspondientes que se deben evaluar a cada persona. Como se explicó en la sección de planeación de objetivos de competencias, para estas competencias organizacionales se deben establecer para cada persona mínimo 2 comportamientos a mejorar por cada competencia, para los cuales se debe planear

actividades de mejora y medio de verificación. Esta planeación se registra en el GIP como se muestra en la Figura N° 25 y N° 26.

El propósito de la pantalla es permitir el registro y/o la consulta de los comportamientos establecidos como objetivos de competencias del funcionario en el año seleccionado. Los objetivos de competencias permiten mejorar el ajuste de la persona al cargo en competencias humanas.

Figura N° 25: Ingreso al GIP para planeación objetivos de Competencias

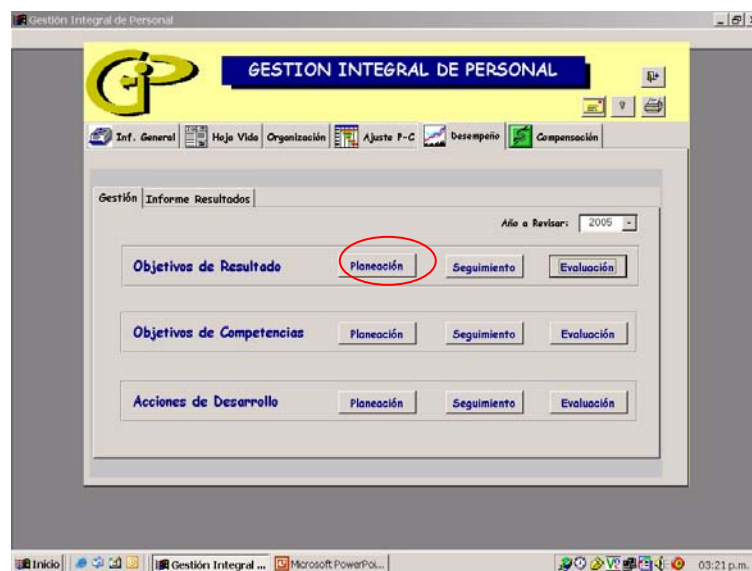
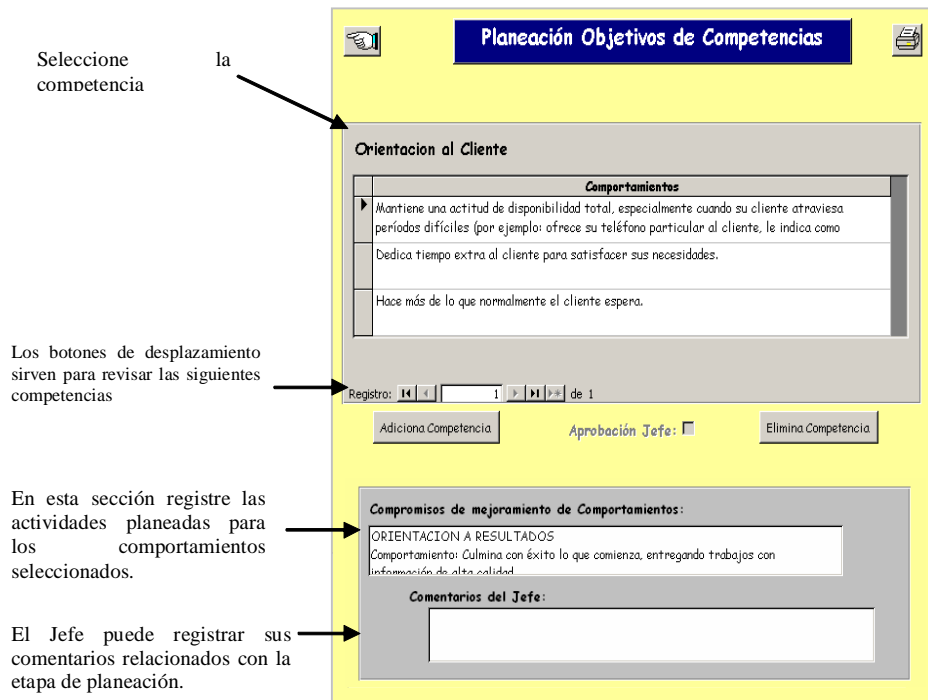


Figura N° 26: Planeación de objetivos de competencias en el GIP



Fase de Seguimiento de objetivos de resultados

Al igual que el paso anterior se debe ingresar al modulo desempeño y dar clic sobre el botón "seguimiento" tal como se ilustra en la figuras N° 27 N° 28.

Figura N° 27: Ingreso al GIP para seguimiento objetivos de resultados

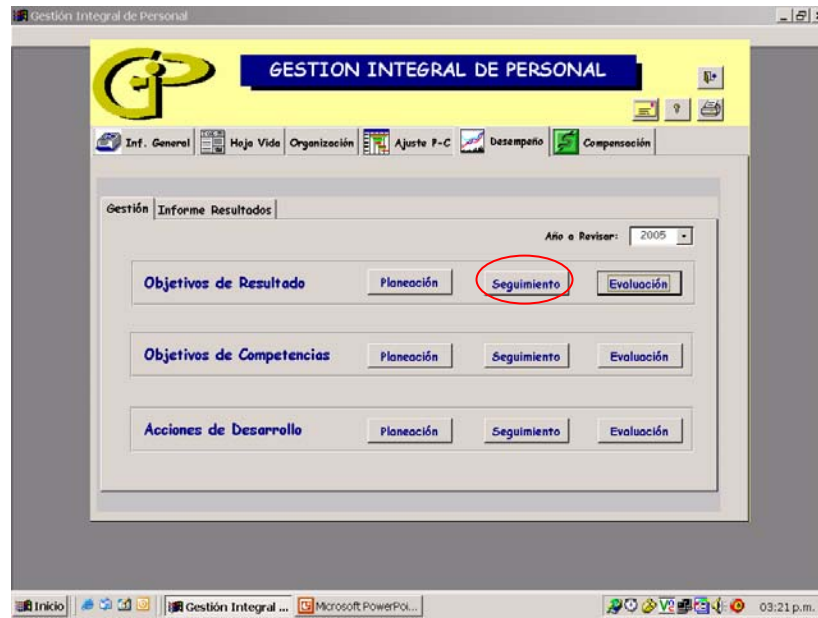


Figura N° 28: Seguimiento de objetivos de resultado en el GIP

La meta debe ser un valor numérico expresado en las unidades definidas por el indicador

El peso de cada objetivo debe ser un número y la suma de los mismos, debe ser 100.

En esta sección registre sus comentarios relacionados con la etapa de seguimiento

Seguimiento Objetivos de Resultado

Aprobación Jefe: GOMEZ GOMEZ, RICARDO

Objetivo	Peso	Indicador	Meta(\$)	Avance	Comentarios
▶ CUMPLIMIENTO DEL PLAN DE VOLUMEN DE CRUDO: Participar en el mercado nacional	40	BOPD / Año	7.310.00	Verde	Se tiene un cumplimiento del 96% de la meta, la producción promedio año del campo periférico es de 6991 BOPD
CUMPLIMIENTO DEL PLAN DE VOLUMEN DE CRUDO: Participar en el mercado nacional	10	BOPD / Año	1.782.00	Verde	A junio se tienen 637 BOPD promedio año Vs Meta de 743 BOPD año que corresponden al 86% cumplimiento de la meta.
CUMPLIMIENTO DEL PLAN DE VOLUMEN DE	10	BOPD / Año	735.00	Amarillo	A la fecha se tiene una diferida de 840 BOPD promedio año,

(S): Etapa de Seguimiento (P): Etapa de Planeación

Total Peso:

Comentarios Empleado: Enunciar las barreras e interrelación con otras áreas o procesos que puedan afectar el cumplimiento de los objetivos.

La evaluación se realizó con base en los objetivos desarrollados como Coordinador de Producción de la SMA, estos se evaluarán a esta fecha y desde el mes de julio se cambian los objetivos debido a la nueva asignación como Coordinador de

Comentarios Jefe: Opinión de los objetivos del funcionario y compromisos que asume como jefe para facilitar el logro del objetivo y fecha de revisión.

- Fase de Seguimiento de Objetivos de Competencias:

Figura N° 29: Ingreso al GIP para seguimiento de objetivos de competencias



Figura N° 30: Seguimiento de objetivos de competencias en el GIP

- Evaluación de Objetivos de Resultados

Aprobación del Jefe después de terminar el seguimiento →

Seleccione el color de acuerdo al cumplimiento del objetivo →

Para registrar avances en las actividades planeadas →

Seguimiento Objetivos de Competencias

Aprobación Jefe: GOMEZ GOMEZ, RICARDO

Competencia	Comportamiento	Avance
Comunicación Efectiva - Trabajo en Equipo	Se asegura que su interlocutor haya entendido el mensaje enviado.	Verde
Comunicación Efectiva - Trabajo en Equipo	Se comunica de manera directa y abierta con personas de los niveles de la organización con quienes se interrelaciona.	Verde de 81% a 100% Amarillo de 41% a 80% Rojo de 0% a 40%
Comunicación Efectiva - Trabajo en Equipo	Escucha y negocia para lograr acuerdos.	Verde
Comunicación Efectiva - Trabajo en Equipo	Antepone las metas del equipo a las metas individuales.	Verde
Comunicación Efectiva - Trabajo en Equipo	Coopera activamente como miembro del equipo.	Verde

Compromisos de mejoramiento de Comportamientos:

DIRECCIÓN Y DESARROLLO DE PERSONAS: Comportamiento: Genera confianza a los miembros de su equipo y los estimula a cooperar y participar en el cumplimiento de una tarea u objetivo. Actividad: Realizan una reunión semanal de seguimiento a

Comentarios del Jefe:

Figura N° 31: Ingreso al GIP para Evaluación de objetivos de resultados



Figura N° 32: Evaluación de objetivos de resultados en el GIP

Evaluación Objetivos de Resultado

RINCON PARDO, ROCIO DEL PILAR

Aprobación Jefe:

Objetivo	Peso(E)	Indicador	Meta(E)	Nivel Alc	Tendencia Reque
Diligenciar y presentar las formas al M.M.E. para su respectiva aprobación de los trabajos de Reacondicionamientos de pozos realizados desde octubre de 2004 a mayo de 2005.	20	(No. Trabajos de Reacondicionamiento realizados / No. De formas aprobadas) * 100	100.00		+
CONFIABILIDAD EN OPERACIÓN: Actualización del	20	PORCENTAJE DE CUMPLIMIE	100.00		+

(E): Etapa de Evaluación

Total Peso: 100 Puntos: 0.0

Comentarios Empleado: Enunciar las barreras e interrelación con otras áreas o procesos que puedan afectar el cumplimiento de los objetivos.

Comentarios Jefe: Se replantearon los objetivos de resultado, debido a que la funcionaria fue trasladada de Mantenimiento de Subsuelo a la Unidad de Ingeniería y Control, con el objeto de desarrollar las actividades específicas relacionadas con...

Annotations:

- Aprobación del jefe una vez terminada la evaluación (points to 'Aprobación Jefe' checkbox)
- Establece la tendencia positiva o negativa según el objetivo (points to 'Tendencia Reque' dropdown)
- Espacio para registrar el resultado alcanzado al finalizar el año. (points to the table)
- Resultado de la evaluación (points to 'Puntos: 0.0')
- Espacio para comentarios del jefe y el empleado sobre la evaluación (points to the comment sections)


- Evaluación de Objetivos de Competencias

Rol Jefe:

Figura N° 33: Ingreso al GIP para Evaluación de objetivos de competencias rol Jefe



Figura N° 34: Evaluación de objetivos de competencias rol Jefe




Objetivos de Competencias - Calificación del Jefe

Evaluación de: MARTINEZ MARTIN, FELIPE

Se asegura que su interlocutor haya entendido el mensaje enviado.	80
Se comunica de manera directa y abierta con personas de los niveles de la organización con quienes se interrelaciona.	75
Escucha y negocia para lograr acuerdos.	95
Antepones las metas del equipo a las metas individuales.	83
Coopera activamente como miembro del equipo.	

Califique entre 1 y 100



-1 - 59
Aplica cuando el comportamiento se presenta de manera ocasional.

-60 - 79
Aplica cuando el colaborador demuestra el comportamiento cuando este es requerido y muestra interés por volverlo habitual

-80 - 95
Aplica cuando este comportamiento se presenta en la mayoría de oportunidades

-96 - 100
Es un comportamiento constante, que brinda un aporte adicional buscando que otro aprendan de él o lo imiten

Imprimir Informe Evaluación

Registre fortalezas y/o oportunidades de mejora del Funcionario que esta calificando. Indique las acciones de desarrollo recomendadas:

Rol Empleado:

Figura N° 35: Ingreso al GIP para Evaluación de objetivos de competencias rol empleado

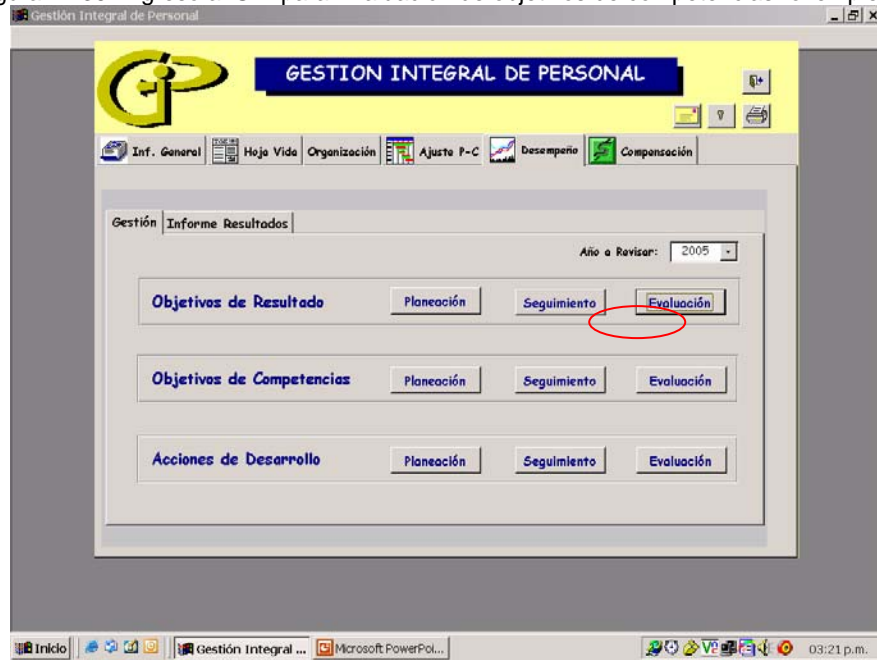


Figura N° 36: Evaluación de objetivos de competencias rol empleado

Evaluación Objetivos de Competencias

Evaluación de: MARTINEZ MARTIN, FELIPE

	Califique entre 1 y 100
Se asegura que su interlocutor haya entendido el mensaje enviado.	80
Se comunica de manera directa y abierta con personas de los niveles de la organización con quienes se interrelaciona.	75
Escucha y negocia para lograr acuerdos.	95
Antepones las metas del equipo a las metas individuales.	83
Coopera activamente como miembro del equipo.	

-1 - 59
Aplica cuando el comportamiento se presenta de manera ocasional.

-60 - 79
Aplica cuando el colaborador demuestra el comportamiento cuando este es requerido y muestra interes por volverlo habitual

-80 - 95
Aplica cuando este comportamiento se presenta en la mayoría de oportunidades

-96 - 100
Es un comportamiento constante, que brinda un aporte adicional buscando que otro aprendan de él o lo imiten

Registre fortalezas y/o oportunidades de mejora del Funcionario que esta calificando. Indique las acciones de desarrollo recomendadas:

En la capacitación también se brindaron conocimientos generales sobre el manejo de los demás módulos del GIP.

La efectividad de la capacitación se evaluó en la práctica puesto que cada funcionario realizó la planeación y el seguimiento de los objetivos en el GIP, lo cual fue evidencia de los resultados obtenidos por el programa realizado.

5. DISEÑO DEL MODELO DE COMPETENCIAS TÉCNICAS PARA EL PERSONAL DE DIRECCIÓN

En este capítulo se desarrolla el diseño del modelo de competencias técnicas propuesto para el personal de dirección de la SMA (superintendente, jefes de departamento, y coordinadores) de acuerdo con la metodología utilizada por el SENA para implementar el modelo de competencias laborales en el País.

Para desarrollar el objetivo se realizó inicialmente un diagnóstico preliminar de la gestión por competencias en la SMA, luego se establecieron los preliminares del modelo a implementar, se identificaron las competencias técnicas a través de la metodología de análisis funcional, se establecieron los componentes normativos para cada una de las competencias, se asignaron las competencias a cada uno de los cargos y se precedió a diseñar el esquema de aplicación del modelo de competencias con fines de elaborar planes de desarrollo para el personal.

5.1 Diagnóstico situacional

Actualmente, Ecopetrol tiene implementado un modelo de competencias humanas de aplicación a todo el personal de la empresa, las cuales son evaluadas dentro del proceso de gestión de desempeño realizado a través del GIP. En este sentido, la Dirección de Desarrollo planea de forma anual programas de capacitación transversales, es decir, aplicables a todos los negocios, con el fin de fortalecer el desarrollo de estas competencias.

A nivel de Competencias Técnicas no existe un modelo vigente que permita realizar gestión de desarrollo al recurso humano. Se cuenta con un diccionario de competencias técnicas que aplica para todos los negocios, el cual se caracteriza por ser un modelo de corte conductual, donde se encuentran establecidas las competencias técnicas y sus respectivos niveles de medición. Sin embargo, este modelo no está siendo utilizado actualmente, además del hecho de que no es aplicable teniendo en cuenta que las competencias son muy globales y abarcan aspectos generales, lo cual no está alineado

con los requerimientos de la organización, puesto que se busca adoptar un modelo de competencias basado en contribuciones individuales alineado con la metodología desarrollada a nivel país a través de las mesas sectoriales del SENA. En este sentido, este es el modelo que se quiere implementar por efectos de estandarización y normatividad del Gobierno.

En relación con la planeación de la capacitación, esta se desarrolla bajo el esquema de 4 competencias claves, denominadas competencias de bases presupuestales. Las cuales constituyen competencias macros a las cuales se asocian los programas de capacitación. Este proceso se desarrolla sin realizar una valoración previa de dichas competencias en el personal a través de una metodología claramente establecida que permita desarrollar al personal acorde con los requerimientos del negocio.

A nivel del país las normas de competencias laborales para el sector de hidrocarburos aún no se han elaborado por parte de las Mesas Sectoriales del SENA, por tal razón la autora presenta una propuesta de Modelo de Competencias aplicables para los cargos de dirección del sector de producción, las cuales deben ser actualizadas una vez salgan aprobadas las normas del SENA, las cuales no deben presentar gran variación considerando que el trabajo aquí desarrollado se realizó aplicando la misma metodología, y contando con la asesoría de personal experto en los procesos productivos del negocio.

5.2 Consideraciones preliminares

- Población Objetivo:

El Modelo de Competencias se desarrollará inicialmente para los cargos de dirección, tales como: Superintendente, Jefes de Departamento, y Coordinadores

Se desarrollará el modelo para estos cargos puesto que son estratégicos para el negocio, tienen estabilidad laboral plena y un alto potencial de ascenso, razones por las cuales es importante empezar a fortalecer las competencias a este nivel.

Así mismo, es importante destacar que las competencias técnicas para los cargos de niveles inferiores son principalmente operativas, razón por la cual se espera que la mesa sectorial de hidrocarburos las desarrolle en su totalidad.

- Metodología:

Se aplicará la metodología de análisis funcional utilizada por el SENA para la elaboración de competencias laborales a nivel país.

Esto implica el desarrollo de un Mapa Funcional, la identificación de las competencias, asignación de competencias a los cargos de la población objetivo, evaluación y elaboración del plan de desarrollo.

En este sentido, el alcance de este proyecto comprende desde la identificación de las competencias técnicas hasta el diseño de la metodología de medición de las competencias. No comprende la evaluación de las competencias y elaboración del plan de desarrollo, debido al tiempo disponible para la ejecución del mismo y porque se espera que a nivel de ecopetrol se adopte el modelo para toda empresa, se cargue la información en el GIP y se implementé para todos los negocios por parte de la Dirección de Desarrollo.

- Definición de Competencias:

El concepto de competencia aplicado fue: conjunto de conocimientos, habilidades, actitudes y valores que el colaborador de Ecopetrol debe tener, adquirir o desarrollar para lograr el máximo desempeño en su labor de acuerdo con las metas establecidas.

- Tipos de Competencias:

Se establecieron dos tipos de competencias: Humanas y Técnicas.

- Competencias Humanas:

- Organizacionales: Cubre a todos los trabajadores
- Gerenciales: Solo de aplicación para los jefes

- Competencias Técnicas: Específicas del cargo

5.3 Identificación de competencias

- Identificación de Competencias Humanas:

- Competencias Organizacionales:

Son las que debe tener todo el personal de la organización y se deben traducir en comportamientos esperados que corresponden al deber ser de la organización y su estrategia. Estas competencias ya se encuentran definidas a nivel de Ecopetrol y son:

- Orientación al cliente
- Orientación a resultados
- Trabajo en equipo y comunicación efectiva

- Competencias Gerenciales:

Son de aplicación para el personal de dirección con personal a cargo:

- Dirección y desarrollo de personas

La definición de estas competencias se explicó con mayor detalle en el Capítulo 4 Sección 4.3.2.

- Identificación de Competencias Técnicas:

- Revisión del Diccionario de Competencias:

El primer paso fue realizar una revisión del Diccionario de Competencias Técnicas de modelo conductual.

Para tal fin se realizaron entrevistas con el personal de dirección de la SMA con el fin de determinar la vigencia de los criterios allí establecidos.

De estas entrevistas se llegó a la conclusión de seleccionar 9 competencias claves del diccionario que debían conservarse bajo el nuevo modelo de competencias, en este sentido estas se tuvieron en cuenta al momento de realizar el mapa funcional, con el fin de asegurar que estuvieran incluidas en el análisis.

Las competencias del diccionario de competencias seleccionadas se observan en la Tabla N° 31:

Tabla N° 31: Competencias Claves de Diccionario de Competencias

Administrar y ejecutar proyectos de gastos e inversión
Obtener bienes y servicios
Realizar gestión presupuestal
Elaborar el plan estratégico del negocio
Medir el desempeño del negocio
Evaluar el desempeño y desarrollar el talento humano
Ejecutar y controlar el mantenimiento de equipos y componentes
Coordinar las actividades de producción y procesamiento de crudo y gas
Implementar programas de HSEQ. Higiene, seguridad, ambiente y Calidad.

Fuente: Autor

- Análisis Funcional

El Mapa Funcional de la función productiva de la Superintendencia de Operaciones de Mares se desarrollo mediante la elaboración de talleres con el personal de la población objetivo.

El análisis funcional no es, en modo alguno, un método exacto. Es un enfoque de trabajo para acercarse a las competencias requeridas mediante una estrategia deductiva. Para su desarrollo se inicia estableciendo el propósito principal de la función productiva bajo análisis y preguntas sucesivas sobre qué funciones hay que llevar a cabo para permitir que la función precedente se logre.

A continuación se presenta un extracto del Mapa Funcional elaborado en conjunto con el personal:

MAPA FUNCIONAL		
PROPOSITO CLAVE: PRODUCIR PETROLEO, GAS Y DERIVADOS, CON CRITERIOS DE SOSTENIBILIDAD, COMPETITIVIDAD, RENTABILIDAD Y RESPONSABILIDAD INTEGRAL, A FIN DE CUBRIR LAS NECESIDADES INTERNAS Y LOS POTENCIALES MERCADOS INTERNACIONALES.		
FUNCIONES 1	FUNCIONES 2	FUNCIONES 3
A. Establecer estrategia de producción de acuerdo con las políticas de la empresa.	A.1 Elaborar y controlar plan estratégico del negocio (metas e indicadores de gestión para cada proceso)	A.1.1 Elaborar plan estratégico del negocio según necesidades de los clientes internos y externos.
		A.1.2 Definir metas e indicadores de gestión para cada proceso
	A.2 Definir necesidades, determinar recursos y controlarlos para los diferentes procesos	A.1.3 Formular y controlar los proyectos, programas y actividades a cargo de la dependencia asignada, con el fin de asegurar la ejecución eficiente del plan estratégico
		A.2.1 Gestionar el presupuesto de gastos e inversiones para la dependencia asignada, acorde con las proyecciones del campo y políticas corporativas.
		A.2.2 Gestionar la contratación e interventoría de los recursos contratados de acuerdo a la reglamentación vigente
		A.2.3 Asegurar el talento humano requerido para la continua operación de los campos productivos asignados
B. Producir petróleo y gas teniendo en cuenta las políticas de estado y el plan estratégico de la empresa	B.1 Extraer petróleo y gas teniendo en cuenta las políticas de estado y el plan estratégico de la empresa	B.1.1 Definir los programas operacionales de mantenimiento de subsuelo de acuerdo al plan de negocio.
		B.1.2 Operar sistemas de extracción de crudo y demás facilidades de superficie en procesos de recolección según programas y procedimientos establecidos por la empresa.
		B.1.3 Mantener el sistema de recuperación primaria (bombeo mecánico, electrosumergible, pcp, hidráulico, gas lift, flujo natural) y secundaria (tratamiento e
		B.1.4. Planear y ejecutar mejoras al diseño de los diferentes sistemas de extracción, tanto en subsuelo como en superficie
	B.2 Recolectar petróleo y gas teniendo en cuenta las políticas de estado y planes de la organización.	B.2.1 Operar estaciones de recolección de crudo de acuerdo con procedimientos operativos normalizados.
		B.2.2 Operar plantas compresoras de gas de acuerdo con los manuales de operación establecidos por la empresa.
		B.2.3 Mantener el sistema de recolección de crudo y gas de acuerdo con los requerimientos operacionales.
		B.2.4. Planear y ejecutar mejoras al diseño de los diferentes sistemas de recolección de crudo y gas.
	B.3 Realizar el tratamiento del petróleo y gas teniendo en cuenta las políticas de estado y de la empresa.	B.3.1 Operar plantas de deshidratación de acuerdo con procedimientos operativos normalizados.
		B.3.2 Operar plantas de procesamiento de gas aplicando procedimientos vigentes de la organización.
		B.3.3 Mantener el sistema de tratamiento de crudo y gas de acuerdo con los requerimientos operacionales.
		B.3.4 Operar el sistema de fiscalización y entrega de acuerdo con procedimientos operativos normalizados
		B.3.5 Planear y ejecutar mejoras al diseño de los diferentes sistemas de tratamiento de crudo y gas.
	B.4 Desarrollar procesos de fiscalización de petróleo y gas de acuerdo con normas internacionales y procedimientos establecidos por la empresa.	B.4.1 Operar el sistema de fiscalización y entrega de acuerdo con procedimientos operativos normalizados
		B.4.2 Mantener el sistema de fiscalización y entrega de acuerdo con los requerimientos operacionales.
		B.4.3 Optimizar el sistema de fiscalización y entrega de crudo y gas.
	B.5 Bombear petróleo y entregar gas teniendo en cuenta las políticas y planes estratégicos de la empresa.	B.5.1 Bombear crudo y productos blancos a refinería de acuerdo con procedimientos operativos normalizados.
		B.5.2 Enviar gas seco a refinería o a la red de distribución industrial o domiciliaria aplicando procedimientos vigentes de la organización.

MAPA FUNCIONAL		
PROPOSITO CLAVE: PRODUCIR PETROLEO, GAS Y DERIVADOS, CON CRITERIOS DE SOSTENIBILIDAD, COMPETITIVIDAD, RENTABILIDAD Y RESPONSABILIDAD INTEGRAL, A FIN DE CUBRIR LAS NECESIDADES INTERNAS Y LOS POTENCIALES MERCADOS INTERNACIONALES.		
C. Mantener la infraestructura productiva con base en técnicas modernas de mantenimiento según programas y procedimientos establecidos por la empresa.	C.1 Diseñar y desarrollar estrategias de mantenimiento de acuerdo con los requerimientos del negocio	C.1.1 Análizar eventos de falla y de condición acorde con los requerimientos de mantenimiento
		C.1.2 Definir y planear las estrategias de mantenimiento de acuerdo con las necesidades del negocio
	C.2 Planear y programar los trabajos de mantenimiento proactivo y reactivo, según los	C.2.1 Identifica los trabajos de mantenimiento requeridos
		C.2.2 Planea las ordenes de trabajo de mantenimiento
		C.2.3 Consolida las cargas de trabajo y realizar los programas de mantenimiento
	C.3 Ejecutar y Controlar el mantenimiento proactivo y reactivo de los equipos según el	C.3.1 Ejecuta los trabajos de mantenimiento
		C.3.2 Supervisa la ejecución de los trabajos de mantenimiento
		C.3.3 Coordina la ejecución de los trabajos de mantenimiento

El Mapa Funcional se desarrolló hasta el cuarto nivel con el fin de hacer una interfase entre el personal de dirección y el personal operativo.

5.4 Establecimiento de normas de competencias

Una vez elaborado el mapa funcional del negocio se procedió a revisar las 1300 normas de competencias elaboradas por las mesas sectoriales del SENA, con el fin de encontrar competencias que tuviesen aplicación de acuerdo al mapa funcional elaborado.

Algunas de las mesas sectoriales de las cuales se adoptaron normas fueron:

- Servicios Financieros
- Dirección de Compras
- Turismo
- Agua Potable y saneamiento básico
- Industria Azucarera
- Dirección Educativa
- Mecánica Automotriz y Transporte
- Sector del Cuero

Aunque se identificaron normas de competencias que aplicaban, se tuvieron que omitir ciertos aspectos que no aplicaban por ser normas que pertenecían a sectores diferentes. Posteriormente, se diseñaron las normas que no se encontraron en las normas del SENA y que debían diseñarse por requerimientos del análisis funcional establecido.

Una vez realizado el mapa funcional se asociaron las competencias a cada uno de las competencias claves seleccionadas del diccionario de competencias, con el fin de asegurar que guardaran una relación directa, tal como se muestra en la Figura N° 38.

Posteriormente se procedió a elaborar los componentes normativos de cada competencia. Para tal fin en la Figura N° 37 se extrae una norma de competencia con sus componentes normativos, teniendo en cuenta que esta información ha sido considerada por la Superintendencia como de manejo confidencial.

Figura N° 37: Norma de Competencia Laboral

UNIDAD DE COMPETENCIA: A.1.3 Formular y controlar los proyectos, programas y actividades a cargo de la dependencia asignada, con el fin de asegurar la ejecución eficiente.

ELEMENTO: A.1.3.2 Evaluar el avance de los Proyectos de Gastos e Inversión con base en indicadores establecidos y la política institucional.

CRITERIOS DE DESEMPEÑO	RANGOS DE APLICACIÓN
a) El cumplimiento de las metas intermedias es valorado de acuerdo con los productos obtenidos y los grados de eficacia y efectividad. b) Los informes de gestión son elaborados de manera oportuna y teniendo en cuenta el avance de los programas, el porcentaje de utilización del presupuesto, los logros y dificultades. c) El recurso humano del proyecto es valorado con base en el perfil definido, el grado de utilización, el costo y el programa de trabajo. d) El inventario de los Recursos físicos es monitoreado y evaluado de acuerdo con sus características y los indicadores de gestión establecidos. e) El recurso financiero del proyecto es monitoreado de acuerdo con el desempeño de los ingresos, de los egresos y del flujo de caja. f) El cronograma de trabajo es revisado en relación con los tiempos propuestos y los tiempos reales de los procesos.	Recursos: <ul style="list-style-type: none"> • Humanos • Físicos • Financieros
CONOCIMIENTO Y COMPRENSIÓN	EVIDENCIAS REQUERIDAS
1) Sistema de seguimiento y Evaluación de proyectos: concepto, características, componentes, proceso y procedimientos, importancia, implicaciones. (todos) 2) Metas intermedias: concepto, tipos, indicadores para su evaluación, eficacia y grado de efectividad. (a) 3) Estrategia y táctica del proyecto: concepto, características, estructura y relaciones, indicadores para su evaluación (todos) 4) Marco Lógico del Proyecto: concepto, características, estructura, criterios para su diseño y utilización (a, b) 5) Informes de gestión: concepto, características y condiciones, estructura y componentes, formatos, técnicas para su diseño y utilización (b) 6) Indicadores de gestión: concepto, características y componentes, técnicas para su diseño y utilización (todos) 7) Recurso humano: noción, características, indicadores para su evaluación, atributos (c) 8) Recursos físicos: noción, características, indicadores para su evaluación, atributos; (d) 9) Control de Inventario: concepto, indicadores para su evaluación y control, clasificación de los recursos, rotación de inventarios. (d) 10) Recursos financieros: concepto, clasificación y características, indicadores para su evaluación y control 11) Tiempo del proyecto: concepto, tiempo real y utilizado, cronograma, indicadores para su evaluación (f) 12) Estrategia y táctica del proyecto: concepto, características y estructura,	De producto: Revisión de dos informes de gestión del proyecto. De desempeño: Sustentación de los informes de gestión elaborados. Cargos a los que aplica la Norma: Jefe de Departamento de Producción Jefe de Departamento de Mantenimiento

Fuente: Autor

El modelo de competencias del personal de dirección diseñado consta de un total de 34 competencias técnicas.

5.5 Asignación de competencias a los cargos de dirección

Una vez identificadas las competencias técnicas y elaborados los componentes normativos se procedió a establecer los cargos que debían tener cada una de las competencias tal como se muestra en la Figura N° 38:

Figura N° 38: Modelo de Normas de Competencias

Competencia / Cargo		Coordinador de Mantenimiento	Coordinador de Producción	Coordinador de Plamas de Procesos	Coordinador de Manito de Subsuelo	Jefe de Departamento de Mantenimiento	Jefe de Departamento de Producción	Superintendente	Fuente
ADMINISTRAR Y EJECUTAR PROYECTOS DE GASTOS E INVERSIÓN									
A.1.3 Controlar los proyectos, programas y actividades a cargo de la dependencia asignada, con el fin de asegurar la ejecución eficiente.	A.1.3.1 Gestionar proyectos de gastos e inversión según política institucional y normatividad vigente.	X	X	X	X				Autor
	A.1.3.2 Evaluar el avance de los Proyectos de Gastos e Inversión con base en indicadores establecidos y la política institucional.					X	X		Autor
	A.1.3.3 Trazar planes de mejoramiento a partir de los resultados de la evaluación y con base en la estrategia establecida.					X	X		Autor
2.1 Validar la aplicación de las fases y los procedimientos de control interno, de la gestión financiera, de acuerdo con las políticas organizacionales	C.2.1.1 Identificar las desviaciones de los procesos y procedimientos de planeación, financiación, inversión, y utilización de los recursos teniendo en cuenta la normatividad vigente y las políticas organizacionales.					X	X		Servicios Financieros
C.2. Recomendar los ajustes a los procedimientos teniendo en cuenta la normatividad vigente y las políticas organizacionales	C.2.2.2 Plantear los correctivos a las variaciones asociadas a la inversión, utilización y financiación teniendo en cuenta la normatividad vigente y las políticas organizacionales					X	X		Servicios Financieros
A.1. Definir Objetivos financieros y de inversión de acuerdo con las políticas organizacionales	A.1.1 Cuantificar y validar el plan de acción por área y proyecto según el plan estratégico de la organización							X	Servicios Financieros
D2. Analizar los resultados contables y financieros según los criterios de evaluación establecidos por la organización	D.2.2 Recomendar alternativas contables y financieras según los objetivos organizacionales.							X	Servicios Financieros
OBTENER BIENES Y SERVICIOS									
A.2 Definir necesidades, determinar recursos y controlarlos para los diferentes procesos	A.2.2 Gestionar la contratación e inventoria de los recursos contratados de acuerdo a la reglamentación vigente	X	X	X	X				Autor
REALIZAR GESTIÓN PRESUPUESTAL									
Proyectar las necesidades y requerimientos según el proceso o unidades de negocio.	Elaborar presupuestos de acuerdo con las necesidades y objetivos de las diferentes áreas, procesos o unidades de negocio	X	X	X	X				Dirección de Compras
A.2.1 Gestionar el presupuesto de gastos e inversiones para la dependencia asignada, acorde con las proyecciones del campo y políticas corporativas.	A.2.1.2 Efectuar seguimiento y control al presupuesto de gastos e inversiones de acuerdo con las proyecciones del negocio y los lineamientos corporativos.	X	X	X	X				Autor
D2. Analizar los resultados contables y financieros según los criterios de evaluación establecidos por la organización	D.2.1. Interpretar los resultados de la gestión contable y financiera de acuerdo con las políticas organizacionales					X	X		Servicios Financieros
	D.2.2 Recomendar alternativas contables y financieras según los objetivos organizacionales.					X	X		Servicios Financieros
A.3. Elaborar el cronograma de ejecución de los recursos financieros de acuerdo con el plan financiero y de inversión de la Organización	A.3.3 Proyectar alternativas financieras de los recursos de operación, inversión y financiación de acuerdo con el comportamiento de la programación.							X	Servicios Financieros
Asegurar márgenes de costo y utilidad cumpliendo con las metas financieras	Obtener las utilidades esperadas cumpliendo el presupuesto establecido							X	Turismo
A.1. Definir Objetivos financieros y de inversión de acuerdo con las políticas organizacionales	A.1.1 Cuantificar y validar el plan de acción por área y proyecto según el plan estratégico de la organización							X	Servicios Financieros

Competencia / Cargo		Coordinador de Mantenimiento	Coordinador de Producción	Coordinador de Planta Procesos	Coordinador de Mantto Subsuelo	Jefe de Departamento Mantenimiento	Jefe de Departamento Producción	Superintendente	Fuente
ELABORAR EL PLAN ESTRATEGICO DEL NEGOCIO									
A.1.1 Elaborar plan estratégico del negocio según necesidades de los clientes internos y externos.	A.1.1.1 Elaborar diagnóstico de las necesidades de los clientes en los procesos de la organización según el entorno y necesidades de los clientes.	X	X	X	X				Autor
	A.1.1.2 Definir estrategias de los procesos de la empresa acorde a los objetivos globales de la organización y exigencias del mercado.					X	X		Autor
A.1 Elaborar y controlar plan estratégico del negocio (metas e indicadores de gestión para cada proceso)	A.1.1 Elaborar plan estratégico del negocio según necesidades de los clientes internos y externos.							X	Autor
MEDIR EL DESEMPEÑO DEL NEGOCIO									
GC305: Procesar la información para apoyar la toma de decisiones en los procesos	K262. Identificar y/o generar indicadores de control y gestión establecidos por la entidad y por los entes de regulación y control	X	X	X	X				Agua Potable y saneamiento básico
A.1.2 Definir metas e indicadores de gestión para cada proceso	A.1.2.2 Aplicar los indicadores de gestión de conformidad con la política organizacional.	X	X	X	X				Autor
Evaluar el resultado de los procesos según indicadores de gestión establecidos por la organización.	Ajustar los procesos, según indicadores de productividad					X	X		Dirección de Compras
Monitorear el desarrollo de los procesos según el sistema y políticas de la organización	Realizar el seguimiento de los procesos según objetivos e indicadores de gestión							X	Dirección de Compras
EVALUAR EL DESEMPEÑO Y DESARROLLAR EL TALENTO HUMANO									
Dirigir el talento humano según necesidades de la organización	Evaluar la gestión del talento humano según indicadores de gestión.	X	X	X	X				Dirección de Compras
Dirigir el personal a cargo de acuerdo a políticas internas	Controlar el desempeño de las personas a cargo conforme a reglamentos internos	X	X	X	X				Turismo
PFA404 Orientar las actividades del personal a cargo, con base en las políticas de la organización.	E.3.7.5. Apoyar el desarrollo y mejoramiento personal de los colaboradores, de acuerdo con las políticas de la organización.	X	X	X	X				Industria Azucarera
B.5.1. Administrar el talento humano a su cargo, de acuerdo con normatividad vigente, competencias asignadas y los indicadores	B.5.1.3. Liderar el desarrollo de la competitividad del talento humano, de acuerdo con los indicadores establecidos.					X	X	X	Dirección Educativa
A.2.3 Asegurar el talento humano requerido para la continua operación de los campos productivos asignados	A.2.3.3 Implementar estrategias que mejoren el clima organizacional de acuerdo con las recomendaciones de los estudios realizados para tal fin.							X	Autor
EJECUTAR Y CONTROLAR EL MANTENIMIENTO DE EQUIPOS Y COMPONENTES									
Integrar las actividades del servicio de mantenimiento, de acuerdo con parámetros del fabricante y políticas de la empresa.	Verificar el cumplimiento de las Ordenes de Trabajo versus actividades de mantenimiento, de acuerdo con la programación, directrices del fabricante, políticas de la empresa y normas vigentes	X							Mecánica Automotriz y Transporte
COORDINAR LAS ACTIVIDADES DE PRODUCCIÓN Y PROCESAMIENTO DE CRUDO Y GAS									
Definir los programas operacionales de mantenimiento de subsuelo de acuerdo al plan de negocio.	Controla y coordina la ejecución de los programas de Subsuelo				X				Autor
Mantener sistemas de extracción de crudo y demás facilidades de superficies en procesos de recolección según programas y procedimientos establecidos por la empresa.	Coordinar la ejecución de las actividades programadas para mantener los sistemas de extracción de acuerdo con los requerimientos del proceso		X						Autor
Mantener el sistema de recolección, procesamiento y fiscalización de Gas	Coordinar la ejecución de las actividades programadas para mantener los sistemas de sistema de recolección, procesamiento y fiscalización de Gas			X					Autor
IMPLEMENTAR PROGRAMAS DE HSE. HIGIENE, SEGURIDAD, AMBIENTE									
Controlar el desarrollo de los programas de HSEQ de acuerdo a los objetivos propuestos	Evaluar el desarrollo de los programas de HSEQ de acuerdo a los objetivos propuestos							X	Autor
Contribuir con los requerimientos de seguridad e higiene con base en la normatividad vigente	SP 402.1 Controlar que las condiciones generales de trabajo cumplan con las normas establecidos	X	X	X	X				Sector del Cuero
	SP 402.2 Implementar y mantener los procedimientos de emergencia establecidos por la empresa					X	X		Sector del Cuero

5.6 Evaluación de competencias

El SENA define la evaluación de competencias laborales como el proceso por medio del cual un evaluador obtiene y analiza las evidencias del desempeño laboral de una persona con base en una norma de competencia laboral colombiana, para emitir el juicio de competente o aún no competente.

El único organismo autorizado por parte del gobierno para evaluar y certificar competencias laborales en Colombia es el SENA. Para iniciar con la implementación del modelo de competencias, a nivel del negocio se estableció que el personal de dirección se evaluará de forma interna, adoptando la metodología utilizada por el SENA para identificar y evaluar las competencias pero con evaluadores internos, puesto que aún no existen evaluadores certificados por parte del SENA para evaluar las competencias laborales del sector de hidrocarburos.

Para la empresa es de interés que la aplicación de este modelo de competencias le permita mejorar el desarrollo del personal, por lo cual utilizar el personal propio para desarrollar la evaluación es una buena alternativa para conseguir este objetivo.

5.6.1 Evaluación de competencias humanas

La evaluación de las competencias organizacionales y gerenciales se realiza de acuerdo a los criterios de medición establecidos en la Figura N° 39.

Figura N° 39: Criterios de Medición de Competencias Humanas



Los evaluadores de las competencias organizacionales y gerenciales son:

- Jefe inmediato
- Funcionario mismo – Autoevaluación
- 1 Cliente
- 1 Colaborador directo

Cada una de estas evaluaciones tiene ponderaciones diferentes, así:

Evaluación del cliente y colaborador directo: 50%

Autoevaluación: 20%

Evaluación del Jefe: 30%

De tal forma que se pondera y el resultado constituye la nota de la evaluación de competencias humanas del colaborador.

La evaluación de las competencias humanas se realiza a nivel de toda la empresa a través del GIP. Estas competencias no siguen el esquema funcional del modelo de competencias del SENA puesto que son competencias humanas que se evalúan a nivel corporativo bajo un modelo conductual, donde se valora mediante la observación los comportamientos que caracterizan cada competencia.

5.6.2 Evaluación competencias técnicas

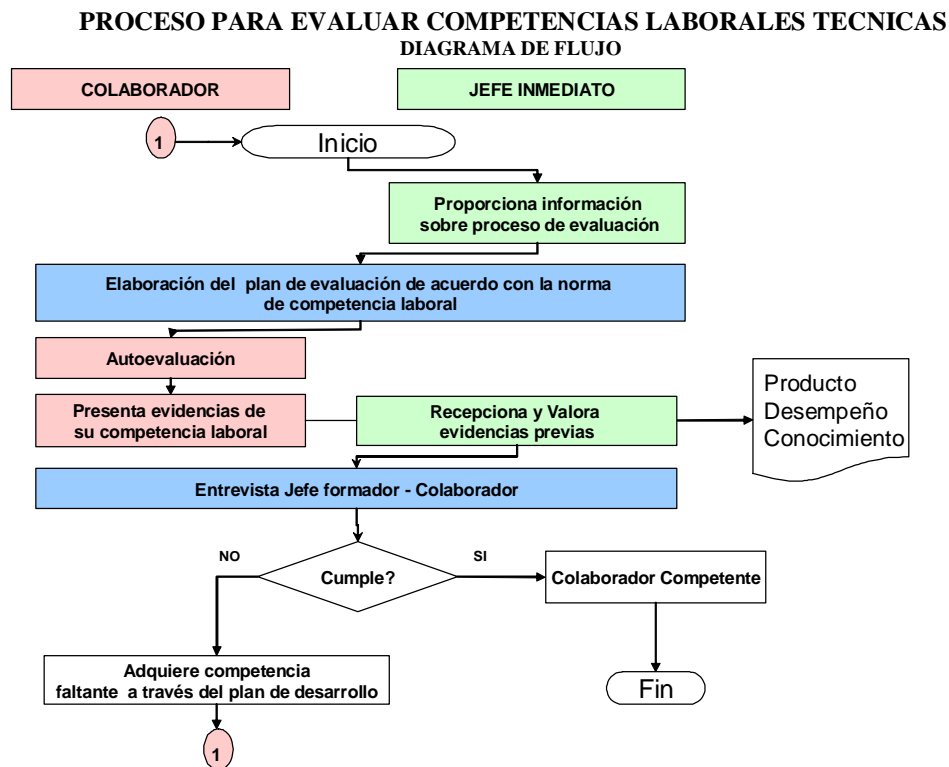
La evaluación de competencias técnicas se centra en el desempeño real de las personas, soportado por evidencias válidas y confiables frente al referente que es la norma de competencia laboral y no en contenidos y/o potencialidades.

A nivel interno el evaluador será el jefe inmediato, el cual a través de una entrevista con su colaborador evaluará las competencias técnicas que debe tener el colaborador de acuerdo con el cargo en que se encuentra. Para tal fin debe revisar las evidencias establecidas en la norma de competencia.

Metodología de Evaluación de Competencias Técnicas:

El proceso de evaluación de competencias técnicas se realiza entre el Jefe inmediato y el Colaborador. En la Figura N° 40 se muestra el diagrama de flujo del proceso de evaluación de competencias.

Figura N° 40: Diagrama de Flujo del Proceso de Evaluación de Competencias Laborales



Fuente: Autor

- ✓ El proceso inicia cuando se da a conocer al trabajador las normas de competencias que debe tener de acuerdo con el cargo que desempeña. Esta acción es responsabilidad del jefe inmediato. Se debe explicar al trabajador en que consiste cada competencia y como se evaluará de acuerdo a los requerimientos del cargo.
- ✓ Se debe acordar a principio de año, es decir, durante la etapa de planeación del proceso de gestión de desempeño, el plan de evaluación de las competencias. Este plan se establece de forma concertada entre el jefe inmediato y el colaborador, de acuerdo a las evidencias requeridas por la norma, así:

- **Producto:** Entregables que deberá presentar el trabajador, con el fin de demostrar la competencia en resultados tangibles. Estos entregables se encuentran establecidos en la norma, sin embargo deben acordarse específicamente y de forma detallada, entre jefe inmediato y colaborador, de acuerdo a los trabajos que desarrollará el colaborador en el año.
- **Desempeño:** Este aspecto de la evaluación de la competencia es observado a través del año por parte del jefe inmediato, periodo en el cual debe evaluar de forma constante a través de su desempeño la demostración de la competencia, con el fin de realizar la correspondiente evaluación a final de año. El componente normativo que soporta esta evaluación son los criterios de desempeño de la norma, lo cuales deben evaluarse a través de una lista de chequeo a final de año.
- **Conocimientos:** Este aspecto no aparece relacionado en las normas de competencias, puesto que para su aplicación se determinó que se evaluaría a través de la revisión de la capacitación recibida hasta la fecha por parte del trabajador, y del cumplimiento del plan de desarrollo del trabajador del año anterior. Aquí debe considerarse que no se realizarán pruebas de conocimientos escritas dado que la capacitación suministrada es evaluada, lo cual garantiza la efectividad de la misma.

El instrumento de evaluación será una lista de chequeo, donde se evaluará si cumple o no cumple los criterios de desempeño, las evidencias y los conocimientos establecidos por la norma. Los ítems de la lista de chequeo que no se cumplan serán utilizados como base para establecer las acciones de desarrollo del funcionario.

- ✓ Previo a la entrevista de evaluación de competencias el colaborador debe analizar su nivel de competencia frente a lo establecido en la norma y preparar las evidencias requeridas para la evaluación.
- ✓ Si el colaborador y/o el jefe inmediato consideran que existen aspectos de la norma de competencia que aún no cumple el trabajador, se debe proceder a identificar de común acuerdo las alternativas de formación o capacitación, entrenamiento para el desarrollo de habilidades, actitudes o valores requeridos para alcanzar la competencia técnica. Para tal fin existe el formato de plan de desarrollo, en el cual se deben registrar las acciones de desarrollo para el siguiente año (Ver Figura N° 42).

- ✓ Siguiendo la metodología de evaluación del SENA, el juicio de la evaluación emitido será: “competente” o “aún no competente”. El primero establece que las evidencias recogidas son las suficientes y necesarias y por tanto el trabajador cumplió con los requerimientos de la norma evaluada, y el segundo juicio “aún no competente” expresa que al trabajador aún le falta competencia, y requiere de mejoramiento para su obtención y así cumplir con la norma. Esto solo tiene incidencia para establecer el nivel de desarrollo del trabajador, puesto que no tiene incidencia numérica en la evaluación de desempeño. Se entiende que si el trabajador tiene las competencias técnicas que requiere el cargo, podrá desempeñarse mejor y por ende obtener los objetivos establecidos en el Acuerdo de Desempeño¹⁶. El formato para emitir el juicio sobre la evaluación de las competencias se observa en el Figura N° 41.
- ✓ El desarrollo de una persona es un proceso continuo, de tal manera que cuando una trabajador cumpla en su totalidad las normas de competencia correspondientes al cargo que desempeña, el jefe inmediato debe revisar el perfil del colaborador para iniciar el desarrollo de las competencias que se requieran para postularlo como candidato a otro cargo, de acuerdo con la proyección del colaborador en la empresa y las necesidades de la organización.
- ✓ Debe considerarse que las competencias deben actualizarse de acuerdo con los requerimientos de la organización y del sector. De tal forma, que cada día los perfiles de los cargos sean más exigentes de acuerdo con las metas de la organización, buscando lograr trabajadores integrales que aporten valor agregado a la empresa.

¹⁶ Acuerdo de Desempeño: Documento que establece los objetivos de desempeño del trabajador para un año laboral. Este documento se maneja a través del GIP

Figura N° 41: Formato de Juicio de Competencia Laboral



JUICIO DE COMPETENCIA LABORAL

Nombre del Colaborador: _____

Cargo del Colaborador: _____

Jefe Inmediato: _____ Área: _____

Norma de Competencia Laboral: _____

Juicio de Competencia Laboral

Competente

Aún no Competente

Análisis del Evaluador:

Evidencias de Desempeño:

Evidencias de Conocimientos:

Evidencias de Producto:

FIRMA DEL EVALUADOR

Fecha: ____ ____ ____
DD MM AA

Fuente: Autor

5.7 Elaboración de planes de desarrollo

Los planes de desarrollo consisten en la formulación de acciones tendientes a eliminar las brechas (Oportunidades de mejoramiento) que se hayan determinado en la evaluación de competencias y aquellas correspondientes a necesidades de formación según el perfil.

El formato de que se muestra en la Figura N° 42 corresponde al plan de desarrollo para un año laboral, el cual debe diligenciarse durante la entrevista de evaluación de competencias técnicas realizada entre Jefe inmediato y Colaborador.

Este documento registra las acciones de desarrollo que debe recibir el funcionario durante el año de la planeación con el fin de fortalecer sus competencias en aquellos aspectos que la evaluación diagnosticó que debía mejorar.

Figura N° 42: Formato de Planes de Desarrollo



ENTREVISTA JEFE FORMADOR - COLABORADOR

PLANEACIÓN DE ACCIONES DE DESARROLLO

NOMBRE: _____

REGISTRO: _____

OBJETIVO: Establecer los compromisos derivados de la entrevista jefe formador - colaborador

<p>1. CAPACITACIÓN FORMAL: Cursos, seminarios, congresos y talleres a cargo de la empresa, durante los cuales el funcionario recibe información de diferente tipo, a través de especialistas en áreas diversas (Dependen del presupuesto asignado a la dependencia)</p>	<p>CAPACITACIÓN FORMAL PROGRAMADA</p> <p>1. _____</p> <p>2. _____</p> <p>3. _____</p> <p>4. _____</p>
<p>2. AUTODESARROLLO: Acciones que dependen del funcionario y que el se compromete a asumirlas para lograr su desarrollo</p>	<p>ACCIONES DE AUTODESARROLLO</p> <p>1. _____</p> <p>2. _____</p> <p>3. _____</p> <p>4. _____</p>
<p>3. GESTIÓN ADMINISTRATIVA: Compromisos que adquiere el jefe para con el funcionario y que de cuyo cumplimiento depende en gran parte el desarrollo que el obtenga (funcionario). Ej. Delegar, incentivar, escuchar, etc</p>	<p>COMPROMISOS DEL JEFE</p> <p>1. _____</p> <p>2. _____</p> <p>3. _____</p> <p>4. _____</p>
<p>4. REEMPLAZOS ADMINISTRATIVOS: Acción por medio de la cual se da la oportunidad al funcionario de ocupar temporalmente cargos de mayor o igual responsabilidad, permitiendo con esto el desarrollo de habilidades como técnico y/o administrador.</p>	<p>OPORTUNIDADES DE REEMPLAZO</p> <p>1. _____</p> <p>2. _____</p> <p>3. _____</p> <p>4. _____</p>
<p>5. ASIGNACIONES ESPECIALES: Actividades especiales que se asignaran como mecanismo de desarrollo.</p>	<p>ASIGNACIONES ESPECIALES PREVISTAS</p> <p>1. _____</p> <p>2. _____</p> <p>3. _____</p> <p>4. _____</p>
<p>6. ENTRENAMIENTO: Preparación mediante la práctica dirigida, que permite la adquisición de nuevos conocimientos.</p>	<p>ENTRENAMIENTO PROGRAMADO</p> <p>1. _____</p> <p>2. _____</p> <p>3. _____</p> <p>4. _____</p>
<p>7. PASANTIAS Y VISITAS INDUSTRIALES: Programa de desarrollo que implica desplazamiento a otra empresa o Unidad de Trabajo</p>	<p>PASANTIA O VISITA PROGRAMADA</p> <p>1. _____</p> <p>2. _____</p> <p>3. _____</p> <p>4. _____</p>

8. TRANSFERENCIAS INTERNAS: Ubicación definitiva en otro cargo, en el mismo Departamento u otros Departamentos del Distrito.	TRANSFERENCIAS
	1. _____ 2. _____ 3. _____ 4. _____

9. POSTGRADOS: Formación Universitaria superior recibida en el país o en el exterior, para enriquecer su cargo (Magister, Especialización o Doctorado).	POSTGRADOS PREVISTOS
	1. _____ 2. _____ 3. _____ 4. _____

10. OTRAS ACCIONES DE DESARROLLO: Acciones no previstas en ítems anteriores (Formación especializada)	POSTGRADOS PREVISTOS
	1. _____ 2. _____ 3. _____ 4. _____

JEFE FORMADOR

COLABORADOR

Firma: _____

Firma: _____

Nombre:

Nombre:

Fuente: Autor

6. DESARROLLO METODOLOGICO DE LA PUESTA EN MARCHA DE UN PROGRAMA DE MEJORAMIENTO DEL CONTROL DE GESTION EN EL DEPARTAMENTO DE MANTENIMIENTO DE MARES

En este capítulo se desarrolla la documentación del diseño y puesta en marcha del programa de mejoramiento del control de gestión en el Departamento de Mantenimiento de Mares, de acuerdo con las buenas prácticas de gestión observadas en la Gerencia Complejo Barrancabermeja - GCB.

Debido al proceso de implementación y aseguramiento del esquema operativo basado en procesos que desarrolla el Departamento de Mantenimiento de Mares - PME se hace necesario adoptar un modelo de buenas prácticas de gestión que apalanquen los objetivos propuestos. Para tal fin el Departamento consideró que debía apoyarse en el esquema de transferencia de conocimientos existente en Ecopetrol, para lo cual se determinó que la Refinería de Barrancabermeja, por los excelentes resultados alcanzados después de la implementación del Proyecto de Optimización, era el área indicada para realizar una revisión de sus mejores practicas.

Para estructurar el programa de mejoramiento del control de gestión de PME¹⁷ se realizaron visitas a la GCB¹⁸ - Refinería de Barrancabermeja, específicamente a los Departamentos de Mantenimiento Campo y Mantenimiento Taller, debido a que allí se trabaja con el mismo esquema de operativo basado en procesos; adicionalmente, se desarrollaron talleres conjuntos con personal de GCB y PME con el fin de realizar retroalimentación sobre la forma como se han implementado herramientas de gestión encaminadas a obtener una cultura de enfoque en resultados.

Para desarrollar este programa, se aprovechó al máximo las oportunidades de mejora que se encontraron en PME al realizar la comparación con las prácticas de Refinería. Donde el mayor logro en la GCB ha sido el cambio de cultura y actitud en su personal, lo cual es fundamental para lograr el enfoque en resultados que caracteriza a las organizaciones sostenibles.

¹⁷ PME: Departamento de Mantenimiento de Mares

¹⁸ GCB: Gerencia Complejo Barrancabermeja

En este sentido se procede a establecer un marco de referencia de los principales aspectos de la metodología implementada en la GCB, posteriormente se presenta un diagnóstico general de la situación en PME y finalmente se muestra el desarrollo metodológico de las principales mejoras implementadas.

Terminología utilizada en este capítulo:

Elipse: Herramienta informática que permite realizar la gestión de mantenimiento de manera efectiva, ya que cuenta con información histórica de los mantenimientos realizados a los equipos, lo cual permite revisar los estándares de trabajo, facilitando así, el proceso de planeación y optimización continua del proceso de planeación, programación y optimización del mantenimiento en Ecopetrol S.A.

Orden de trabajo (OT): Documento que identifica, autoriza y ordena todos los trabajos a ser realizados por la organización de mantenimiento y cuyo propósito es registrar las incidencias operacionales, las de mantenimiento y los costos asociados con dichos trabajos.

Backlog: Trabajos planeados sin ser programados y trabajos programados que no fueron ejecutados en el periodo original de programación.

MST's: Son las tareas de mantenimiento programadas.

Periodo de programación de mantenimiento: Tiempo para el cual se compromete y se fija un programa de mantenimiento. Cada periodo inicia los lunes y termina los domingos

6.1 Elementos de Control de Gestión en la GCB

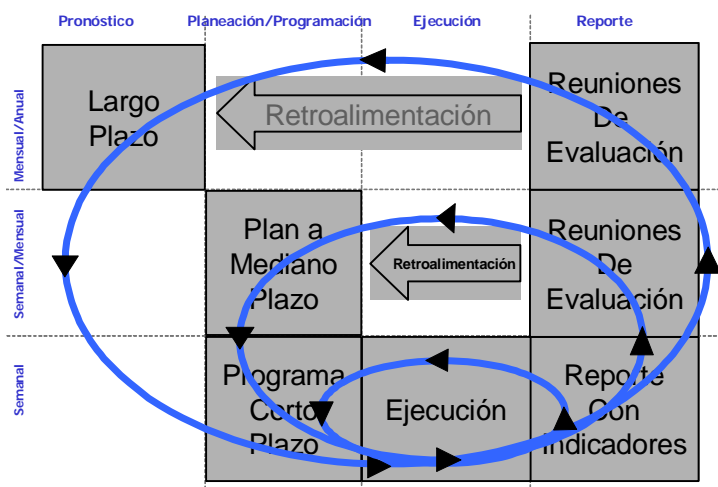
La metodología implementada en la GCB para mejorar su gestión organizacional se denomina internamente "Estructura de Control de Gestión" – ECG, la cual hizo parte de las buenas practicas que soportaron el Proyecto de Optimización de las Refinerías en el País. A continuación se exponen los principales aspectos de esta práctica de gestión.

Elementos básicos de un sistema de gestión:

El control de gestión se usa para evaluar o medir el resultado o la eficacia de un proceso y para suministrar la información con la cual se toman decisiones. Asimismo, permite pilotear una actividad, un departamento, una corriente de trabajo o a una compañía con el fin de garantizar un mejoramiento continuo de su desempeño.

Los elementos claves que pueden mejorar el control de gestión en una organización son principalmente: planes, reuniones, indicadores y reportes, los cuales interactúan en lazo cerrado dentro del ciclo administrativo PHVA (planear, hacer, verificar y actuar). Una representación grafica del comportamiento del ciclo PHVA en el tiempo se puede observar en la Figura N° 43.

Figura N° 43: Ciclo PHVA en el corto, mediano y largo plazo



Con la implementación de los elementos mencionados se busca obtener un cambio en el comportamiento de las personas, así:

- Una Gestión pro-activa para la resolución de los problemas
- Un entendimiento claro y uso de indicadores claves de desempeño (KPI's) a través del negocio, con metas y objetivos claros
- Metas y objetivos que apoyan roles y comportamientos deseados

- Objetivos claramente definidos y establecidos para cada miembro de la organización
- Reuniones que resultan en planes de acción claros con responsabilidad y seguimiento
- Decisiones basadas en hechos y datos por los niveles apropiados de la organización
- Ejecución efectiva y puntual de las operaciones mediante planeación, ejecución y revisión
- Operadores y técnicos enfocados en el desempeño mediante el uso de instrucciones claras, mediciones, retroalimentación y procedimientos
- Aprendizaje y mejores prácticas capturadas y transferidas regularmente

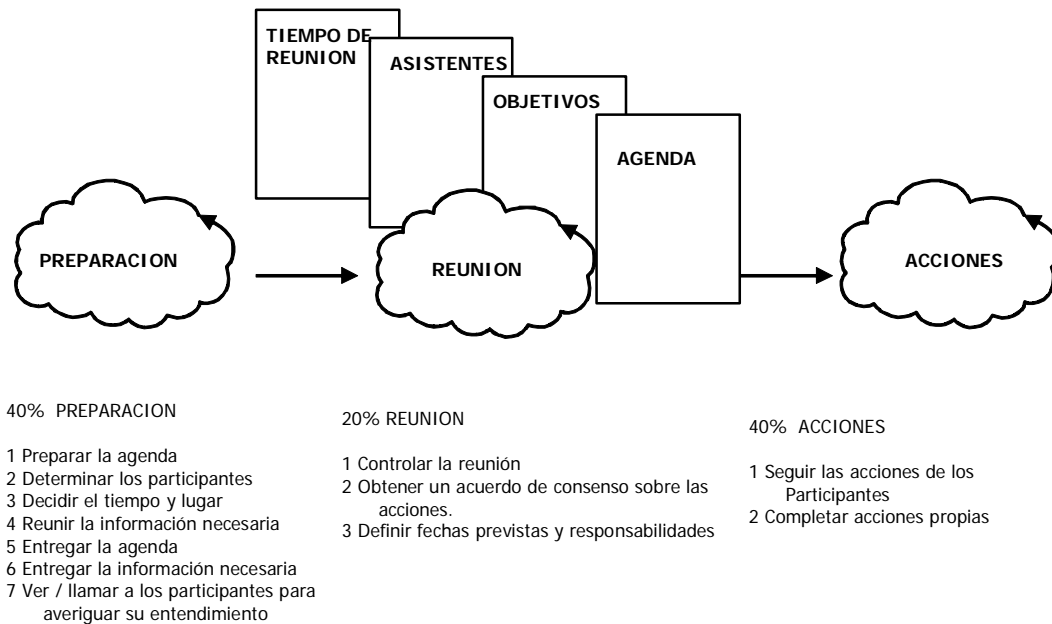
Reuniones:

Las reuniones son un elemento de gestión muy importante en una organización puesto que constituyen un proceso comunicativo que permite transmitir información vital en la empresa, generar e intercambiar ideas, tomar y estructurar decisiones, resolver problemas, hacer planes, revisar las acciones por prioridades, instruir el personal, entre otros. Sin embargo, si no se realizan las reuniones de forma apropiada se puede perder mucho tiempo y esfuerzo.

La buena práctica observada en Refinería establece que deben existir reuniones sistemáticas, con una frecuencia determinada y con objetivos claros y alineados con los requerimientos del negocio. Adicionalmente se deben tener reglamentos para las reuniones y efectuar evaluación de la efectividad cada vez que se realiza una reunión sistemática.

En este aspecto es de vital importancia el concepto de efectividad de las reuniones donde básicamente los principales aspectos de consideración son los que se muestran en la Figura N° 44:

Figura N° 44: Enfoque de reunión efectiva



Indicadores:

Un indicador es un elemento que sirve para medir y monitorear variables sobre las cuales se pueden tomar decisiones y acciones de mejora.

Tener indicadores es un componente clave que hace efectivo y exitoso un sistema de gestión de desempeño en cualquier organización, para tal fin es muy importante que se establezcan los métodos para asegurar la información que respalde el seguimiento de esos indicadores. Además de garantizar que se tenga la orientación de trabajar por consolidar una cultura de medición, hechos y datos.

En este aspecto se recomienda tener establecidos indicadores claves para cada una de las áreas de resultado, alineados con los objetivos del negocio y estructurados en cuanto a responsabilidad de medición, seguimiento y resultados para los diferentes niveles organizacionales.

Planes:

Toda organización debe tener planes y programas, puesto que estos constituyen las bases fundamentales del direccionamiento estratégico de una empresa.

Básicamente, la buena práctica de gestión observada en la GCB, establece que debe existir un despliegue de planes, de tal forma que se planee en un horizonte de largo, mediano y corto plazo, es decir, deben existir desde planes a largo plazo hasta llegar a los compromisos operacionales del día a día.

Reportes:

Los reportes son un medio de gestión que permite asegurar el registro y seguimiento de los resultados de la organización. Para tal fin se recomienda que los reportes presenten las siguientes características:

- Reportes ajustados para el público que va a tomar decisiones basado en lo que se presenta
- Indicadores en el reporte agrupados lógicamente y priorizados
- Alimentación diaria de los datos que genere automáticamente los valores semanales, mensuales, etc.
- Reportes cortos, con números y gráficos, que dicen más que mil palabras y evitan malas interpretaciones
- Datos correctos y a tiempo para permitan una toma de decisiones oportuna

Se recomienda tener claramente definidos los reportes para cada una de las fases de revisión del sistema de gestión, además de tener los reportes divulgados con el personal, y reglamentados para la revisión sistemática.

6.2 Diagnostico General del Departamento de Mantenimiento de Mares

A continuación se da un marco de referencia de las principales características del Departamento de Mantenimiento en cada una de las fases del ciclo de gestión: previsión y planeación, ejecución, y reportes, tal como se muestra en la Figura N° 45.

Figura N° 45: Círculo del sistema de gestión



Fuente: Presentación power point GCB

6.2.1 Previsión y Planificación

No existen planes con visión a largo plazo (3 años o más) que establezcan el norte del mantenimiento de forma estratégica, táctica y operativa.

Para periodos de planeación de un año existe un proceso de despliegue del direccionamiento estratégico donde cada año el Departamento de Mantenimiento establece los objetivos de resultados con los cuales se compromete a contribuir con los resultados de la Superintendencia.

Estos objetivos se relacionan en la matriz estratégica del Departamento, la cual es un insumo del proceso de gestión de desempeño tal como se explicó en el capítulo 5 del presente libro, puesto que hace parte del despliegue del direccionamiento estratégico de Ecopetrol.

Para cumplir con estos objetivos claves, desde el año 2004 el Departamento de Mantenimiento estructura a principio de año un Plan Estratégico donde se plasma con detalle las principales actividades a desarrollarse durante el año para alcanzar los resultados esperados.

Igualmente, no existen planes a mediano y corto plazo debidamente estructurados, es decir con responsables asignados, esquema de seguimiento establecido, estructura de indicadores, roles definidos, entre otros, que permitan asegurar la elaboración, ejecución y seguimiento de estos planes de forma eficiente y oportuna, de acuerdo con los requerimientos del negocio.

6.2.2 Ejecución

En este sentido el Departamento de Mantenimiento se está organizando actualmente con el fin de implementar a cabalidad la estructura por procesos que se ha definido a nivel corporativo para la función mantenimiento. Para tal fin se puede revisar el esquema de procesos del Departamento de Mantenimiento en el Capítulo N° 3 del presente libro.

De este esquema operativo se debe anotar que los procesos claves de MDD - Mantenimiento Día-Día e IMC - Ingeniería de Mantenimiento y Confiabilidad tienen una implementación reciente (año 2004), por lo cual el Departamento de Mantenimiento se encuentra trabajando en pro de alcanzar la operativización y aseguramiento de la implementación. En este aspecto, se evidencia que existe una falencia en la definición de roles del personal, puesto que no se han ajustado de acuerdo con el nuevo modelo de procesos, lo cual constituye un factor importante en el éxito de la implementación del programa de mejoramiento de gestión debido a que debe existir claridad organizacional en cuanto a funciones y responsabilidades.

En la parte de ejecución de los trabajos de mantenimiento es importante resaltar el esfuerzo del Departamento por implementar las mejores prácticas técnicas de otros distritos de Ecopetrol con el fin de mejorar su desempeño operacional.

6.2.3 Etapa de Reporte

En esta fase se hace un balance de las operaciones de un negocio, empresa o persona natural.

Para esta etapa se realizó un análisis general de los principales elementos de apalancamiento, así:

- Reportes

Se observó que en el Departamento de Mantenimiento existen reportes para cada una de las actividades que se realizan en la organización en la parte financiera, operativa, administrativa, entre otras. Estos reportes se realizan de acuerdo con los requerimientos de la organización, con el fin de revisar los hechos y datos que permiten una toma de decisiones adecuada.

Sin embargo, no se caracterizan por ser sistemáticos, cortos, uniformes y estructurados de tal forma que permitan revisar el desempeño de forma integral, es decir, considerando todas las áreas de resultado de una unidad específica (Departamento, Coordinación, etc.). De tal manera, que al realizarse una revisión por área de desempeño de forma individual, en ocasiones se genera malestar entre el personal por exceso de reuniones y falta de toma de decisiones.

Es recomendable realizar un manejo integral en la revisión de reportes, puesto que permite a la organización tomar decisiones alineadas con los objetivos de la organización.

- Indicadores

No existe la cultura de realizar seguimiento a intervalos cortos del desempeño en los diferentes niveles de la organización y no se tiene la claridad de cómo tener acceso a dicha información. Adicionalmente, se debe resaltar que se cuenta con una herramienta informática que soporta el Balance Score Card que no está siendo utilizada al máximo para beneficio de la organización, por factores culturales y problemas propios de la herramienta que no la hace amigable al usuario.

Esta ausencia de revisión de indicadores en intervalos cortos no permite hacer un adecuado seguimiento y control al desempeño de los procesos, lo que implica que no existe un monitoreo de los resultados que permita tomar medidas preventivas o correctivas oportunas, de tal forma que cualquier miembro de la organización tenga la posibilidad de medir y retar su desempeño a través de monitoreos a intervalos cortos y así

mismo alcanzar los objetivos de resultados planteados en su Contrato Individual de Desempeño.

Así mismo, no se encuentran actualizados los indicadores del área de acuerdo con el nuevo modelo operativo basado en procesos, que está implementando el Departamento de Mantenimiento. Adicionalmente, no están definidos de forma clara los indicadores que deben medirse, los responsables y la periodicidad para el seguimiento con el fin de mejorar el flujo de información y la toma de decisiones.

- Reuniones

Los principales aspectos diagnosticados en este elemento son:

- No existen reuniones sistemáticas en los diferentes niveles de la organización que permitan hacer seguimiento a intervalos cortos de los indicadores, y cuando se realiza una reunión de revisión solo involucra el personal a nivel de la alta dirección.
- Las reuniones que se realizan se caracterizan porque no se preparan con anticipación, no tienen objetivos específicos bien definidos y no están estructuradas con agenda, actas o minutas ejecutivas cortas y precisas que permitan llevar un registro de las actividades realizadas y compromisos establecidos.
- Las reuniones existentes son pobres en efectividad debido a que presentan una pobre planificación del tiempo, extendiéndose por horas sin conseguir objetivos claros ni soluciones a los problemas analizados, presentan demasiadas interrupciones, pérdida de tiempo en el “porque” en lugar del “como”, retrasos en las decisiones y acciones, y un esquema enfocado en exposición de indicadores más que en el establecimiento de Compromisos para cumplir con las metas establecidas.
- No existe una visión integral del negocio en los diferentes puntos de encuentro de la organización como reuniones, comités y sesiones de trabajo, pues no se realiza seguimiento de las áreas de resultados en un solo escenario, de tal forma que permita tomar medidas direccionadas y alineadas hacia el mejoramiento de las áreas de resultado como un conjunto y no como áreas aisladas de la organización.

- Se presentan falencias en cuanto al establecimiento de compromisos, pues no se dejan claros los responsables, prioridades, fechas de cumplimiento y los escenarios o puntos de encuentro para revisión; No se plantean compromisos alineados con las metas de la organización y en ocasiones aunque se nombran los responsables no existe claridad del compromiso como tal por parte de los involucrados, lo que ocasiona que se generen resultados diferentes al esperado y perdidas por enfoques no adecuados. Igualmente, no se deja evidencia en registros del establecimiento y seguimiento a estos compromisos, lo cual es importante para el aprendizaje continuo de la organización a través de estas lecciones aprendidas.
- Existe un problema de “reunitis” en la organización, no se programan con anticipación las reuniones, se cita a personas que no deberían estar puesto que no contribuyen con el objetivo de la reunión y los funcionarios no tienen una agenda organizada; Existe la cultura de pasar por las oficinas en busca de personal para que asista a las reuniones, pues la mayoría de las veces son reuniones informativas y programadas en ultimo momento. Este desorden afecta el desempeño de la organización pues los funcionarios no pueden organizar su tiempo de la forma adecuada.
- Existen demasiados participantes en las reuniones y no están establecidos y clarificados los roles y responsabilidades de los participantes.
- No se respeta el horario de trabajo, en ocasiones se programan reuniones fuera del horario normal de trabajo.
- No existen espacios para oficializar y revisar la planeación y programación del mantenimiento, además de la ausencia de escenarios de comunicación con el cliente (Producción).
- Aunque el Departamento ha establecido un plan estratégico de Mantenimiento no existe una estrategia para hacer seguimiento y control a este elemento, que es el Norte del Mantenimiento en la Superintendencia Operativa de Mares.

6.3 Diseño e implementación de los elementos de mejoramiento del control de gestión en PME

A continuación se presenta el diseño de la estructura de los elementos de gestión para el Departamento de Mantenimiento, un resumen de las principales prácticas de gestión implementadas y el porcentaje de avance en la implementación.

El diseño propuesto de la estructura de control de gestión para el Departamento de Mantenimiento de Mares puede observarse la Figura N° 47.

6.3.1 Propuesta de elementos de gestión del Departamento de Mantenimiento de Mares

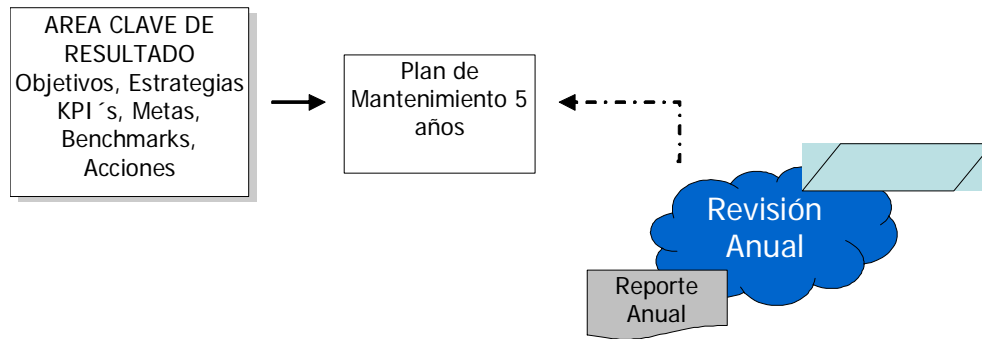
Fase de Previsión y Planificación

Dentro del proceso administrativo, la previsión y planeación constituyen los puntos iniciales de la acción directiva ya que supone el establecimiento de objetivos y los cursos de acción para lograrlo.

En esta fase se establece el direccionamiento a largo plazo de la organización, mediante la planeación de los objetivos, metas y presupuesto requerido para operar en un periodo de tiempo que oscila entre uno a cinco años.

- Plan de Mantenimiento con visión a cinco años

Figura N° 46: Plan de Mantenimiento a largo plazo con revisión anual



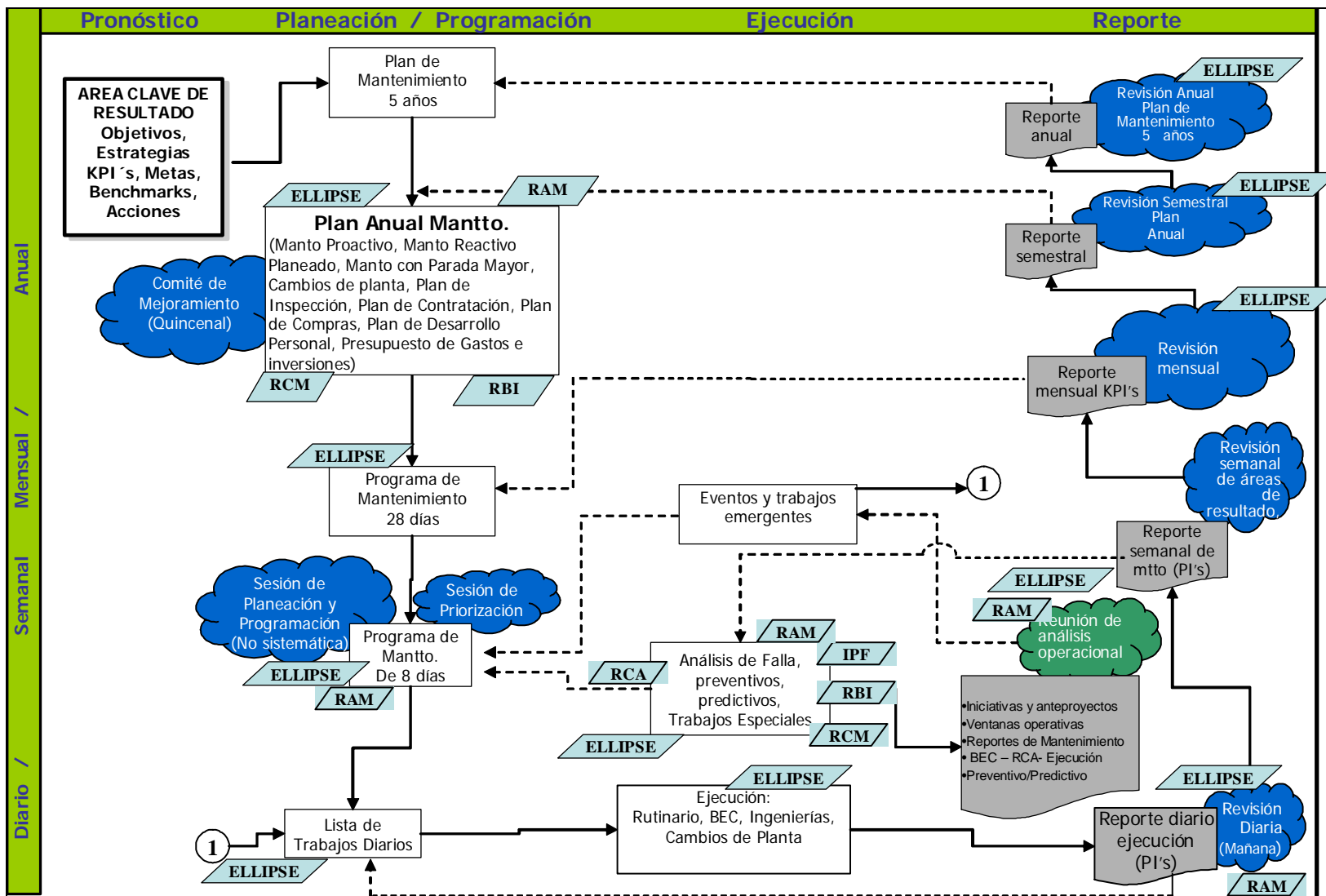
Fuente: Autor

Este plan se emite anualmente consolidado en el Plan Anual de la Superintendencia de Operaciones de Mares que se emite a todo el personal todos los años.

En este plan se enuncia lo que se quiere lograr en un horizonte de uno a cinco años. Por ejemplo: mejorar en un área de resultado tal como "Confiabilidad Operacional". Esto viene expresado en términos de una visión, una misión y unas estrategias, que se traducen

luego en objetivos con indicadores claves de desempeño y metas para el Departamento de Mantenimiento.

Figura N° 47: Esquema de Control de Gestión del Departamento de Mantenimiento



Un plan con una visión a largo plazo debe contener los siguientes parámetros para cada área clave de resultado:

Objetivos: Resultados a largo plazo que la organización aspira a lograr a través de su misión básica.

Estrategias: Medios o vías para la obtención de los objetivos de la organización con el fin de cumplir con su misión.

Metas: Puntos de referencia o aspiración que la organización debe lograr, con el objeto de alcanzar en el futuro objetivos a un plazo mas largo. Las metas están enfocadas siempre sobre los objetivos del negocio y proyectadas para cada año en un horizonte de tres a cinco años.

Indicadores Clave de Desempeño (KPI): Medida usada para indicar el desempeño de los objetivos en un área critica, actividad, o proceso crítico de alto apalancamiento donde se tiene una brecha grande en relación con el mantenimiento clase mundo.

Benchmarks: Indicadores comparativos que permiten medir el desempeño de una empresa en relación con las mejores practicas y estándares aplicados a nivel mundial.

De acuerdo con lo anterior, el Departamento de Mantenimiento para establecer un proceso efectivo de mantenimiento requiere del establecimiento de buenas estrategias. Para tal fin a continuación se muestran algunos parámetros típicos que debe incluir una estrategia de mantenimiento:

- Implementación de técnicas de mantenimiento tales como: Mantenimiento Centrado en Confiabilidad - RCM, Inspección Basada en el Riesgo - RBI, Funciones Protectoras Instrumentadas - IPF.
- Cuestionamiento del objetivo a los trabajos reactivos en cuanto a la necesidad y prioridad, usando técnicas basadas en riesgo y diálogo constructivo entre Mantenimiento y Producción.
- Categorización de los trabajos en trabajos programados, basados en condición y reactivos planeados, para reducir al mínimo los trabajos basados en tiempo y trabajos reactivos no planeados.
- Incorporación de contratos que aprovechen la optimización de recursos y el agrupamiento de trabajos.

- Establecer responsabilidad conjunta del presupuesto de mantenimiento entre Mantenimiento y Producción
- Asegurar suficiente experiencia y competencia a todos los niveles en la organización, especialmente:
 - * Técnicos
 - * Planeadores / Programadores / Coordinadores
 - * Contratistas
 - * Personal de soporte técnico
 - * Operadores
- Analizar y mejorar la productividad mediante:
 - * Análisis y eliminación del mantenimiento reactivo
 - * El inicio de una encuesta de productividad para contratistas y el personal directo para identificar las áreas de ineficiencia
 - * La revisión sistemática de todas las reuniones para verificar la finalidad, la duración y la frecuencia. (Descontinuar las reuniones que no agregan valor (en las que es difícil definir el propósito))
- Establecer (empujar y poner en marcha) Indicadores Clave de Desempeño (KPI's) para monitorear el desempeño e impulsar el mejoramiento.

El plan a cinco años que se hace extensivo al personal es un plan consolidado de mantenimiento y producción para la Superintendencia de Operaciones de Mares.

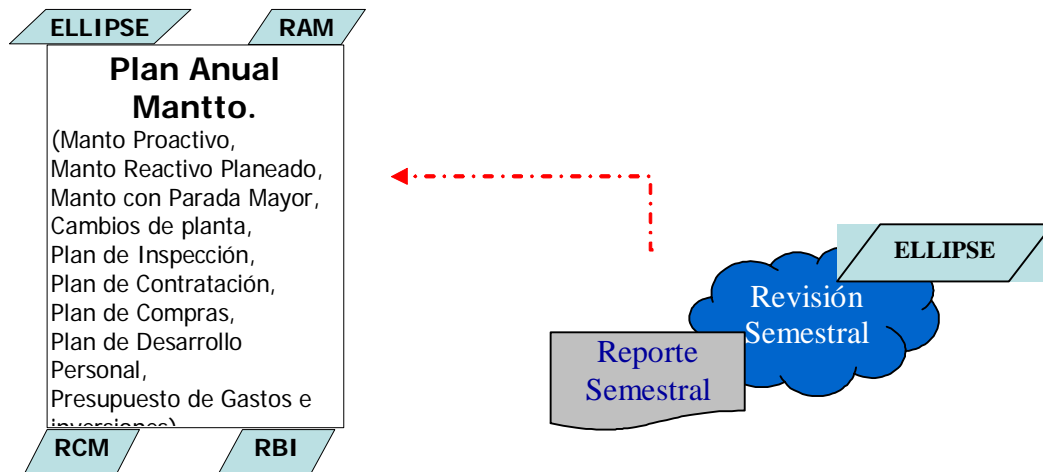
Tal como se muestra en la Figura N° 46, el plan de cinco años se revisa de forma anual en la reunión de revisión anual del Plan de Mantenimiento.

El formato propuesto para la elaboración del plan a largo plazo del Departamento de Mantenimiento se encuentra en el Anexo N° 4.

- Plan anual de Mantenimiento

Esta es una visión general de todo el trabajo conocido que puede requerirse en un período de 12 meses. Su propósito principal es permitirle a la unidad de proceso prepararse para los picos y valles que se presenten en los meses que vienen. Se debe publicar a nivel de todo el Departamento de Mantenimiento de Mares.

Figura N° 48: Plan Anual de Mantenimiento con revisión semestral



Fuente: Autor

El plan anual se debe actualizar formalmente dos veces al año, por ejemplo, en un momento cercano a la preparación del presupuesto y para la revisión de mitad de año.

El fin principal del plan anual es suministrar una visión a largo plazo de:

- El Trabajo de mantenimiento programado
- El Trabajo de mantenimiento mayor o reglamentario de inspección
- Las Paradas de emergencia menores o mayores

Las entradas importantes para este Plan Anual son el producto de la aplicación de herramientas tales como la RAM al interior de las estrategias de confiabilidad y mantenimiento basadas en el riesgo tales como RCM, RBI e IPF, lo cual se mantiene dentro un sistema computarizado integrado de gestión de mantenimiento como Ellipse.

- RAM: Matriz de Evaluación del Riesgos.
- RCM: Mantenimiento Centrado en la Confiabilidad:
Define el plan de mantenimiento óptimo para las unidades de proceso.
- RBI: Inspección basada en Riesgo
Define el plan de inspección para las unidades de proceso.
- IPF: Función de Protección Instrumentada.
Define el plan de ensayos para los sistemas de salvaguarda.

El plan anual debe especificar también la cantidad de recursos que requiere el negocio de mantenimiento para el cumplimiento de sus funciones, en un año calendario Enero 1 – Diciembre 31; esto se encuentra representado por el Presupuesto Anual de gastos e inversiones del Departamento de Mantenimiento.

Como puede observarse en la Figura N° 48, existe una revisión sistemática establecida para hacer seguimiento al plan de mantenimiento anual.

El reglamento para elaborar el plan anual de mantenimiento todos los años se encuentra en el Anexo N° 5.

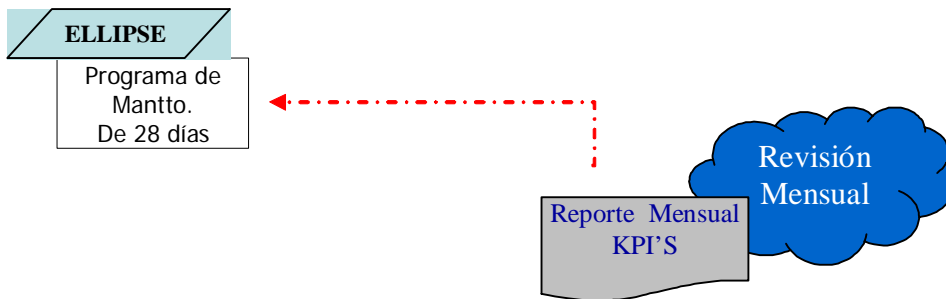
- Comité de Mejoramiento

Esta reunión se realiza de forma quincenal con la participación del líder del Plan Estratégico de Mantenimiento, el Jefe de Departamento de Mantenimiento y la firma consultora que soporta la implementación del plan. El objetivo de la reunión es realizar control y seguimiento al Plan Estratégico de Mantenimiento - PEM - con el fin de garantizar el cumplimiento de los programas establecidos, tales como: implementación de los Procesos de Mantenimiento IMC, MDD y la gestión de Inventarios de bodegas de materiales, entre otros; e identificar necesidades de recursos y materiales con el fin de realizar los ajustes necesarios para el desarrollo óptimo del PEM.

De forma quincenal se hace seguimiento a las actividades del plan, de forma mensual se realiza corte al Plan Estratégico de Mantenimiento y de forma semestral se realiza una reunión especial donde se revisa el plan anual de mantenimiento en su totalidad.

- Programa de Mantenimiento de 28 días:

Figura N° 49: Programa de Mantenimiento de 28 días con revisión mensual



Fuente: Autor

Consiste en la planeación de los trabajos de mantenimiento preventivo en el sistema Ellipse en un horizonte de 28 días. Estos trabajos de mantenimiento denominados MST's¹⁹ se disparan automáticamente en el sistema de acuerdo con las fechas programadas según la periodicidad con la cual deben realizarse en el equipo.

Este programa determina los recursos requeridos para mantenimiento preventivo en el Departamento en un horizonte de 28 días. Para tal fin, los recursos que demanda el preventivo son fijos, lo que resta de acuerdo a la disponibilidad son asignados para mantenimiento correctivo planeado y backlog²⁰.

El programa de 28 días se oficializa y se revisa cada mes en la Reunión Sistemática del Departamento con el fin de aprovechar el horario que ya se encuentra establecido. La oficialización implica la presentación y entrega del programa definitivo a los coordinadores de ejecución de mantenimiento con el fin de que se proceda a su ejecución. La revisión se basa en el seguimiento de los resultados obtenidos basado en indicadores tales como el cumplimiento del programa, donde se mide el desempeño alcanzado y se toman planes de acción orientados a mejorar los resultados.

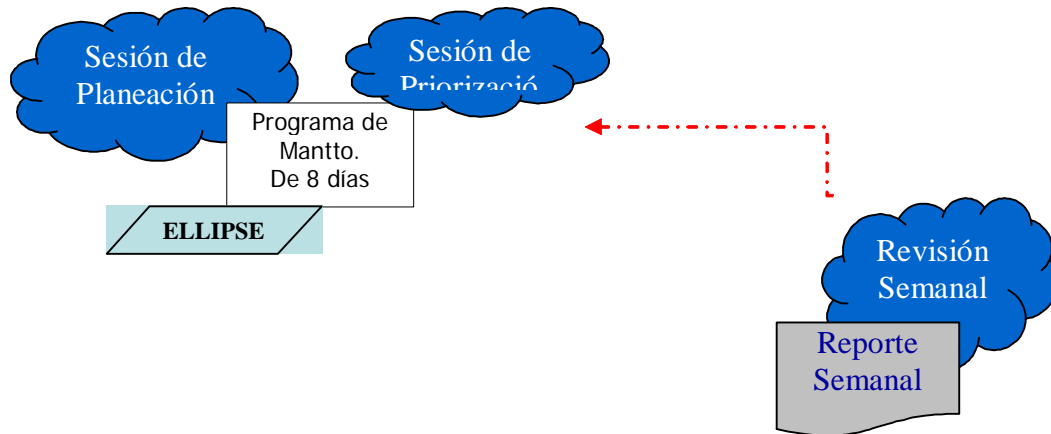
¹⁹ MST: Maintenance Scheduling Tasks- Tareas de mantenimiento programadas

²⁰ Backlog: Trabajos programados que no fueron ejecutados en el periodo original de programación

El programa se corre en el sistema Ellipse, y se entrega a los usuarios en un formato diseñado en Access.

- Programa de Mantenimiento de 8 días:

Figura N° 50: Programa de Mantenimiento de 8 días con revisión semanal



Fuente: Autor

El programa semanal deberá emitirse semanalmente, un preliminar el día jueves en la tarde y el programa oficial el día viernes en la mañana en la reunión semanal sistemática del Departamento de Mantenimiento (véase Figura N° 55).

El programa de 8 días se diferencia del programa 28 días principalmente porque este último consiste en tareas periódicas de mantenimiento preventivo que son programadas automáticamente por el sistema mientras el programa semanal se basa en tareas de mantenimiento correctivo que se originan en los campos por los usuarios a partir de eventos.

Para su elaboración el Programador debe priorizar las ordenes de trabajo que se encuentran en estado A4²¹ y esbozar un programa preliminar, el cual debe validar con los coordinadores de producción los días jueves en la mañana en una Sesión de Priorización de acuerdo con las necesidades del cliente, una vez realizada esta sesión de trabajo se realizan ajustes y se consolida un programa que se presenta informalmente al Jefe de Departamento. De esta forma el día viernes en la mañana el Programa de Mantenimiento

²¹ A4: Estado de las Órdenes de trabajo planeadas autorizada para programación en el sistema Ellipse.

de 8 días se encuentra listo para oficializarlo en la reunión semanal sistemática del Departamento de Mantenimiento. El programa semanal de mantenimiento correctivo se presenta consolidado con las tareas del programa 28 días de mantenimiento preventivo que corresponden al mismo periodo.

El Programa es entregado durante la reunión a cada uno de los coordinadores con el fin de que lo distribuyan a sus unidades de ejecución.

- Sesión de Planeación y Programación:

Es una reunión informal de aproximadamente treinta minutos, donde el programador y los planeadores revisan los trabajos pendientes en el módulo de planeación y programación del Sistema de Información de Mantenimiento (Ellipse).

Esta reunión no es sistemática, se realiza si se presenta la necesidad tal como un alto volumen de trabajo que debe coordinarse entre las partes interesadas, revisar puntos de mejora en el proceso de planeación y programación, revisión de desempeño, entre otros.

Para esta sesión de trabajo los planeadores deben presentar el listado de las Órdenes de Trabajo de mantenimiento rutinario que deben ser incluidas en los próximos programas de mantenimiento.

Esta es la única reunión en la cual deben participar los planeadores dentro de la estructura de reuniones claves del Departamento de Mantenimiento.

- Sesión de Priorización

Esta reunión, aunque es esencial, es informal y solamente se realiza entre el Programador de Mantenimiento, el Coordinador de Producción y los Coordinadores de Ejecución de Mantenimiento. En esta sesión de trabajo las partes interesadas deben:

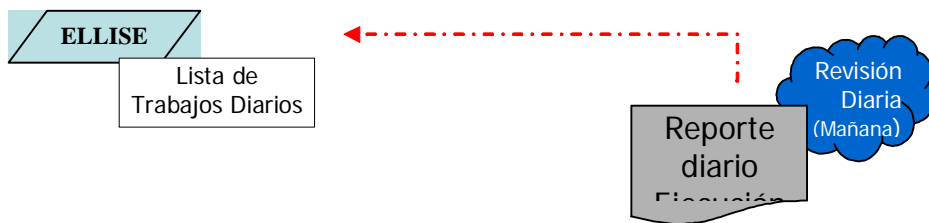
- Validar programa de mantenimiento para el próximo periodo
- Transferir nuevos trabajos al módulo de planeación y programación
- Revisar el avance del trabajo en ejecución y los trabajos completados

- Acordar los requerimientos e instrucciones para los trabajos de mantenimiento que deben realizarse
- Incluir cualquier trabajo nuevo que deba llevarse a cabo en los próximos 8 días.

Esta sesión de trabajo es muy importante dentro del proceso de planeación y programación del mantenimiento, puesto que en este espacio se acuerda con el cliente un programa de mantenimiento alineado con las necesidades del negocio.

- Lista de Trabajo Diario

Figura N° 51: Listas de trabajo diario con revisión diaria



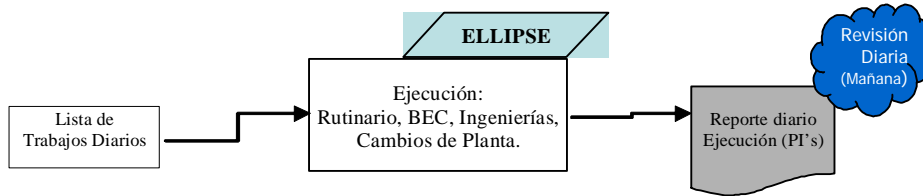
Fuente: Autor

La lista de trabajo diario se extrae del programa semanal de mantenimiento, en el cual se encuentran programados los trabajos que deben realizarse durante cada uno de los ocho días de la semana. A partir de este programa todos los días en las mañanas el Frente Ejecutor coordina con sus ejecutores las tareas que se van a desarrollar en el día, lo cual representa la lista de trabajo diario, que va acompañada de información adicional como equipos no disponible para Producción, equipo regresado a Producción, trabajo preparatorio de Producción y solicitudes de información a Producción. La lista diaria es un control de los trabajos ejecutados en el día, utilizado por cada Frente Ejecutor, sin embargo la información oficial de la ejecución se registra en el Ellipse donde una vez ejecutados los trabajos cada ejecutor entra al Sistema de Información para documentar y cerrar la Orden de Trabajo.

Fase de Ejecución

Para ejecutar los trabajos planeados y programados el Departamento de Mantenimiento se ha organizado, de acuerdo con los lineamientos corporativos de la empresa, en un esquema operativo basado en procesos, tal como se describió en el Capítulo N° 3.

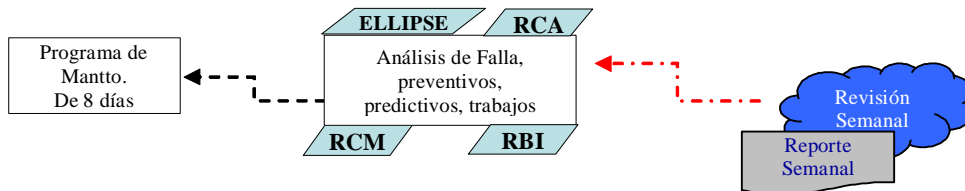
Figura N° 52: Principales actividades de ejecución de las Listas Diarias de Trabajo



Fuente: Autor

La ejecución de los trabajos de mantenimiento en el día a día (listas de trabajo diario), tal como se observa en la Figura N° 49, da lugar a los reportes diarios que se revisan en la reunión diaria entre el supervisor del Frente Ejecutor y sus Ejecutores, donde se revisa el avance de los trabajos del día anterior y se definen los trabajos que se realizarán en ese día, lo cual viene definido en el Programa de Mantenimiento de 8 días. En la lista de Trabajos Diarios se plasman con detalle los trabajos que se realizarán cada día. La ejecución de los trabajos de mantenimiento del programa semanal se basa principalmente en actividades tales como:

Figura N° 53: Principales actividades de ejecución de los Programas de Mantenimiento de 8 días



Fuente: Autor

Análisis de Falla: Proceso estructurado de solución de problemas, mediante la eliminación de las causas raíces, haciendo uso de herramientas de calidad.

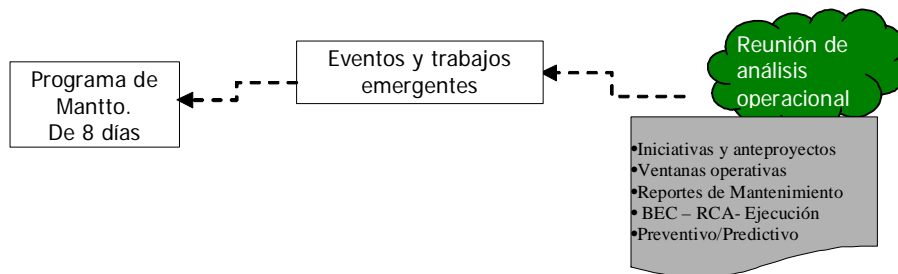
Mantenimiento Preventivo: Conjunto de actividades planeadas que se deben realizar a los equipos con el objeto de prevenir la ocurrencia o recurrencia de fallas.

Mantenimiento Predictivo: Conjunto de actividades de análisis de la condición de los equipos, basado en herramientas estadísticas con el objeto de que el mantenimiento sea programado solo cuando la condición del equipo lo requiera.

Trabajo especiales: Trabajos adicionales no anticipados que se descubren durante la parada de un equipo, producto de una inspección.

Tal como se muestra en la Figura N° 53, la retroalimentación de los análisis realizados en la fase de Reporte o Revisión apalanca los procesos de ejecución, por tal razón se muestra una línea punteada que representa la relación entre las salidas de la reunión semanal sistemática del Departamento y las Coordinaciones que sirve de insumo para el desarrollo de los procesos de ejecución.

Figura N° 54: Ingreso de trabajos a la programación semanal



Fuente: Autor

Dentro del esquema de gestión de mantenimiento se debe adicionar la reunión de análisis operacional realizada en cada una de las coordinaciones de producción, donde se analizan aspectos tales como:

Iniciativas y anteproyectos: Ideas que han sido analizadas técnica y económicamente y sustentadas para la obtención de recursos.

Ventanas Operativas: Sistema en línea para asegurar la integridad del equipo estático al monitorear las desviaciones de los parámetros del proceso que definieron la estrategia de inspección original. Estas ventanas dan una alerta temprana de las desviaciones de la estrategia para que el inspector pueda tomar la acción adecuada.

Reportes de Mantenimiento: Informes de las actividades de mantenimiento realizadas a las plantas y equipos.

BEC: Cuidado Básico de Equipo

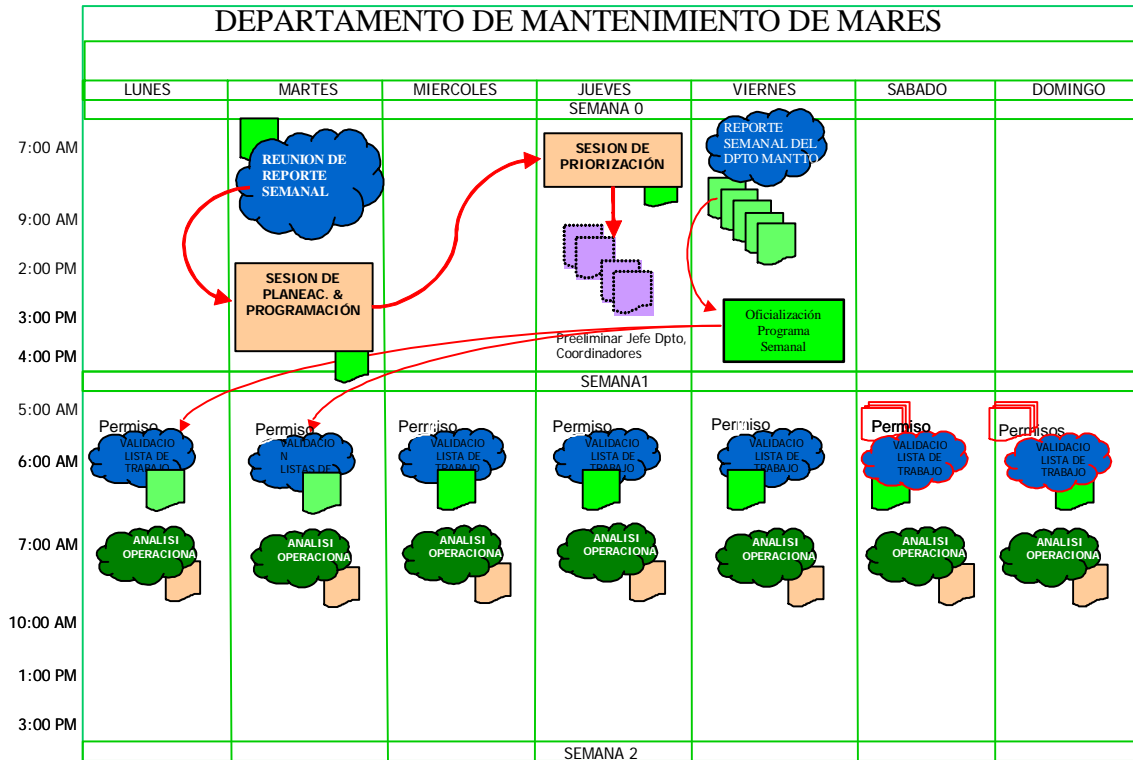
RCA: Análisis de Causa Raíz

Esta reunión da origen a eventos y trabajos emergentes de mantenimiento que ingresan al programa de mantenimiento de 8 días, tal como se muestra en la Figura N° 54.

Esquema de Ejecución del Programa de Mantenimiento de 8 días:

En la Figura N° 55 se puede observar con más detalle el comportamiento del proceso de la programación semanal de mantenimiento:

Figura N° 55: Zoom alrededor de las listas diarias de trabajo



Fuente: Autor

Cronológicamente existe una semana 0 (cero) donde se construye el plan de 8 días para las semanas 1 (uno). Se sabe que todo debe ser un despliegue desde el plan anual. Sin embargo, existe un mantenimiento reactivo que entra al proceso de planeación, programación y ejecución rutinaria de acuerdo a la situación actual del mantenimiento de la Superintendencia de Operaciones SMA.

Este mantenimiento reactivo se identifica y se prioriza para el plan de 8 días a través de un elemento sistemático: Reunión de Análisis Operacional, la cual se realiza diariamente en las mañanas con personal del área de producción en cada una de las coordinaciones.

Con esto, no se pretende decir que la reunión de Análisis Operacional sea un escenario reactivo; esta reunión es el corazón de la operación y debe monitorear el desempeño operacional de manera proactiva, pero ante la situación actual es inevitable que a través de ella se identifiquen y se prioricen necesidades de mantenimiento reactivo.

Las recomendaciones producto de la aplicación del proceso de Eliminación de Defectos para Malos Actores e Incidentes (Análisis de Causa Raíz - RCA²²) tienen prioridad en el plan de 8 días como una estrategia de Mantenimiento Reactivo para disminuir los problemas recurrentes y de alto impacto en el negocio.

Aquel mantenimiento reactivo que puede entrar al plan de 8 días de acuerdo a la prioridad establecida con la matriz de evaluación de Riesgo (RAM), lo hace durante la semana cero (0) y se deberá ejecutar durante las semanas 1 y 2. En cambio el mantenimiento reactivo de alta prioridad tiene prioridad sobre el plan de 8 días, y se debe ejecutar inmediatamente.

- Reunión de Análisis operacional (Diaria):



El objetivo de la reunión es hacer seguimiento a la operación de las Unidades y la confiabilidad de los equipos y determinar ajustes y cambios operacionales, para garantizar el cumplimiento de los compromisos de producciones y optimizar la unidad. Esta reunión se realiza diariamente en las mañanas con la participación del personal de producción y operaciones, en cada una de las coordinaciones. En esta reunión se determinan los requerimientos y prioridades de mantenimiento por parte de cada una de las coordinaciones de producción.

²² RCA: Análisis de Causa Raíz es un proceso ESTRUCTURADO con el que se mira la cadena de eventos y condiciones (causas y efectos) que originaron el “Efecto Primario” (el problema) y determina recomendaciones para una solución efectiva de las causas raíces.

- Sesión de Planeación y Programación (Martes) :



Las necesidades de mantenimiento se registran como eventos en el sistema de información Ellipse. Aquellos trabajos que son clasificados como ordenes de trabajo y pasan al modulo de planeación son analizados entre los planeadores y el programador en la sesión de planeación y programación con el fin de acordar la fecha adecuada para incluirlos dentro del programa semanal de mantenimiento (veáse Sesión de Planeación y Programación en la Página 218). Con este insumo el Programador de Mantenimiento obtiene un primer bosquejo del programa de mantenimiento, con el cual se reúne el día jueves en la mañana con cada uno de los Coordinadores de Producción en la denominada Sesión de Priorización.

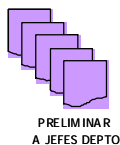
- Sesión de trabajo para la Priorización del Mantenimiento Rutinario (Jueves):



Tal como se explicó anteriormente en esta Sesión de Priorización el Programador de Mantenimiento, el Coordinador de Producción y el Coordinador de Mantenimiento priorizan con base en el riesgo para el negocio las necesidades de mantenimiento para una racionalización de los recursos (Veáse Sesión de Priorización Pág. 218).

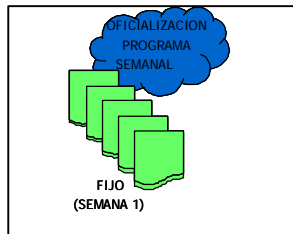
Después de esta reunión el Programador obtiene un preliminar del Programa de Mantenimiento.

- Programa preliminar a Jefes de Departamento:



Con este preliminar se busca dar a conocer a los Jefes de Departamento de Mantenimiento y Producción el programa preliminar para permitirles realizar ajustes antes de la emisión oficial el día viernes.

- Oficialización del programa semanal (Viernes) :



- Con esta reunión se busca fijar el programa semanal de mantenimiento de 8 días para asegurar su ejecución. Adicionalmente en esta reunión se busca realizar seguimiento al Programa de la semana anterior y cada mes se oficializa el programa mensual. Esta reunión se denomina Reunión Sistemática del Departamento de Mantenimiento (Pág. 227)
- Oficialización de las listas de trabajo diario (Mañanas):



Esta reunión tiene el objetivo de asegurar la preparación de los requerimientos y hacer seguimiento a intervalos cortos a la ejecución a través de listas diarias.

El programa semanal debe ejecutarse en su totalidad, aunque se realicen ajustes en el día específico de la semana en que deben ejecutarse los trabajos según el programa original. Por tal razón existen las listas diarias de trabajo, puesto que con base en las prioridades que surgen durante la semana se puede variar el día de ejecución, bajo la consideración de que el programa se debe ejecutar en el periodo establecido.

- Reporte de avance en la ejecución:



Una vez ejecutados los trabajos se procede a registrar en el sistema Ellipse la documentación y cierre de las Órdenes de Trabajo.

Fase de Reporte

La ejecución exitosa de un plan requiere de revisiones regulares con todas las partes interesadas. Es importante el control de estas revisiones, y requiere de un seguimiento a través de cumplimiento de compromisos para asegurar que se puedan lograr planes de largo plazo.

Las revisiones propuestas para el Departamento de Mantenimiento son las siguientes:

- | | |
|------------------------------|--------------------|
| • Plan a 5 años | Revisión Anual |
| • Plan Anual | Revisión Semestral |
| • Plan mensual | Revisión Mensual |
| • Plan a 8 Días | Revisión Semanal |
| • Lista de Trabajos Diarios: | Revisión diaria |

- Revisión Anual al Plan de Mantenimiento a Largo Plazo

Al finalizar cada año se debe realizar seguimiento al Plan a Largo Plazo de la organización, tal como se muestra en la Figura N° 46.

Duración sugerida: 3 horas.

Revisión: Finales del mes Diciembre

Asistentes: Jefe de Departamento de Mantenimiento, Coordinador de Ingeniería de Mantenimiento y Confiabilidad IMC, Coordinadores de Ejecución e ingenieros de soporte.

El objetivo de esta reunión es revisar los resultados del plan a largo plazo para cada una de las áreas claves de desempeño. Para tal fin se deben analizar los resultados obtenidos

a la fecha en cuanto a la ejecución de las estrategias, revisar los objetivos propuestos para los siguientes años y establecer ajustes a las metas si es necesario, estructurar planes de acción para aquellos objetivos y estrategias que no se están cumpliendo y extraer lecciones aprendidas del balance de los resultados para retroalimentar el proceso de previsión y planeación del negocio

- Revisión Semestral del Plan de Anual de Mantenimiento

Tal como se muestra en la Figura N° 48, cada seis meses se realiza una reunión con el objetivo de realizar una revisión de los resultados obtenidos a la fecha del Plan Anual de Mantenimiento.

La reunión de revisión se debe programar semestralmente con base en lo siguiente:

- Duración sugerida 3 horas.
- Revisión: finales del mes de Junio y Diciembre
- Asistentes: Jefe de Departamento de Mantenimiento, Líder del grupo IMC, Coordinadores de Ejecución de Mantenimiento, Programadores de Mantenimiento, Ingenieros de soporte.

La información que se revisa en esta reunión incluye:

- Planes óptimos de Mantenimiento (Entregados por RCM).
- Inspecciones reglamentarias y planes de inspección (Entregados por RBI).
- Planes de ensayos ó Inspecciones de salvaguarda (Entregado por IPF).
- Inspecciones del sistema de protección eléctrica.
- Programas de lubricación por área.
- Planes de paradas de emergencia.
- Trabajo de Proyectos y de Cambios de Planta.
- Avance del Ejecución del Plan de Mantenimiento

- Reunión Sistemática del Departamento de Mantenimiento

Esta reunión tiene el objetivo de revisar de forma semanal y mensual el desempeño a nivel del Departamento de Mantenimiento y las contribuciones de cada Coordinación con estos resultados en las diferentes áreas claves de resultados de la organización.

Su programación es semanal y durante este espacio se aprovecha para realizar la oficialización del programa semanal, donde se consolida los trabajos de mantenimiento correctivo planeado y las MST del programa de 28 días programados para el mismo periodo. Asimismo, de forma mensual en este mismo horario se realiza la oficialización del programa 28 días y se realiza seguimiento de los resultados obtenidos con el programa del mes anterior.

La duración de la reunión recomendada es de una hora.

Los asistentes fijos son: Jefe de Departamento de Mantenimiento, Coordinadores de Ejecución de Mantenimiento y Programador. También podrá asistir cualquier otra persona que se necesite para obtener los resultados de la reunión. Véase el reglamento de la reunión en el Anexo N° 6.

- Reunión Sistemática de las Coordinaciones de Mantenimiento

Tal como se observa en la Figura N° 50, el Programa de Mantenimiento de 8 días se revisa de forma semanal, tanto en la reunión sistemática del Departamento como en la reunión sistemática de las Coordinaciones. La diferencia entre las reuniones se basa fundamentalmente en el nivel de detalle que se analiza en la reunión y en los niveles que administrativos que asisten.

La finalidad de esta reunión es que cada coordinador de ejecución se reúna con los Supervisores de los Frentes Ejecutores y analice los detalles de la ejecución con el fin de presentar de forma general los resultados de su coordinación ante el Jefe de Departamento el día de la Reunión Sistemática del Departamento.

Esta reunión de revisión se debe programar semanalmente. La agenda debe ser fija y la reunión corta y tajante. Se debe registrar una Lista de compromisos, para revisarla en la

siguiente reunión. Para tal fin el Coordinador de Mantenimiento debe levantar un acta de los compromisos. La revisión deberá cubrir las actividades en ejecución con base en lo siguiente:

- Atrasos
- Trabajos de Contrato
- Alquiler de andamios
- Trabajo de cambio de planta
- Proyectos
- Obras civiles

La duración de la reunión recomendada es de una hora y media.

De forma Mensual se realiza una revisión a los resultados del mes anterior en esta misma reunión teniendo como entrada principal el reporte Mensual/Semanal de la Coordinación.

Los asistentes fijos de la reunión son: Coordinador de Ejecución de Mantenimiento y Supervisores de los Frentes Ejecutores. El programador asistirá si se requiere. También podrá asistir cualquier otra persona que se necesite para obtener los resultados de la reunión.

Esta reunión se realiza en cada Coordinación de Ejecución de Mantenimiento: El Centro, Periféricos y Provincia; y solo asisten dos niveles administrativos: Coordinador y Supervisores de Frentes Ejecutores, puesto esta es una buena practica para reuniones de revisión de desempeño. Así mismo, el enfoque en la reunión está sobre los resultados obtenidos en cada coordinación y el aporte de cada Frente Ejecutor a dichos resultados.

Como se explicó anteriormente, con esta reunión se prepara el Coordinador de Ejecución para reunirse el día viernes con el Jefe de Departamento. El reglamento de la reunión se presenta en el Anexo N° 7.

Se debe resaltar que para realizar estas dos reuniones sistemáticas del Departamento y las Coordinaciones se requiere que previamente a su realización el personal de ejecución realice la actualización del avance de los trabajos de mantenimiento de la semana anterior y la semana en curso en el sistema de información dispuesto para tal fin: Ellipse.

- Reunión de revisión diaria (mañanas)

Tal como se muestra en la Figura N° 52, existe una reunión de validación y revisión de las listas diarias de trabajo. Esta reunión es informal y se realiza en cada unidad de trabajo, donde solo asisten el supervisor del Frente Ejecutor y sus ejecutores.

Esta reunión básicamente se debe:

- Revisar el avance de la ejecución de los trabajos del día anterior.
- Realizar charla de seguridad de cinco minutos
- Revisar el avance del trabajo preparatorio de operaciones y el trabajo de mantenimiento que tiene un impacto directo en las actividades del día actual
- Identificar cualquier trabajo que tenga prioridad sobre el plan
- Cuestionar y aceptar todos los trabajos nuevos trabajos antes de transferirlos al módulo de planeación
- Preparar el trabajo para el día laboral a iniciar de acuerdo con el programa de Mantenimiento en curso
- Resaltar cualquier trabajo que no se encuentre aún en el sistema pero que sea crítico
- Definición de Roles:

Una entrada clave en el desarrollo de esta metodología es la definición de roles para la ejecución de los procesos.

En este aspecto, siguiendo los lineamientos corporativos del modelo por procesos de la función mantenimiento, el Proceso de Mantenimiento Día - Día tiene establecido los siguientes roles:

- Planeador
- Programador
Supervisor de Frente Ejecutor
- Ejecutores
- Coordinador de Ejecución

Y el proceso Ingeniería de Mantenimiento y Confiabilidad IMC tiene establecido los siguientes roles:

- Líder IMC en el área Mecánica
- Líder IMC en el área de Instrumentos
- Líder IMC en el área Eléctrica
- Líder IMC en el área Provincia

De estos roles fue necesario realizar los nombramientos para los planeadores, Supervisores de Frentes Ejecutores, Programadores y Lideres IMC, puesto faltaban dentro del esquema operativo. Así mismo, a través de una firma contratista se realizó la capacitación y el entrenamiento requerido para que este personal asumiera su nuevo rol entendiendo las funciones y responsabilidades correspondientes. Se anexa como referencia carta de nombramiento del programador de mantenimiento en el Anexo N° 8.

Se debe considerar que los elementos de gestión se diseñaron alineados con los procesos de mantenimiento, donde el éxito de su implementación está basado en el personal, por eso se requería clarificar los roles, para de esta forma mejorar la implementación de los procesos y el control de gestión a través de los elementos de gestión.

6.3.2 Buenas Prácticas Implementadas en pro del mejoramiento de la cultura organizacional

Las acciones que a continuación se mencionan se desarrollaron siguiendo el modelo de las mejores practicas en gestión de la Gerencia Complejo Barrancabermeja, donde su implementación ha dado excelentes resultados.

- Definición de elementos de gestión sistemáticos

Se siguió la buena práctica de la GCB de establecer elementos sistemáticos como los planes, reuniones, reportes y indicadores. Para tal fin, en el Departamento de Mantenimiento se definió, como parte del Programa de Mejoramiento del Control de Gestión implementar, los siguientes elementos:

Planes de Mantenimiento:

- Plan de mantenimiento a Largo Plazo (5 años)
- Plan Anual de Mantenimiento
- Programa de Mantenimiento de 28 días
- Programa de Mantenimiento de 8 días
- Lista de trabajos diarios de Mantenimiento

Reuniones de Mantenimiento:

La definición de las reuniones sistemáticas se realizó teniendo en cuenta que los objetivos de estas estuvieran alineados con las funciones básicas del Departamento de Mantenimiento, con los planes del negocio y por ende con la misión y visión de la empresa.

De esta forma se establecieron las siguientes reuniones y sesiones de trabajo, tal como se muestra en la Figura N° 47.

Reuniones de seguimiento y control:

- Revisión Anual del Plan de Mantenimiento a 5 Años
- Revisión Semestral del Plan Anual de mantenimiento
- Reunión Sistemática del Departamento de Mantenimiento
Revisión Semanal de la gestión del Departamento y Oficialización del Programa de mantenimiento de 8 días
Revisión Mensual de la gestión del Departamento y Oficialización del Programa de Mantenimiento de 28 días
- Reunión Sistemática de las Coordinaciones de Mantenimiento
Revisión semanal y mensual de la gestión de las Coordinaciones de Mantenimiento
- Revisión de revisión Diaria (mañana)

Sesiones de trabajo:

- Sesión de priorización
- Sesión de planeación y programación

Indicadores de Mantenimiento:

Se definieron los indicadores claves del área de mantenimiento para cada una de las áreas de resultado y se estableció la frecuencia sistemática de revisión y seguimiento.

Reportes:

Se establecieron los reportes sistemáticos alineados con los requerimientos del negocio.

- Calendarización de las reuniones sistemáticas

La reunión es una herramienta gerencial, que si se utiliza efectivamente puede apalancar en gran manera la gestión de resultados de una organización.

A nivel de la SMA se implementaron reuniones sistemáticas donde se revisa el desempeño y los resultados obtenidos a nivel de la Superintendencia y las decisiones que allí se toman son de competencia del Superintendente y su personal de apoyo. Después de la definición de estas reuniones se definieron las reuniones claves para PME, puesto que estas deben ir alineadas con las de la SMA. El objetivo fundamental de hacer esta separación esta básicamente en los objetivos de la reunión y el diseño, puesto que la buena practica es reunir solo dos niveles administrativos dado que esto permite hacer mejor gestión en las áreas.

Asimismo, como buena práctica se implementó un calendario de reuniones donde se programan con anticipación las reuniones del mes siguiente, de tal forma que se respeten los horarios establecidos para las reuniones sistemáticas y se matriculen con anticipación las reuniones no sistemáticas. Este calendario es elaborado por la secretaria del Jefe de Departamento de Mantenimiento y se controla a través de la herramienta informática Outlook.

Uno de los grandes beneficios de la implementación de esta práctica ha sido el mejoramiento de las agendas del personal directivo administrativo del Departamento

puesto que ahora pueden administrar mejor su tiempo laboral. Como se explicó en el diagnóstico general una de las grandes dificultades que se presentaban en el Departamento de Mantenimiento era el exceso de reuniones sin objetivos claros, cruzadas y con participantes equivocados.

Con la implementación del calendario de reuniones toda persona que requiera organizar una reunión no sistemática debe matricular la reunión con anticipación registrando el objetivo de la reunión, horario, participantes y recursos requeridos, de tal forma que se pueda llevar control de las reuniones que se van a realizar.

Así mismo, cuando se comunica a los participantes de la reunión el organizador pasa la agenda con anticipación comunicando los objetivos, participantes y temática (Ver Anexo Nº 9: Formato de agenda para reuniones)

- Uso de Reglamentos

Para cada una de las reuniones del Departamento de Mantenimiento se estructuró un reglamento donde se definieron los siguientes parámetros para cada reunión: Objetivo, Alcance, Miembros de la reunión, Descripción de roles y responsabilidades, Logística (Horario, frecuencia, lugar, agenda), Entradas, Salidas y Reglas básicas.

Estos reglamentos se dieron a conocer en la instalación de cada reunión con el fin de que sus participantes conocieran y entendieran los propósitos de cada reunión y las reglas de efectividad. Para tal fin se realizó la divulgación de las reglas de disciplina de las reuniones efectivas, las cuales están determinadas en cada reglamento, tal como siguen:

- Llegar a tiempo
- Finalizar a tiempo en respeto al tiempo y otros compromisos de las personas
- Nombrar un controlador del tiempo
- Celulares y radios en silencio o apagados
- No se contestarán teléfonos fijos ni celulares
- Evitar conversaciones laterales y reuniones paralelas²³

²³ Reuniones Paralelas: Pequeños grupos que discuten temas específicos y de esta manera se abstraen de la reunión principal

- Evitar salir de la reunión (a no ser que se presente una emergencia).
- Evitar distracciones por causas ajenas a la reunión
- Preguntas e inquietudes, en el momento que lo señale la agenda (irlas anotando para cuando llegue ese momento)
- Respetar el orden y uso de la palabra
- Cumplir con los tiempos establecidos en la agenda
- Las secretarias no interrumpirán la reunión de ninguna forma
- Toda habrá portátiles abiertos a menos que sea necesario para la reunión

Así mismo, durante este proceso de comunicación, se instruyó al personal sobre los comportamientos esperados para mejorar el logro de los resultados:

- Analizar y preparar los objetivos de la reunión con anticipación
- Comunicar anticipadamente la reunión a los participantes para que se preparen
- Definir los puntos de la agenda en forma clara y explicita
- Tener fuentes de información bien preparadas y disponibles
- Revisar los objetivos de la reunión previamente y prepararse para hacer contribuciones constructivas
- Hacer aportes con información sustentada en hechos y datos
- Discutir el “como” en lugar del “porque”
- Tomar decisiones como equipo y respetarlas
- Cumplir las acciones y compromisos acordados para mejorar los resultados y no atrasar las decisiones.
- Responder en forma concreta, clara y precisa
- Ser concisos y hablar sobre el tema de la reunión
- Si no se logra un acuerdo (consenso) en corto tiempo crear acción para tratar tema fuera de la reunión
- Buscar permanentemente el enfoque en el mejoramiento de los resultados

Además se dejó claridad sobre los roles que deben interactuar en toda reunión efectiva:

- Organizador: Persona que se encarga de la logística necesaria de la reunión: video beam, sala, proyector, etc. Es el responsable de que todo este funcionando para la hora en que comienza la reunión.
 - Moderador: Persona que maneja y guía la reunión. Debe asegurar que se realice la evaluación sistemática de la reunión.
 - Cronometrista: Personal encargada de controlar el tiempo de la reunión de acuerdo con la agenda y avisar a los demás para su adecuado manejo.
 - Anotador de compromisos: Al comienzo de la reunión debe leer los compromisos acordados en la última reunión y verificar si se realizaron los compromisos: si no: ¿Por qué? Y si si: explicar. Durante la reunión se debe encargarse de anotar los nuevos compromisos, y al finalizar la reunión revisar los nuevos compromisos y asignar responsables y tiempo de cumplimiento en consenso con los participantes.
-
- Evaluación de la Efectividad de las reuniones
 - Formato para evaluar reuniones

La buena práctica que se observó en la GCB establece que al finalizar una reunión sus participantes deben evaluar que tan efectiva fue, de acuerdo con ciertos criterios establecidos, para tal fin se diseñaron los siguientes formatos dependiendo de la etapa en que se encuentra la reunión:

Reuniones en etapa de instalación:

Se encuentran en etapa de instalación aquellas reuniones que se han realizado entre 10 a 15 veces, y en la cuales se requiere fortalecer el factor disciplina en sus participantes (Ver Anexo N° 10: Formato de evaluación de reuniones efectivas en etapa de instalación).

En este sentido, los aspectos a evaluar son los siguientes:

- Los objetivos y la agenda eran claros antes de comenzar la reunión
- La reunión empezó a tiempo

- Todos los participantes estaban/llegaron a tiempo
- Se cumplió la agenda
- Quedaron claros los compromisos generados en la reunión
- La reunión se conservó dentro de los tópicos centrales de la agenda
- La reunión terminó a tiempo
- La reunión se desarrollo de manera continua sin interrupciones ni conversaciones paralelas
- Todos los asistentes terminaron la reunión
- Considera usted que realmente era necesaria la reunión

Reuniones en etapa de aseguramiento:

Son aquellas reuniones en las que la disciplina de los participantes se ha asegurado de tal forma que el enfoque se da en los resultados de la reunión, para lo cual se evalúan los siguientes aspectos:

Tabla N° 32: Criterios de evaluación de una reunión efectiva en etapa de aseguramiento:

CRITERIOS DE EVALUACIÓN	PUNTOS
Acciones y compromisos se cumplieron en un 100%	15
El 80% de los indicadores están cumpliendo con la meta	15
Todos los participantes estaban o llegaron a tiempo	10
Se presentó plan de acción para cada indicador que no cumple la meta	10
Empezó a tiempo	5
El reglamento de la reunión se cumple	5
El control del tiempo es adecuado	5
Se identificaron las barreras y se generaron acciones para superarlas	5
Todos los participantes presentaron planes para el próximo período de revisión	5
Se acordaron acciones y se generaron compromisos en la reunión	5
Se terminó la reunión a tiempo	5
Todos los asistentes terminaron la reunión	5
La reunión no tuvo ninguna interrupción	3
No existieron conversaciones paralelas	3
Todos los documentos de entrada se usaron	2
El líder considera que hubo comunicación abierta y honesta	2

Fuente: Autor

Como se observa el mayor puntaje se da aspectos de enfoque en resultados tales como: cumplimiento de los compromisos y cumplimiento de los indicadores.

Estos lineamientos son tomados de la evaluación de reuniones efectivas utilizado en la GCB (Ver anexo N° 11: Formato para evaluación de reuniones efectivas en etapa de aseguramiento).




- Uso de tarjetas para controlar tiempo

Con el fin de controlar el tiempo en las reuniones se adecuaron tarjetas de colores con el fin de indicarle al moderador el tiempo que le queda para terminar su intervención de acuerdo con la agenda establecida.

La tarjeta amarilla indica que se quedan 5 minutos y la tarjeta roja indica que ya es hora de finalizar y continuar con el siguiente tema de la agenda.

- Revisión de indicadores por el método de semáforo:

Se establecieron los reportes de cada reunión con la siguiente convención de colores:

-  MALO: Indicador no está cumpliendo con la meta. Resultado del indicador \leq 95% del meta.
-  BUENO: Indicador está muy cercano a la meta. Resultado del indicador entre el 95 y 99% de la meta.
-  EXCELENTE: Indicador está cumplimiento con la meta. Resultado del Indicador \geq 100% de la meta.

La finalidad de realizar la revisión de los reportes de las reuniones de esta manera obedece a mejorar la efectividad de las reuniones, puesto que la reunión se concentra en revisar los indicadores que se encuentran en rojo, haciendo más práctico el seguimiento de los resultados.

- Seguimiento a Compromisos

Es muy importante realizar seguimiento al cumplimiento de los compromisos enfocados al mejoramiento de los resultados, que se toman en las reuniones de revisión de desempeño, puesto que esto contribuye al logro de los objetivos propuestos.

El seguimiento a compromisos es una herramienta que permite claridad de acciones en una arrea y obtener un histórico de soluciones aplicables a problemas.

Como se evidenció en el diagnóstico en el Departamento de Mantenimiento no existía una cultura de asumir compromisos en las reuniones y hacer seguimiento al cumplimiento de los resultados, por tal motivo se adoptaron las siguientes estrategias para fortalecer la cultura de enfoque en resultados en la Superintendencia de Operaciones de Mares: Implementación del Portal de Compromisos y la utilización de actas en las reuniones.

- Implementación del Portal de compromisos

El portal de compromisos es una aplicación Web diseñada por Ecopetrol para el seguimiento, manejo y control de los compromisos generados en las reuniones sistemáticas.

Esta herramienta cuenta con un programa que se ejecuta todos los días a las 5:00 a.m., en el cual se envían correos a los usuarios que a la fecha tengan compromisos vencidos, o que en su defecto estén realizados pero no se les haya actualizado el estado al compromiso.

Por vía mail el responsable del compromiso recibe un correo donde se le recuerda los compromisos que tiene, y hasta que el usuario no documente el cumplimiento el programa seguirá enviándole correos todos los días recordándole los compromisos pendientes.

El valor agregado de esta herramienta es su facilidad para gestionar el cumplimiento de los compromisos que apalancan la obtención de los resultados esperados.

Esta herramienta está implementada en la Refinería de Barrancabermeja desde el año 2003, donde a la fecha ha mostrado ser de gran utilidad, por lo cual se decidió implementarla a nivel de las reuniones sistemáticas de la SMA y PME.

Esta herramienta se implementó en el año 2005 en la SMA a nivel de las reuniones sistemáticas de la Superintendencia y para el Departamento de Mantenimiento se desarrolló un piloto con la reunión semanal sistemática de del Departamento de Mantenimiento.

El primer paso para desarrollar esta actividad fue realizar el registro de la reunión, el moderador, los participantes y el objetivo en el Portal de Compromisos de acuerdo con los lineamientos del reglamento de cada reunión. Posteriormente fue necesario desarrollar un entrenamiento básico a los moderadores y usuarios normales en el uso de la herramienta

Uso básico del Portal de Compromisos:

Los roles predefinidos o utilizados por la aplicación se definen a continuación:

Usuarios normales: El usuario o participante es aquel que es asignado a una reunión por parte de un moderador o un administrador general. Este usuario puede consultar todos los compromisos de la o las reuniones donde participa, pudiendo manipular o reportar cambios sobre los compromisos donde fue asignado como responsable.

Moderadores: El Moderador de una reunión es un usuario asignado en primera instancia por un administrador o en otro caso por un Moderador existente. Un moderador de reunión podrá crear, borrar, modificar y verificar compromisos. Igualmente podrá asignar o suprimir moderadores. Todas estas acciones siempre sobre las reuniones en las cuales este asignado como moderador.

Administrador General: Este Moderador puede realizar todas las funciones de usuario normal y de administrador, además de ser el único que puede crear nuevas reuniones y asignar por primera vez dueños a las mismas.

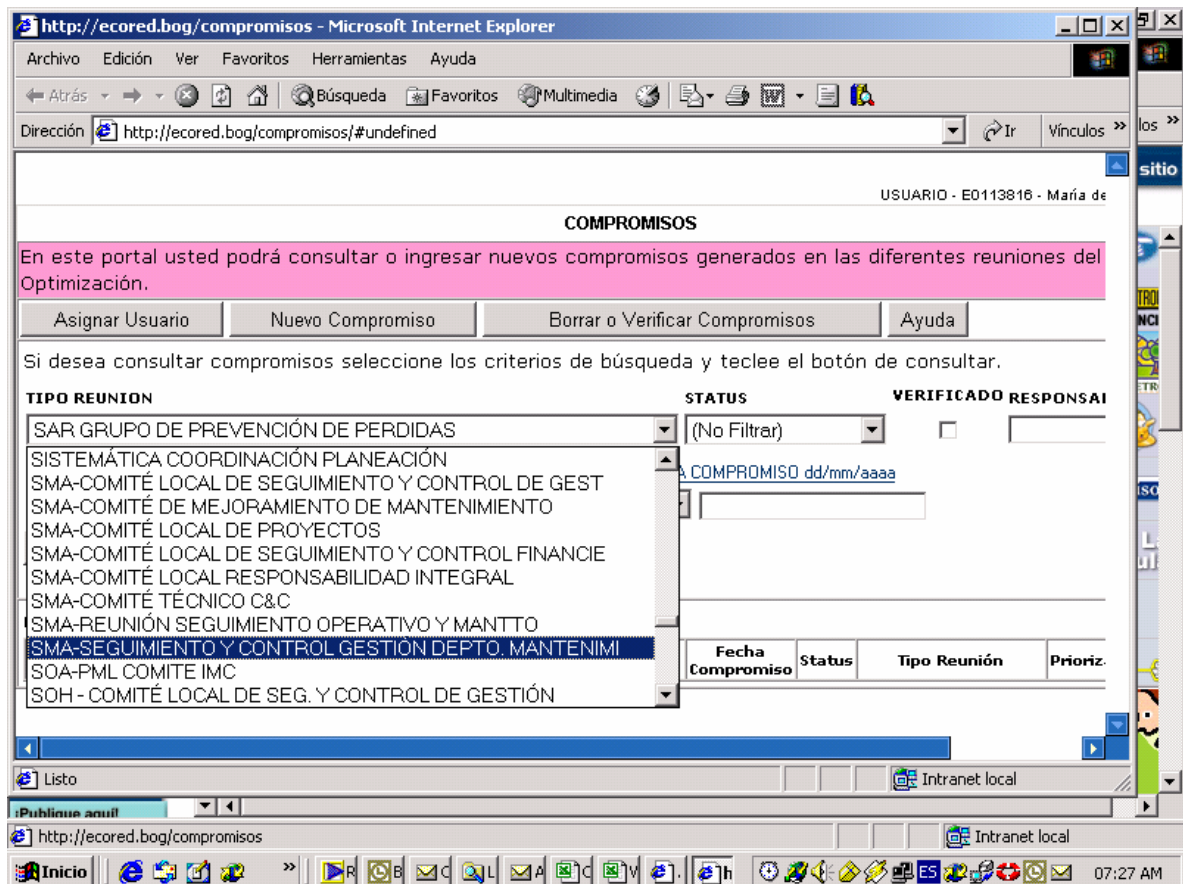
Pasos para ingresar al Portal de Compromisos:

El usuario debe ingresar por la Intranet de ECORED, Sistemas en línea (<http://ecored.boq>) y dar clic sobre el link sistemas de información / compromisos.

Dependiendo del perfil el usuario podrá ingresar al portal de compromisos donde apreciará la siguiente página con todas o algunas de las siguientes funciones: Asignar Usuario, Nuevo Compromiso, Borrar o Verificar Compromisos, Nueva Reunión, Auditoria,

Crear usuarios, Administrar Grupos, Ayuda y Consultar, como se observa en la Figura N° 56 donde se presenta la pagina principal para un moderador.

Figura N° 56: Pagina principal del Portal de Compromisos para el moderador



Fuente: <http://ecored.bog/compromisos>

Para facilitar la consulta de los compromisos se ofrecen dentro del portal diferentes criterios de búsqueda de acuerdo a las necesidades de cada usuario (ver Figura N° 57), tales como:

Tipo de reunión: en este campo el usuario o moderador debe seleccionar la reunión que desea consultar.

Status: Permite consultar los compromisos por los estados existentes para los compromisos, los cuales son:

- Rojo: El compromiso no se cumplió y no esta en ejecución.
- Verde: El compromiso se cumplió satisfactoriamente
- Sin color: El compromiso están recién creado.

Responsable: Si desea consultar por el responsable del compromiso

Fecha de Origen del compromiso: Si además requiere filtrar los compromisos por una fecha específica de origen (Creación del Compromiso) o por la fecha en que finaliza el compromiso.

Figura N° 57: Consulta en el Portal de Compromisos

TIPO REUNION: SMA-SEGUIMIENTO Y CONTROL GESTIÓN DEPTO. MANTENIMI

STATUS: VERDE

VERIFICADO:

RESPONSABLE:

TEMA:

FECHA ORIGEN dd/mm/aaaa:

FECHA COMPROMISO dd/mm/aaaa:

Consultar

Resultado de la consulta.

Nro	Tema	Acción a Realizar	Resultado	Archivo	Responsable	Fecha Origen	Fecha Compromiso	Status	Tipo Reunión	Priorización
16906	Instructivo corporativo	Enviar instructivo corporativo de la Gestión de Mantenimiento en el sistema de información.	Se mostró la presentación que se realiza en GRC utilizando el programa Mmns VU. Se informó de una agenda que se llevara a cabo en la SMA en conjunto con el señor Daniel Ortiz.		Pablo Sanchez Chia	16/9/2005	23/9/2005	Verde 9/27/2005	SMA-SEGUIMIENTO Y CONTROL GESTIÓN DEPTO. MANTENIMI	
16907	Capacitación de Pilares	Capacitar a Pilar Rueda en el registro de	SE INICIO LA CAPACITACIÓN		María del Pilar Rueda	9/9/2005	23/9/2005	Verde 9/27/2005	SMA-SEGUIMIENTO Y CONTROL GESTIÓN DEPTO. MANTENIMI	

Fuente: <http://ecored.bog/compromisos>

Si es un usuario normal una vez filtra los compromisos que requiere debe editar los compromisos de estado rojo a color verde, registrando como se cumplió la acción.

Si es un moderador de una reunión, debe ingresar a la herramienta con el fin de registrar los compromisos que surgen en cada reunión, para lo cual debe ingresar dando clic en la pestaña Nuevo compromiso y proceder a diligenciar la información correspondiente a: redacción del compromiso, responsable, fecha de creación, fecha de cumplimiento y estado del compromiso.

Después de preparar al personal necesario sobre el manejo del portal de compromisos viene una etapa de aseguramiento, donde la herramienta se está incorporando en la cotidianidad del personal. Por tal motivo, es importante anotar que la meta del Departamento es lograr aplicar el Portal de Compromisos a todas las reuniones sistemáticas del Departamento de Mantenimiento.

- Elaboración de Actas

El acta de una reunión es un documento en el cual se registran los principales temas tratados, lugar, asistentes, compromisos, entre otros aspectos, que buscan asegurar la memoria y el control de la reunión.

Este documento se ha implementado en todas las reuniones sistemáticas de la SMA y PME con el fin de realizar seguimiento a los compromisos y llevar un registro de los principales puntos desarrollados en la reunión.

Para tal fin el responsable de la reunión debe elaborar el acta y enviarla al personal que asistió a la reunión por medio magnético a través del correo interno de la empresa.

El formato de acta diseñado para las reuniones se adjunta en el Anexo N° 12.

- Definición de Indicadores para todos los niveles

Aunque el Departamento cuenta con una herramienta informática donde se almacenan todos los datos de los diferentes indicadores del Balance Score Card, se diagnosticó que no se estaba aprovechando al máximo la herramienta y su información, lo cual obedecía principalmente a la falta de cultura del personal en revisar resultados y retar el desempeño. Por tal motivo, el primer paso para mejorar este elemento de gestión fue actualizar los indicadores existentes de acuerdo con el nuevo esquema operativo basado en procesos del Departamento, lo cual implicó generar los siguientes indicadores:

- Cumplimiento del Programa Semanal de Mantenimiento y Cumplimiento del Programa Diario de Mantenimiento (Ver Anexo N° 13):

Estos dos indicadores miden el cumplimiento de la programación del mantenimiento. La información es suministrada por la herramienta Ellipse, puesto que cada vez cada vez que

el ejecutor ejecuta una tarea programada entra a la herramienta Ellipse para cerrarla y documentarla, de tal forma que diariamente se puede extraer del sistema el cumplimiento de la programación diaria, que al llevarla de forma acumulada suministra el indicador de avance de la ejecución del programa semanal de mantenimiento.

- Gestión de Eventos (Ver Anexo N° 14):

Cuando se genera un trabajo de mantenimiento, denominado inicialmente “evento”, se registra en el sistema ellipse, donde se puede proceder de las siguientes maneras con el evento:

Asociar a una Orden de Trabajo Bolsa: Esta opción se utiliza básicamente para dejar registro de los costos de los eventos cuyos costos son muy bajos.

Convertir en una Orden de Trabajo Inmediata: Se utiliza cuando se requieren materiales costosos, más de 4 Horas-Hombre, y realizar la actividad de inmediato. Esta opción permite dejar un registro del trabajo realizado en el equipo.

Pasar a Planeación y Programación: Esta opción se utiliza para aquellos trabajos que requieren materiales costosos, mano obra superior a 4 Horas Hombre y se puede planear y programar en el tiempo.

Ejecutar y Cerrar como Evento: Esta opción es para trabajos que tienen una duración máxima dos (2) horas, que no utilizan mas de cuatro (4) Horas Hombre y que requieren únicamente materiales fungibles.

En este sentido, para la organización de mantenimiento es muy importante enfocar sus esfuerzos en realizar todo el mantenimiento de forma planeada y programada, puesto que permite llevar un registro de costos, mano de obra e historia de los equipos.

Por eso la creación de este indicador obedece al interés del Departamento en conocer cuantos órdenes de trabajo planeadas y programadas se generan en relación con todos los eventos generados en el campo en un periodo de tiempo determinado.

- Atención de Eventos (Ver Anexo N° 15):

Este indicador muestra la capacidad de respuesta de la organización mantenimiento ante las necesidades del campo y la gestión de su personal sobre la herramienta Ellipse, puesto que relaciona los eventos que se cerraron en el sistema de todos los generados en un periodo de tiempo determinado. El indicador esta diseñado para seguimiento a intervalos cortos por parte de los Frente Ejecutores.

- Relación Proactivo – Reactivo (Ver Anexo N° 16):

Muestra la utilización del recurso en Mantenimiento Proactivo y Mantenimiento Reactivo. El Mantenimiento Proactivo comprende el mantenimiento preventivo, predictivo y mejorativo, y el Mantenimiento reactivo comprende el mantenimiento correctivo. Como referencia se tiene que las organizaciones clase mundo tienen una relación de 80 – 20 en este indicador, esto significa que del ciento por ciento del recurso utilizado el 80% se destina a mantenimiento proactivo.

- Documentación de Ordenes de Trabajo (Ver Anexo N° 17):

Este indicador tiene la finalidad de hacer seguimiento a la efectividad en el cierre y documentación de las órdenes de trabajo planeadas y programadas. Esto obedece a que es muy importante desarrollar una buena documentación en el sistema Ellipse porque es la única fuente de información de mantenimiento con la que se puede hacer análisis de costos, utilización de mano de obra, análisis de fallas y malos actores, entre otros.

- Backlog en semanas (Ver Anexo N° 18):

Las horas de “backlog” se pueden definir como las horas que se requieren para los trabajos de reparación de daños que están listos para ser programados, más las horas que se requieren para trabajos de mantenimiento preventivo a los que se les ha vencido la fecha fijada y deben ser re-programados.

Los trabajos pendientes (backlog) deben medirse en semanas-hombre y no en el número de trabajos.

“Backlog” en semanas = (Horas programadas para semana actual - horas disponibles para semana actual)/_Horas disponibles promedio para semana actual

- Backlog Preventivo y Correctivo:

Toma en consideración la tarea de mantenimiento con mayor atraso, de tal forma que la tarea de mantenimiento que se pasa del periodo de programado se dice que está en Backlog.

Este indicador es temporal y solo es una fotografía momentánea que permite alertar al área de aquellas tareas sobre las que debe hacer gestión.

Después de actualizar los indicadores, se procedió a reestructurar los principales indicadores de acuerdo con las áreas de resultado para cada nivel organizacional, como se observa en las Figuras N° 58, 59, 60, 61, 62, 63, 64 y 65.

Finalmente, se actualizaron las fichas técnicas de los principales indicadores claves del Departamento de Mantenimiento y se vincularon los indicadores a cada uno de los reportes con el fin de implementarlos en las reuniones sistemáticas ya establecidas.

Figura N° 58: Árbol de Indicadores del área de Confiabilidad Operacional para Coordinación de Mantenimiento El Centro

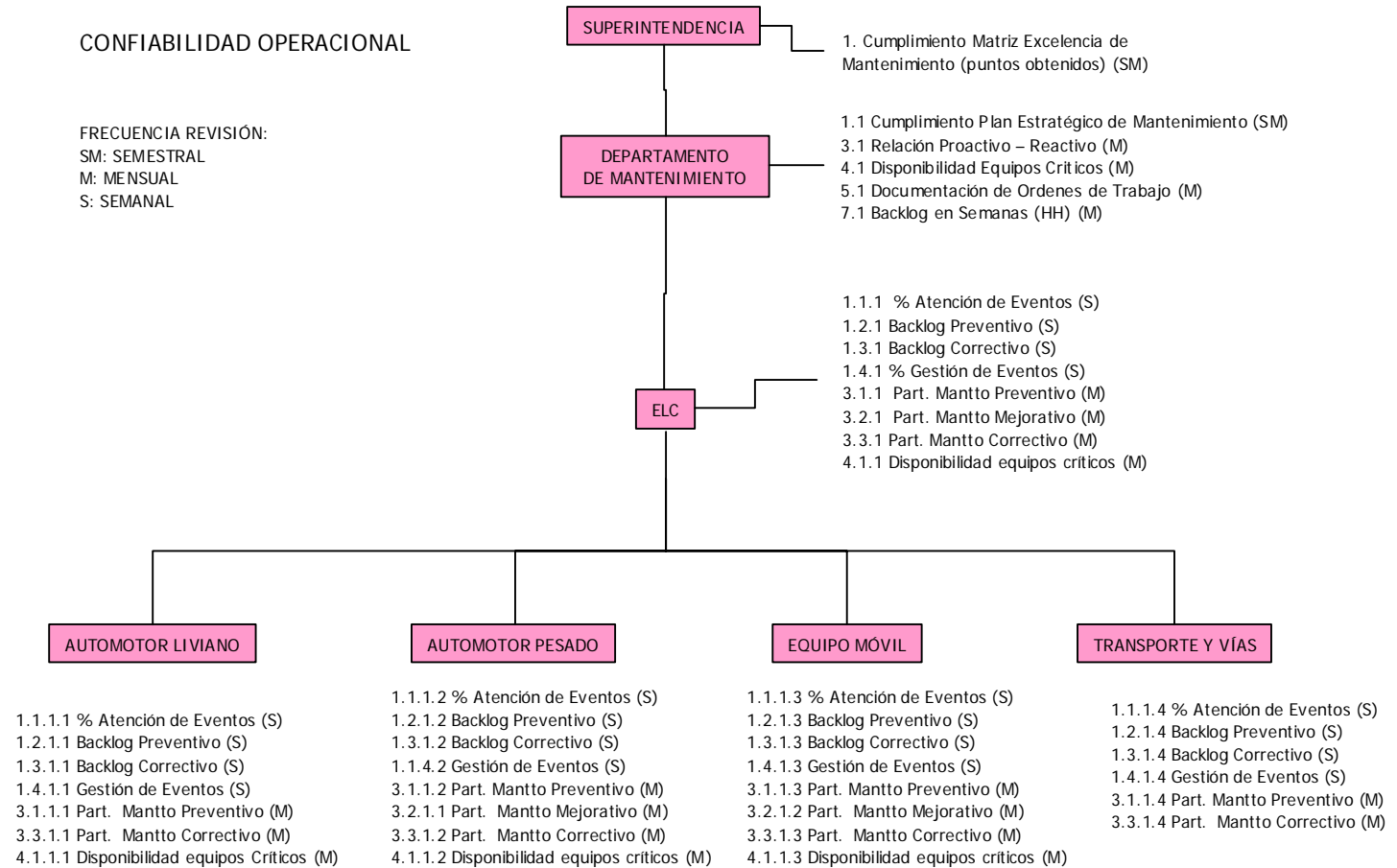


Figura N° 59: Árbol de Indicadores del área de Confiabilidad Operacional para Coordinación de Mantenimiento Periféricos

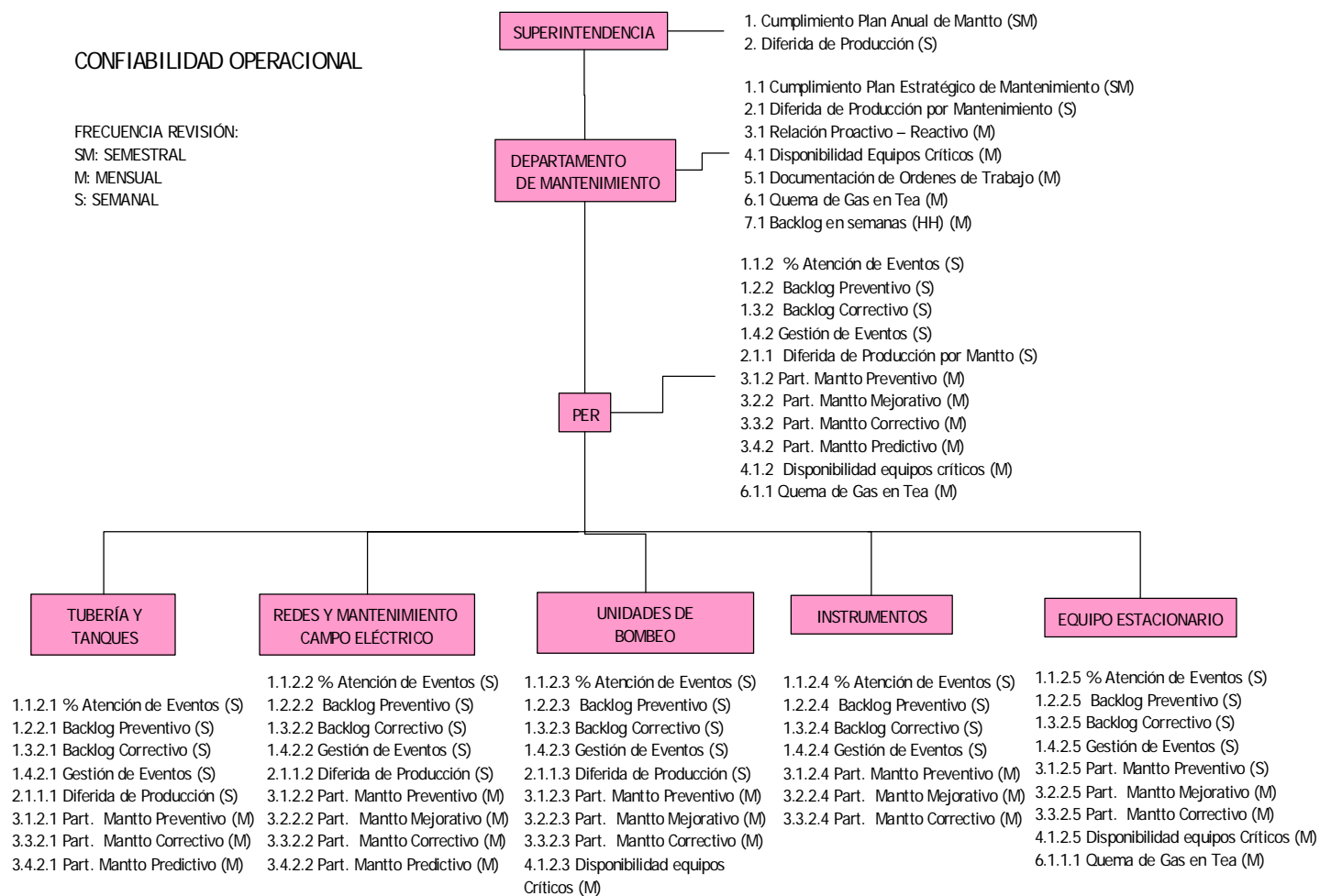


Figura N° 60: Árbol de Indicadores del área de Confiabilidad Operacional para Coordinación de Mantenimiento Provincia

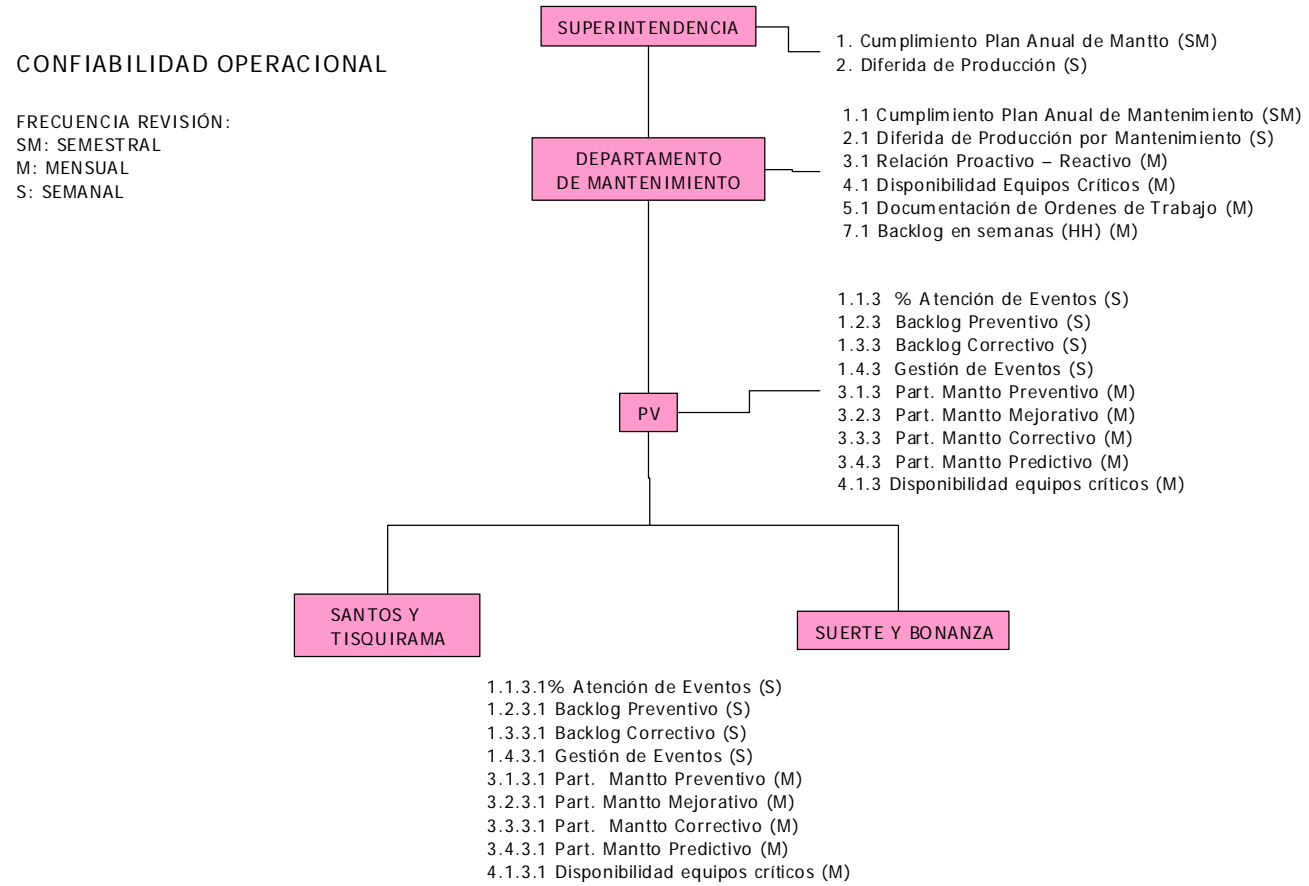
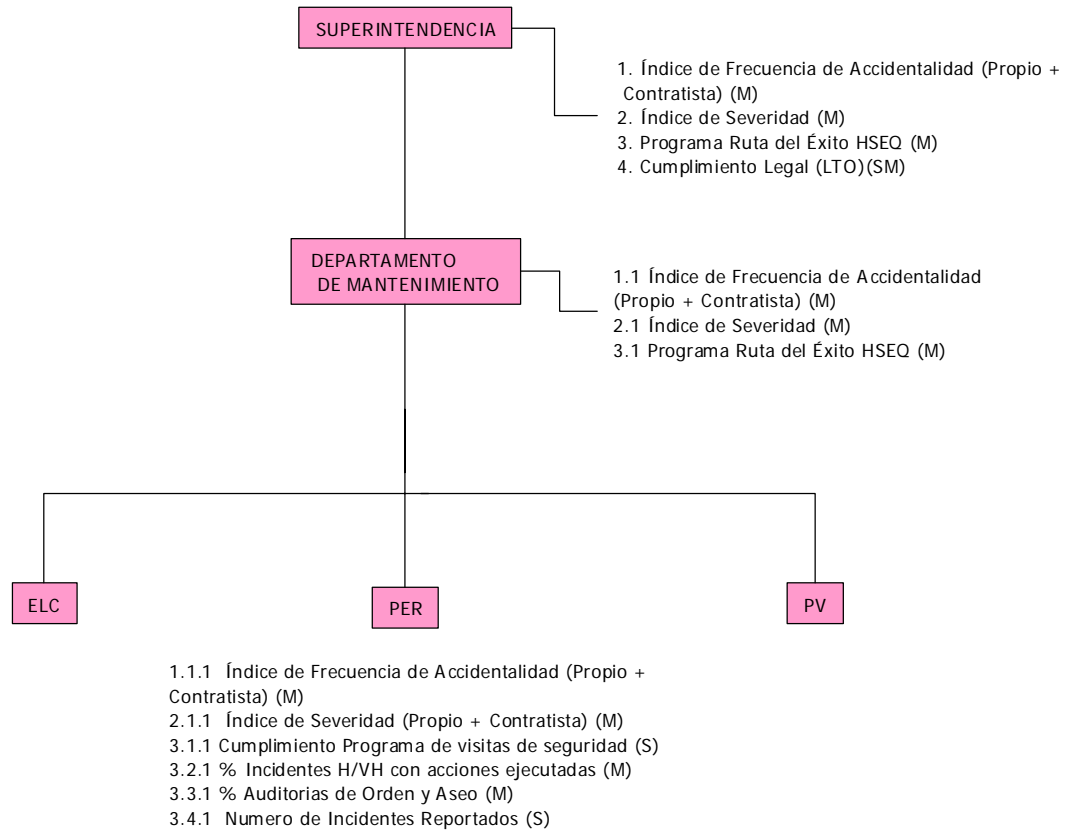


Figura N° 61: Árbol de Indicadores del área de HSEQ

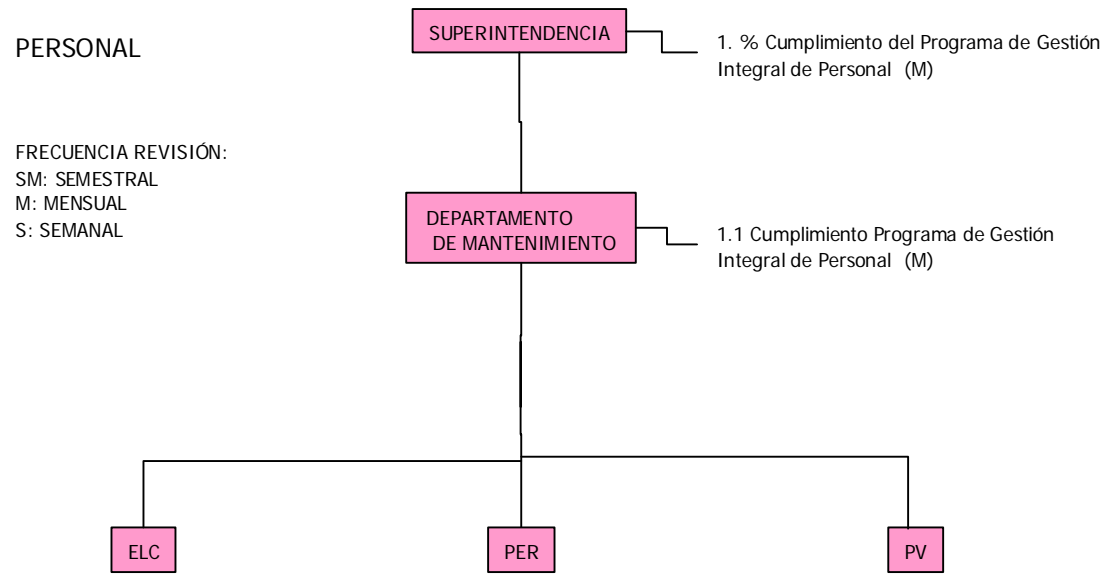
HSEQ

FRECUENCIA REVISIÓN:
 SM: SEMESTRAL
 M: MENSUAL
 S: SEMANAL



Aplican los mismos indicadores para las Unidades

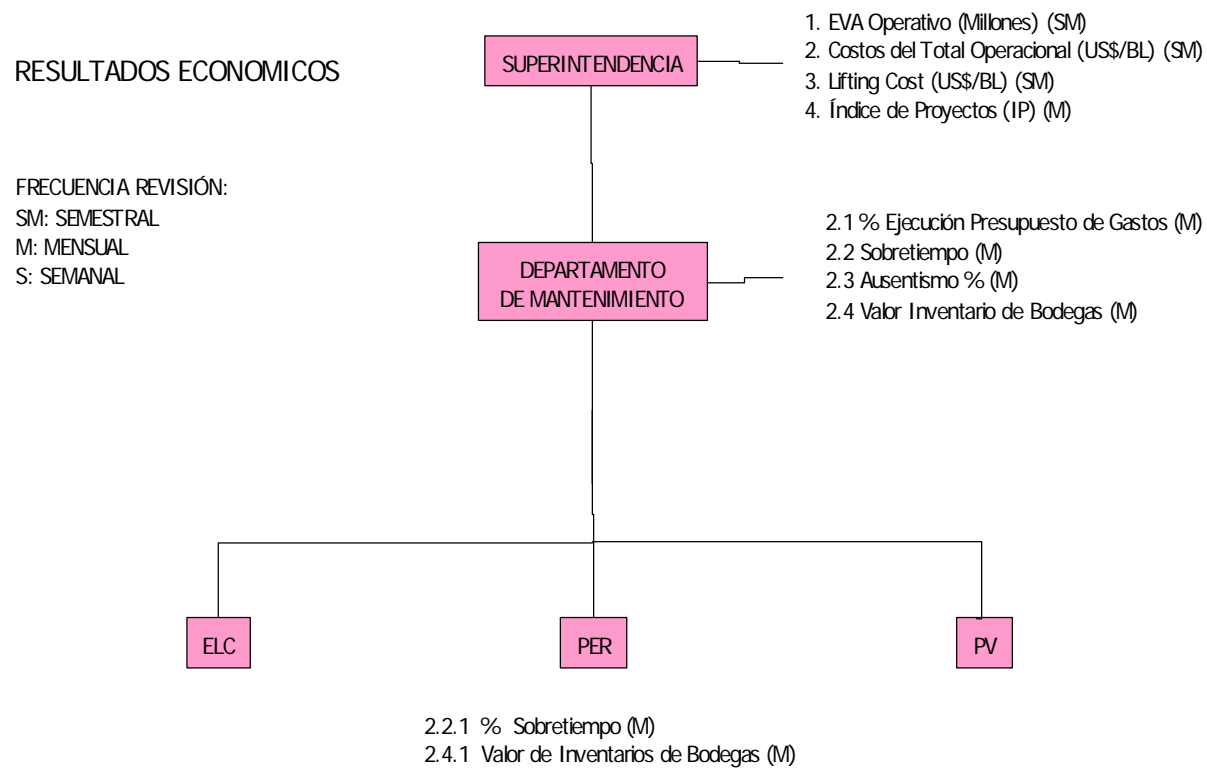
Figura N° 62: Árbol de Indicadores del área de Personal



1.1.1 Ejecución del Plan de Desarrollo del Personal (M)
1.2.1 Cumplimiento del Programa de Gestión de Desempeño del personal a cargo (M)

Aplican los mismos indicadores para las Unidades

Figura N° 63: Árbol de Indicadores del área de Resultados Económicos

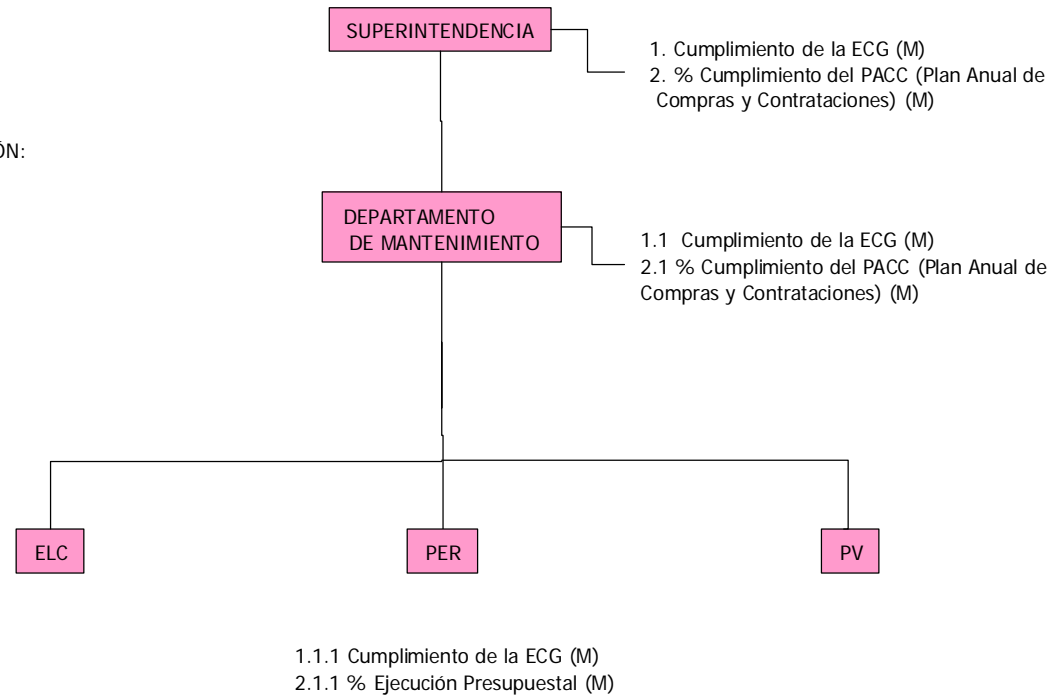


Aplican los mismos indicadores para las Unidades

Figura N° 64: Árbol de Indicadores del área de Gestión

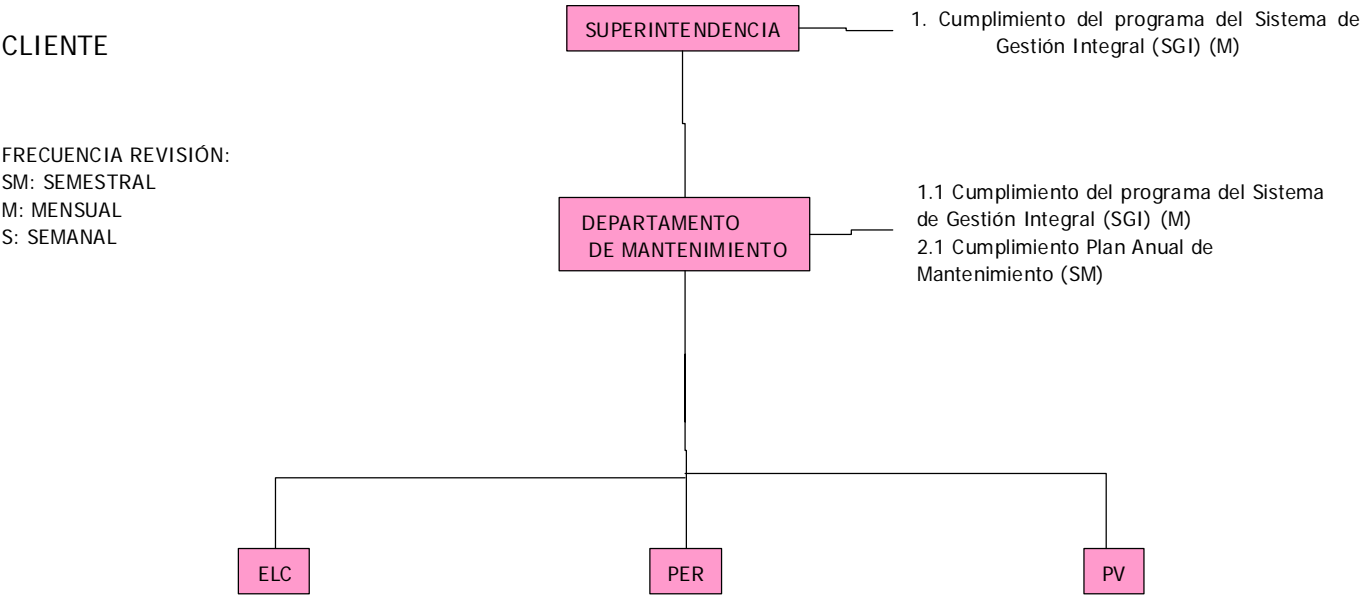
GESTIÓN

FRECUENCIA REVISIÓN:
SM: SEMESTRAL
M: MENSUAL
S: SEMANAL



Aplican los mismos indicadores para las Unidades

Figura N° 65: Árbol de Indicadores del área de Cliente



1.1.1 Cumplimiento del programa del Sistema de Gestión Integral (SGI) (M)
2.1.1 Cumplimiento Programa de Mantenimiento (S)

Aplican los mismos indicadores para las Unidades

- Utilización de Reportes Sistemáticos

Como se explicó anteriormente, la herramienta informática que soporta el BSC²⁴ no genera los reportes estructurados tal como se requieren para cada una de las reuniones establecidas, por lo cual se diseñó en Excel los formatos de cada una de los reportes.

Los reportes que se establecieron para realizar seguimiento a los resultados son:

- Reporte anual/mensual del Departamento de Mantenimiento:

Este reporte lleva un seguimiento mes a mes de los principales indicadores del Departamento de Mantenimiento (Ver Anexo N° 19).

- Reporte mensual/semanal de la Coordinación de Mantenimiento

Presenta un registro del comportamiento de los principales indicadores de cada coordinación de forma semanal y mensual. Es utilizado en la reunión sistemática semanal de cada coordinación y la primera semana de cada mes se hace corte mensual y en la misma reunión se revisa el desempeño acumulado del mes anterior.

- Reporte Semanal/Diario del Frente Ejecutor de Mantenimiento

Es utilizado por los supervisores de cada frente ejecutor con el fin de hacer revisión diaria y semanal de los principales indicadores de su área.

De estos reportes se extraen automáticamente graficas que muestran el comportamiento acumulado de los diferentes indicadores, lo cual favorece la revisión de los resultados.

La alimentación de los datos en los formatos no es automática, puesto que se extrae manualmente de la base informática del Balance Score Card y se pasan a la fuente Excel, por tal razón, se recomienda a futuro diseñar la estructura de los reportes en la herramienta del BSC, de tal forma que su manejo sea más practico y sencillo para la organización. Se debe aclarar que se diseñaron los reportes en Excel puesto que

²⁴ BSC: Balance Score Card

actualmente no existe el soporte técnico para ajustar la herramienta informática del BSC, debido a que se requiere del permiso del fabricante para realizar estas modificaciones.

En cuanto a la metodología de revisión, se ha establecido como regla que los moderadores de las reuniones revisen los reportes antes de entrar a la reunión de revisión, con el fin de verificar los indicadores que presentan desviación significativa del plan y así estén preparados para, con el reporte en sus manos, hacer las preguntas adecuadas a su personal. Puesto que, como se señaló anteriormente, en estas reuniones de revisión de reportes solo asisten dos niveles administrativos.

- Seguimiento a intervalos cortos

Cuando se estableció la periodicidad o frecuencia de revisión de los indicadores se consideró que estuvieran alineados con la cultura de realizar seguimiento a intervalos cortos y sistemáticos. Esto le da dinamismo al proceso de control de gestión y permite implementar una cultura de enfoque en resultados.

Esta buena práctica se logró a través de la interrelación adecuada de cada uno de los elementos de gestión desarrollados en este proyecto.

6.3.3 Resultados de la implementación

En la grafica se muestra el balance de la instalación de los elementos de gestión que se definieron dentro del programa de mejoramiento de la gestión del Departamento de Mantenimiento, acompañado de las buenas prácticas de tipo cultural que se implementaron.

Tabla N° 33: Resultados de Implementación de los elementos de gestión

ELEMENTOS DE GESTIÓN		
PLANES		
Plan de mantenimiento a 5 años	NO INSTALADO	0
Plan anual de mantenimiento	INSTALADO	1
Programa de Mantenimiento de 28 días	INSTALADO	1
Programa de Mantenimiento de 8 días	INSTALADO	1
Lista de trabajos diarios de Mantenimiento	INSTALADO	1
REUNIONES		
Revisión Anual del Plan de Mantenimiento a 5 Años	NO INSTALADO	0
Revisión Semestral del Plan Futuro Anual de mantenimiento (Ritual)	INSTALADO	1
Reunión sistemática de las Coordinaciones de Mantenimiento (Revisión Mensual/Semanal de indicadores)	INSTALADO	1
Revisión sistemática del Departamento de Mantenimiento (Revisión Mensual/Semanal de Indicadores)	INSTALADO	1
Reunión de Oficialización del Programa de 28 días y 8 días de Mantenimiento	INSTALADO	1
Reunión de revisión diaria (Mañana)	INSTALADO	1
SESIONES DE TRABAJO		
Sesión de Priorización (Interrelación Mantenimiento y Producción)	INSTALADO	1
Sesión de Planeación y Programación (No sistemática)	INSTALADO	1
REPORTES		
Reporte anual/mensual de mantenimiento (Departamento)	INSTALADO	1
Reporte mensual/semanal de mantenimiento (Departamento y Coordinador)	INSTALADO	1
Reporte semanal/diario de Ejecución de mantenimiento (Frente Ejecutores)	INSTALADO	1
INDICADORES KPI'S		
Relación Proactivo - Reactivo (Mensual)	INSTALADO	1
Disponibilidad de Equipos Críticos (Mensual)	INSTALADO	1
Backlog en semanas (Mensual)	INSTALADO	1
% Gestión de Eventos (Semanal)	INSTALADO	1
Cumplimiento al programa de Mantenimiento (Semanal)	INSTALADO	1
Documentación de Ordenes de Trabajo (Mensual)	INSTALADO	1
Porcentaje de Implementación:	90%	

Fuente: Autor

Los elementos se afirma que están instalados puesto que se están utilizando de acuerdo a los establecidos en el Programa.

Aquellos elementos que están en rojo porque no se han instalado, obedece principalmente a que se requiere del soporte corporativo para desarrollarlos. El programa deja establecido el diseño de la estructura de estos elementos.

CONCLUSIONES

Se desarrolló el despliegue del direccionamiento estratégico de la Superintendencia de Operaciones de Mares mediante objetivos de resultados para cada Departamento y Coordinación, logrando estructurar indicadores de desempeño para cada unidad de negocio y trabajador de nomina directiva de la organización.

Se logró involucrar al recurso humano en los objetivos del plan estratégico del negocio a través del proceso de gestión de desempeño, en el cual el personal directivo se comprometió abiertamente en la consecución de los objetivos de la SMA.

Se logró establecer para todo el personal directivo de la SMA los objetivos de desempeño de acuerdo con los objetivos del área de trabajo, los objetivos a nivel de la empresa y el cargo específico del colaborador, es decir, considerando su contribución individual de acuerdo con las funciones desempeñadas. Esto le dio a cada persona la claridad del aporte que espera la empresa de cada uno de ellos a través de su desempeño individual y grupal.

En la Superintendencia de Operaciones de Mares, hoy se identifica la existencia, importancia y manejo del sistema corporativo de Gestión Integral de Personal, GIP, como soporte en la implementación de los diferentes procesos de gestión de recursos humanos en la organización, pero más exactamente del modulo de desempeño de personal. Esto se logró a través del programa de divulgación, sensibilización y capacitación en la herramienta GIP desarrollado en la presente practica industrial, el cual sirvió también para interiorizar las políticas de gestión de desempeño de Ecopetrol S.A. en todo el personal directivo de la SMA.

A través de la realización de talleres grupales se logró un mayor involucramiento del personal con los objetivos de la organización y una oportunidad para los jefes de realizar coaching²⁵ con su personal.

La realización de la planeación de objetivos de desempeño para todo el personal directivo de la superintendencia fue de valor significativo, pues se empezó a desarrollar la cultura de orientación a resultados, lo cual genera valor agregado para la empresa.

Se ratificó que la cultura empresarial, la formación y el compromiso de los jefes son factores fundamentales para el éxito de un sistema de gestión de desempeño y desarrollo; por esta razón deben ser los primeros en recibir capacitación y orientación en cada unas de las fases de este tipo de gestión.

Durante la implementación del proceso de gestión de desempeño del personal la Superintendencia de Operaciones de Mares se generó un espacio agradable de integración entre los funcionarios directivos de la Superintendencia para mejorar el rendimiento de la organización mediante la asesoría y acompañamiento permanente de los jefes y la estudiante en práctica en el desarrollo y la agilización del proceso.

Las competencias definidas en la Superintendencia con antelación al proyecto no eran adecuadas a la organización ni se estaban gestionando. Por tal razón se inició la aplicación de un modelo de gestión por competencias acorde con la metodología del SENA, del cual se efectuó la identificación de las competencias. Como resultado de este proceso se definieron las competencias de todos los cargos de dirección de la SMA, especificando los componentes normativos de cada competencia y la metodología para evaluar las competencias con fines de establecer planes de desarrollo.

El Departamento de Mantenimiento de Mares tenía elementos para realizar gestión a sus procesos sin embargo estos no se encontraban estructurados y organizados de tal forma que le permitiera hacer un control sistemático de los resultados, lo cual se logró a través de la implementación del programa de mejoramiento de gestión que se soportó

²⁵ Coaching: Es el proceso de equipar a las personas con las herramientas, el conocimiento y las oportunidades que ellos necesitan para desempeñarse y desarrollarse eficientemente.

principalmente en las buenas practicas de gestión observadas en la Gerencia Complejo Barrancabermeja – GCB y el acompañamiento continuo realizado durante el desarrollo de la presente práctica.

Se realizaron ajustes a los indicadores establecidos para el Departamento de Mantenimiento de acuerdo a los requerimientos del modelo de procesos de mantenimiento, los cuales se establecieron bajo un esquema de medición frecuente que evita que los problemas pequeños se conviertan en grandes problemas.

Se implementó un sistema de reuniones sistemáticas de control de gestión en el Departamento de Mantenimiento, donde se analiza el comportamiento de los indicadores que sostienen el plan estratégico del negocio y se trabaja en solucionar los problemas desde la raíz a fin de tener un mejor rendimiento en la organización. Estas reuniones sistemáticas se convirtieron en un espacio de integración para el Departamento de Mantenimiento, en donde las personas expresan sus ideas de mejoramiento para la organización y se comprometen con la empresa a dar lo mejor de ellos, formando un entorno optimista, mejorando el ambiente laboral, satisfaciendo sus dudas y visionando el horizonte al que se dirigen dejando a un lado la incertidumbre que se vive por no conocer que les depara el futuro.

Los elementos de gestión implementados en el programa de mejoramiento de gestión en el Departamento de Mantenimiento tales como: reportes específicos, reuniones sistemáticas e indicadores para cada nivel, se establecieron alineados con el programa de gestión de desempeño, lo cual le permitió al personal de mantenimiento hacer seguimiento continuo y sistemático a los objetivos del área, lo cual resultó en que la etapa oficial de seguimiento del proceso de gestión de desempeño se realizara de forma más ágil y rápida puesto que el personal ya se encontraba familiarizado con los resultados alcanzados. La implementación de este programa de mejoramiento de gestión ha traído cambios en la forma de mirar el desempeño en la organización conllevando en un proceso complejo de adaptación del personal.

La práctica empresarial desarrollada en la Superintendencia de Operaciones de Mares de ECOPETROL S.A. representó un gran aporte a mi experiencia profesional en la medida que me permitió comprender el rol que se debe cumplir en la gestión del talento humano

en una organización, lo cual hace parte del campo de acción de los profesionales del área de la ingeniería industrial.

El objetivo general del proyecto se cumplió, esto se puede evidenciar no sólo en los documentos que se han generado, sino en una disposición general hacia el cambio de enfoque en la gestión de desempeño y desarrollo que se observa en el cumplimiento de las responsabilidades de los colaboradores en la SMA. Así mismo, se observa el cambio en la cultura organizacional que se empezó a cultivar durante el desarrollo de esta práctica dando a conocer la importancia que tiene la focalización de los esfuerzos para el alcance de los objetivos y los beneficios que conlleva la realización de este proceso.

RECOMENDACIONES

Se recomienda realizar gestión de desempeño a todo el personal de la Superintendencia, es decir, además de la nomina directiva que se trabajó en este proyecto, también a la nomina convencional para que absolutamente todo el personal este comprometido con el alcance de los objetivos estratégicos del negocio y se trabaje en un grupo unido para alcanzarlos.

Se debe Implementar la herramienta GIP para todo el personal de la superintendencia ya que en el alcance de este proyecto se trabajo solo con la nomina directiva y queda entonces la responsabilidad de culminar el proceso hasta los niveles inferiores de la estructura organizacional. El sistema de gestión integral de personal debe ser poblado y puesto en funcionamiento para todo el personal de la SMA, llegando hasta el nivel operativo brindándole capacitación y entrenamiento en el manejo del GIP.

Para la obtención de una verdadera gestión del recurso humano en pro de mejores resultados en la organización se debe establecer un plan individual de desempeño a cada uno de los trabajadores de la SMA, buscando desarrollar las competencias requeridas por el cargo a través de acciones de desarrollo como capacitación y entrenamiento.

Se deben seguir utilizando de manera consistente y sistemática los elementos de gestión implementados en el Departamento de Mantenimiento de Mares y las herramientas establecidas como el portal de compromisos; así mismo se debe desarrollar un proceso de seguimiento y control a las buenas prácticas de gestión implementadas en la presente practica industrial con el fin de asegurar la sostenibilidad de la mejora alcanzada. Igualmente, se recomienda hacer extensivo este programa al Departamento de Producción, puesto que el piloto solo se desarrolló a nivel de Mantenimiento.

Todo ECOPETROL y específicamente el personal de la SMA deben continuar trabajando arduamente en esta labor, comprometidos con el alcance de las metas propuestas y sin desfallecer en un largo camino que es importante recorrer.

La Dirección de Desarrollo – DDS- debe adoptar las normas de competencias que establezca la mesa sectorial del SENA para el sector de hidrocarburos; Para tal fin se deben ajustar el modelo de competencias propuesto y así hacerlas extensivas a todo el personal de Ecopetrol S.A. A la fecha, las competencias propuestas se utilizarán de base para realizar el plan de desarrollo de los funcionarios de dirección de la SMA mientras se valida el modelo de competencia a nivel de toda la Empresa.

La DDS debe revisar la factibilidad de aplicar el modelo de competencias a otros procesos diferentes al de Desarrollo, tales como desempeño y selección de personal con el fin de manejar de forma integral la gestión de recursos humanos por competencias.

La dirección de desarrollo debe reforzar la conceptualización de competencia en el personal, realizando jornadas de sensibilización para garantizar que todos los colaboradores conozcan el significado de competencia y cómo funciona el modelo aplicado a la gestión de desarrollo en la SMA. Así mismo, debe desarrollar el proceso de evaluación de competencias al personal de acuerdo al modelo de competencias establecido.

En la SMA se deben diseñar planes de carrera para los cargos de la organización, y realizar los procesos de concurso interno de manera más frecuente, ya que facilitando el desplazamiento de personal a través de la organización se motiva y se obtiene personal con mayor conocimiento de la organización.

Involucrar ampliamente a los colaboradores con personal a cargo en las actividades de desarrollo de su personal, generando conciencia de que la gestión del desarrollo nace en cada una de las áreas y es responsabilidad del jefe garantizarlo.

Se debe realizar una revisión anual a los indicadores que soportan la medición del cumplimiento de los objetivos de resultado del personal, con el fin de garantizar que la gestión de desempeño esté alineada con los requerimientos de la organización.

Es necesario reactivar y sostener en el tiempo el manejo de la herramienta del BSC de la Superintendencia para con ésta tener la visión global, actualizada y general de los

objetivos e indicadores estratégicos de la organización desde las diferentes perspectivas de cliente, interna, financiero y procesos.

Tabla N° 34: Logros obtenidos durante la práctica industrial

Objetivos Específicos	Logros Alcanzados	Logros Adicionales
<ul style="list-style-type: none"> Definir y Desplegar los Objetivos estratégicos al personal directivo de acuerdo con el BSC y la matriz de responsabilidades de la Superintendencia Operativa de Mares. 	<p>Se dejó implementada la metodología del proceso de gestión de desempeño (Capítulo 4), lo cual incluyó las etapas de planeación, y seguimiento y apoyo de los objetivos de desempeño del personal directivo de la SMA (4.3, 4.4) con el soporte del sistema de información GIP (4.6).</p>	<p>Se estructuró el esquema metodológico para desarrollar el despliegue a nivel del personal convencional. (Tablas de despliegue de objetivos en el Capítulo 4). Así mismo, se logró que la planeación y el seguimiento de los objetivos de desempeño se realizara en el GIP, obteniendo los acuerdos de desempeño firmados por jefe y colaborador para todo el personal directivo de la SMA (Anexo N° 3).</p>
<ul style="list-style-type: none"> Planear y desarrollar la capacitación al personal directivo en el manejo del módulo de desempeño de la herramienta de Gestión Integral de Personal, GIP que soporta el proceso de gestión de desempeño de la Superintendencia Operativa de Mares. 	<p>Se capacitó a todo el personal directivo en el uso del módulo de desempeño del sistema de información GIP (4.6)</p>	<p>Se logró una efectividad y un cubrimiento en la capacitación del 100% (4.6), donde los resultados se evidenciaron a través de la planeación y seguimiento registrada en el GIP y la interacción de los usuarios con la herramienta para desarrollar el proceso. Adicionalmente, durante la capacitación se sensibilizó y divulgó al personal sobre el procedimiento de gestión de desempeño (Anexo N° 2).</p>
<ul style="list-style-type: none"> Formular las competencias laborales para los cargos directivos: Superintendente, Jefe de Departamento, y Coordinadores de la Superintendencia de Operaciones de 	<p>Se estableció el mapa funcional del negocio de la SMA (5.3), se formularon las competencias claves del personal de dirección y se diseñaron los componentes normativos de cada competencia de acuerdo con la metodología funcional</p>	<p>Para cumplir el objetivo principal del modelo de competencias, el cual consiste en la elaboración de planes de desarrollo para el personal de dirección, se procedió a establecer los parámetros de evaluación (5.6.2) y se estructuró un esquema para estructurar acciones de</p>

Mares de acuerdo con la metodología SENA.	aplicada por el SENA (5.4).	desarrollo para el personal de acuerdo con la evaluación realizada (5.7).
<ul style="list-style-type: none"> Diseño y puesta en marcha de un programa de mejoramiento del control de Gestión del Departamento de Mantenimiento de Mares. 	Se diseñaron, estructuraron e implementaron los elementos de gestión (reuniones, indicadores, planes, reportes) del Departamento de Mantenimiento de Mares (Figura N° 47, Capítulo 6) de acuerdo con la metodología observada en la GCB.	Se implementaron buenas practicas de gestión tales como la utilización del portal de compromisos, aplicación y evaluación de las normas de reuniones efectivas, aplicación de reglamentos, indicadores de revisión frecuente, entre otros (6.3.2)

BIBLIOGRAFIA

Proyecto Reorganización, Modelo Operativo para implementar la reorganización del Mantenimiento de Superficie. ECOPETROL S.A., Vicepresidencia de Producción, Bogotá Octubre de 2003.

Procedimiento para la Gestión de Desempeño emitido por la Dirección de Desarrollo ECOPETROL S.A.: ECP-DDS-P-02

Información de la intranet de Ecopetrol: <http://www.ecored.com.co>

Presentaciones en power point de la GCB y DDS en Gestión de Desempeño y Control de Gestión.

Mertens, Leonard, Competencia Laboral: sistemas, surgimiento y modelos, Montevideo, Cinterfor/OIT, 1996.

Vargas, Fernando, Manual El enfoque de Competencia Laboral, Centro Interamericano de Investigación y Documentación sobre Formación Profesional, Cinterfor/OIT.

PAGINAS DE INTERNET:

Competencias laborales en: <http://www.monografias.com/trabajos15/competencias-laborales/competencias-laborales.shtml>

Administración por Objetivos APO en: <http://www.gestiopolis.com/>

Gestión efectiva del desempeño en: <http://www.mercerhr.com.ve>

Metodología para la elaboración de Normas de Competencia Laboral en:
<http://www.sena.gov.com>

ANEXOS

ANEXO N° 1: Cronograma de Capacitación de la herramienta GIP

***** CRONOGRAMA DE CAPACITACION GIP *****

		AÑO : 2.005							
ACTIVIDADES PRINCIPALES		FEBRERO				MARZO			
		1	2	3	4	1	2	3	4
1	Divulgación de los logros alcanzados en el 2004 y Metas 2005 - Ritual Gerencial								
2	Realización de conversatorios para el personal de producción y Mantenimiento, orientado por los Jefes de Departamentos con el fin de presentar el programa de Gestión de Desempeño al personal y divulgar el procedimiento actualizado a Diciembre de 2004 por parte del DDS.								
3	Visitas informales en cada unidad de trabajo con el fin de explicar los objetivos y beneficios del proceso de gestión de desempeño, su metodología y la aplicación de la herramienta GIP en el proceso.								
4	Realización de talleres con las unidades de trabajo para definición de indicadores de resultado.								
	Sesiones de capacitación para manejo de la herramienta GIP en la fase de Planeación, Seguimiento, y Evaluación del Proceso de Gestión de Desempeño y entrega de contraseñas para entrar a la herramienta.								
	* Coordinación Subsuelo. 2 sesiones.								
5	* Coordinación de Producción Periféricos y El Centro. 1 sesión para personal de control de producción y 2 sesiones para personal operativo								
	* Coordinación Plantas de Procesos. 1 sesión.								
	* Coordinación Provincia Para personal de mantenimiento y producción								
	* Coordinación de Mantenimiento El Centro e IMC. 1 sesión.								
	* Coordinación de Mantenimiento Periféricos. 2 sesiones.								

ANEXO N° 2: Procedimiento de Gestión de Desempeño

DIRECCIÓN DE DESARROLLO **Procedimiento para Gestión del Desempeño** **Versión: 01 ECP-DDS-P-02** **Fecha divulgación: Diciembre de 2004**

1. OBJETO
2. ALCANCE
3. DOCUMENTOS DEROGADOS
4. CONDICIONES GENERALES
5. DESARROLLO
 - 5.1 DESPLIEGUE DE OBJETIVOS DE RESULTADO EN EL ÁREA
 - 5.2 COMPROMISOS DE DESEMPEÑO
 - 5.3 SEGUIMIENTO Y APOYO A LOS COMPROMISOS DE DESEMPEÑO
 - 5.4 EVALUACIÓN DE COMPROMISOS DE DESEMPEÑO
6. CONTINGENCIAS
7. BIBLIOGRAFÍA

1. OBJETO

Establecer el procedimiento para evaluar y mejorar el desempeño de los colaboradores con base en la formulación previa de objetivos de resultado y de competencias, así como la formulación de planes para el desarrollo, para el período de un (1) año.

2. ALCANCE

Aplica a todo el personal vinculado con ECOPETROL S.A. y atiende desde la definición de compromisos de desempeño (objetivos de resultado y de competencias) hasta la evaluación del desempeño y la realimentación al colaborador por parte del jefe inmediato.

3. DOCUMENTOS DEROGADOS

No aplica

4. CONDICIONES GENERALES

La gestión del desempeño es un proceso, integrado al ciclo de planeación del Negocio, y está conformado por cuatro fases: planificación, seguimiento y apoyo, evaluación y plan de desarrollo.

El desempeño es un concepto que integra los resultados y las competencias de cada colaborador.

El Plan de Negocio de ECOPETROL es el fundamento y punto de partida para la gestión de desempeño de cada año.

Los objetivos que definan las Vicepresidencias y/o Direcciones deben contribuir de manera directa al cumplimiento del Plan Estratégico de la Empresa. Todos los objetivos formulados por un área determinada, deben corresponder a lo requerido para asegurar el logro de los objetivos del área inmediatamente superior.

- En la definición de los objetivos del área se debe tener en cuenta la asignación de metas EVA y los KPI's que sean objeto de seguimiento por parte de la Dirección General de Planeación y Riesgos.
- Anualmente, en el primer bimestre del año (enero y febrero), deben formularse los objetivos de resultado y de competencias.
- Los objetivos del área constituyen los objetivos para el jefe de la misma, por lo que su evaluación de resultados corresponde a la evaluación de la gestión de su área.
- El jefe debe asegurar espacios de comunicación directa con el colaborador mediante una realimentación específica y descriptiva, que permita al colaborador hacer los correctivos sobre el desarrollo de sus tareas y actividades, antes de la evaluación.
- Los objetivos de resultado y de competencias deben ser revisados por el jefe inmediato y el colaborador, por lo menos, una (1) vez al año en la fase de seguimiento y apoyo (marzo a octubre). Cuando sea necesario deben registrarse las debilidades encontradas, tomando en cuenta la aplicación de las acciones correspondientes.
- Los objetivos de resultado se pueden modificar en la fase de seguimiento, excepto cuando las causas de modificación estén relacionadas con el desempeño del colaborador.
- La Evaluación del Desempeño debe ser elaborada por el jefe inmediato y revisada con el colaborador en la sesión de realimentación del desempeño programada para este fin, en el periodo comprendido entre los meses de diciembre y enero.
- En los casos de rotaciones, ascensos y situaciones permanentes que impliquen cambio en los roles y responsabilidades, se debe realizar la evaluación de los resultados obtenidos a la fecha; igualmente, se debe establecer nuevos objetivos de resultado, adecuados a las nuevas responsabilidades.

5. DESARROLLO

5.1 DESPLIEGUE DE OBJETIVOS DE RESULTADO EN EL ÁREA

El jefe inmediato y el colaborador deben:

Identificar los objetivos asignados al área y otros adicionales que deban lograr para contribuir al cumplimiento de los objetivos del área superior o de los proyectos asignados. Descomponer cada objetivo del área en objetivos más específicos (por cuotas, por fases o por variables) que permitan delimitar la responsabilidad de cada grupo de trabajo o colaborador.

Asignar los funcionarios responsables para el cumplimiento de cada objetivo.

5.2 COMPROMISOS DE DESEMPEÑO

Objetivos de Resultado

El jefe inmediato debe:

- Definir condiciones especiales para el cumplimiento de los objetivos, en caso de que se requieran.
- Preparar y formular la descripción, peso, indicador y meta, de cada objetivo.
- Proveer los recursos necesarios para facilitar el cumplimiento de los objetivos.

El colaborador debe:

- Concertar con el jefe inmediato la descripción, peso, indicador y meta, de cada objetivo asignado, durante la entrevista
- Acordar con el jefe inmediato, las acciones y recursos necesarios para el cumplimiento de todos los objetivos

Objetivos de Competencias

El jefe inmediato debe:

- Explicar los objetivos de competencias establecidos por la Empresa.
- Identificar actividades y los medios de verificación que aseguren el desarrollo en los comportamientos de mayor impacto.
- Definir acciones de entrenamiento en el puesto que faciliten el desarrollo de las competencias del colaborador.

El colaborador debe:

- Asumir los objetivos de competencias establecidos por la Empresa.
- Cumplir con las acciones de entrenamiento en el puesto, capacitación o actividades previstas para facilitar el desarrollo de sus competencias.

5.3 SEGUIMIENTO Y APOYO A LOS COMPROMISOS DE DESEMPEÑO

Objetivos de Resultado

El jefe inmediato debe:

- Recopilar, analizar y evaluar la información o el porcentaje de avance en cada objetivo (identificar problemas y aciertos obtenidos, causas y posibles correctivos).
- Explorar e indagar sobre el plan de acción para lograr el cumplimiento final de los objetivos, por parte del colaborador.

El colaborador debe:

- Presentar la información sobre el avance en cada objetivo (identificar problemas y aciertos obtenidos, causas y posibles correctivos).
- Ejecutar las acciones sugeridas por el jefe inmediato para lograr el cumplimiento final.

Objetivos de Competencias

El jefe inmediato debe:

- Analizar la experiencia del colaborador en el desarrollo de los comportamientos, con base en datos y hechos concretos.
- Revisar el cumplimiento de las acciones de entrenamiento en el puesto definidas y/o actividades programadas para el colaborador.

El colaborador debe:

Informar la experiencia personal en el desarrollo de los comportamientos con base en datos y hechos concretos.

5.4 EVALUACIÓN DE COMPROMISOS DE DESEMPEÑO

Objetivos de Resultado

El jefe inmediato debe:

Analizar la información sobre el cumplimiento de cada uno de los objetivos de sus colaboradores.

- Registrar los resultados de la evaluación de los objetivos.

El colaborador debe:

- Presentar la Información sobre el logro alcanzado en cada objetivo.

Objetivos de Competencias

El jefe inmediato debe:

Seleccionar las fuentes de información para la evaluación de los objetivos del colaborador, para soportar la evaluación con hechos concretos:

Para los Vicepresidentes, Directores, Gerentes y Jefes de Unidad las fuentes deben ser: jefe inmediato, el funcionario mismo, un (1) par, un (1) cliente.

Para los demás colaboradores: jefe inmediato, el funcionario mismo, un (1) colaborador directo y un (1) cliente.

Solicitar la evaluación de los objetivos de competencias del colaborador a las fuentes de información definidas.

Analizar la evaluación de los objetivos con el colaborador.

Convertir en puntos y registrar la evaluación de competencias.

Totalizar y reportar la evaluación de desempeño de cada colaborador, a la Unidad de Desarrollo Humano, entregando los soportes necesarios.

El colaborador debe:

Realizar la auto-evaluación de los objetivos de competencias.

6. CONTINGENCIAS

Si para algún colaborador, el proceso que se realice no se puede registrar en el GIP, todos los registros se harán en el formato magnético "Gestión del Desempeño", en una copia que se guardará con los cinco (5) dígitos del registro del colaborador por "Nombre del Archivo", y que deberá ser enviada en los plazos establecidos a la Unidad de Desarrollo Humano.

7. BIBLIOGRAFÍA

Hay Group, "Guía General para la Realización del Proceso de Gestión del Desempeño", Bogotá, 1998.

Hay Group, "Sistema de Gestión del Desempeño", Bogotá, 1998.

ANEXO N° 3: Planeación del Jefe de Departamento de Producción en el GIP



**Acuerdo de Desempeño
- Planeación Año 2005 -**

Registro: 19718 Nombre: OLARTE RODRIGUEZ, ARIEL Distrito: 1
Cargo: Jefe Departamento Producción Nómina Directivo

Objetivos de Resultado:

Aprobado

Objetivo del Empleado	Indicador	Peso	Meta
HSE: Reducir la accidentalidad en la SMA.	Indice de Frecuencia de Accidentalidad del personal propio y contratista	3	5.8
HSE: Mejorar el Orden y Aseo en la SMA	Puntos Obtenidos en las Auditorias de Orden y Aseo Promedio Año	2	8
HSE: Disminuir el número de incidentes ambientales	No. Eventos Ambientales	2	46
PERSONAL: Garantizar la ejecución del Plan de Desarrollo individual del personal.	(No. Personas Capacitadas / No. Personas Totales a Capacitar)* 100	2	100
PERSONAL: Garantizar que el 100 % de los trabajadores correspondiente a población objetivo, tengan acuerdo individual de desempeño firmado y alineados con los objetivos del Departamento, así como el seguimiento semestral de su gestión y desempeño	% de Cumplimiento del Programa de Gestión de Desempeño	2	100
GESTIÓN: Monitorear la ejecución de la estrategia empresarial a través de la implementación de la Estructura de Control de Gestión, con el fin de asegurar el cumplimiento de resultados.	% Promedio de Efectividad de las de Reuniones	2	80
RESULTADOS ECONÓMICOS: Ejecutar \$16.718 Millones del presupuesto de gastos como mínimo en un 96 % y máximo el 100% del presupuesto asignado para el Departamento.	% de Ejecución Presupuestal	5	96
CUMPLIMIENTO DEL PLAN DE VOLUMEN DE GAS: Disminuir Pérdidas en TEAS de la Producción de Gas de la SMA.	Quema de Gas en TEAS / Año	3	5
RESULTADOS ECONÓMICOS: Reducir el inventario de crudo en tanques de fiscalización de la SMA.	Inventario de Crudo	2	45000
CUMPLIMIENTO DEL PLAN DE VOLUMEN DE CRUDO: Mantener diferida por debajo de 1840 Barriles Promedio Año	BOPD de Diferida / Año	3	1840
CUMPLIMIENTO DEL PLAN DE VOLUMEN DE CRUDO: Participar en el Mercado Nacional con 19273 BOPD al año (BAS + INC) P 50	BOPD / Año	25	19273
CUMPLIMIENTO DEL PLAN DE VOLUMEN DE GAS: Participar en el mercado nacional con 14189 KPCD / Año de gas seco comercial.	KPCD / Año	7	14189
CUMPLIMIENTO DEL PLAN DE VOLUMEN DE GAS: Producir 26635 KPCD de gas promedio Año.	KPCD / Año	8	26635

al



CUMPLIMIENTO DEL PLAN DE VOLUMEN GAS: Participar en el Mercado Nacional con 1547 BOPD de Productos blancos promedio Año.	BOPD de Productos Blancos Promedio Año	9	1547
CUMPLIMIENTO DEL PLAN DE VOLUMEN DE CRUDO: Indice de Desarrollar Reservas	MBLS de Reservas Incorporadas	5	8.4
RESULTADOS ECONÓMICOS: Indice de gestión de Proyectos.	Indice de Valor Ganado del Plan -IEP	3	100
CLIENTE: Cumplir con las especificaciones de calidad de Crudo, Productos Blancos, Gas de Venta y Agua Potable.	% de Cumplimiento	4	100
GESTIÓN: Liderar el proceso de mejoramiento del área de ingeniería de producción, y el plan estratégico de producción a 3 años para la SMA integrado el plan de mantenimiento.	Informe	2	1
HSE: Reducir accidentalidad en la SMA	Indice de Severidad	5	135
CLIENTE: Desarrollo de la implementación del programa de acreditación del laboratorio de petroleos	% de Cumplimiento	3	100
CLIENTE: Participación en programa de certificación OHSAS 18000 ISO 14001 e implementación fase 2005	% de Cumplimiento	3	100

Comentarios Empleado:

Comentarios Jefe:

A Olarte
 x [Signature] 19962
 19918
 ARIEL OLARTE RODRIGUEZ

[Signature]
 RAFAEL ENOC OSPINO ROJAS





Acuerdo de Desempeño - Planeación Año 2005 -

Registro: 19718	Nombre: OLARTE RODRIGUEZ, ARIEL	Distrito: 1
Cargo: Jefe Departamento Producción	Nómina	Directivo

Objetivos de Competencias:

Aprobado

Competencia	Comportamiento
Orientación al Cliente	Identifica, profundiza y da solución a las expectativas realizables de los clientes frente a los productos y servicios que ofrece
	Responde en forma rápida y creativa las necesidades de los clientes
	Recibe con actitud positiva las inquietudes y/o quejas de los clientes
	Evalúa sus decisiones basado en el impacto que tendrán en sus clientes
	Mejora continuamente los procesos de su área para servir mejor a sus clientes
Orientación a Resultados	Culmina con éxito lo que comienza, entregando trabajos con información de alta calidad.
	Permanente establece y alcanza metas retadoras y realistas alineadas con los objetivos del área.
	Promueve iniciativas, mejoras e innovaciones en sus actividades y las de los demás.
	Assume riesgos calculados y toma las medidas necesarias para minimizarlos en la obtención de objetivos difíciles.
	Actúa con compromiso y responsabilidad frente al manejo de la información.
Dirección y Desarrollo de Personas	Cumple con las normas de seguridad establecidas para el manejo de la información.
	Genera confianza a los miembros de su equipo y los estimula a cooperar y participar en el cumplimiento de una tarea u objetivo.
	Utiliza prácticas de acompañamiento individual (coaching) con sus colaboradores para promover su desarrollo personal y profesional en un ambiente de confianza.
	Visualiza las competencias de las personas, asignando objetivos retadores para desarrollar su potencial, de acuerdo con las necesidades del negocio.
	Brinda realimentación constructiva, específica y oportuna a sus colaboradores para reforzar y corregir desempeño.
Comunicación Efectiva - Trabajo en Equipo	Establece y transmite estándares, reglas, responsabilidades y objetivos claros para mejorar la efectividad del equipo.
	Comunica oportunamente los planes a corto, mediano y largo plazo.
	Se asegura que su interlocutor haya entendido el mensaje enviado.
	Desarrolla alianzas con otras áreas de la organización para optimizar recursos y obtener resultados.
	Coopera activamente como miembro del equipo.
	Antepone las metas del equipo a las metas individuales.
	Escucha y negocia para lograr acuerdos.
	Se comunica de manera directa y abierta con personas de los niveles de la organización con quienes se interrelaciona.



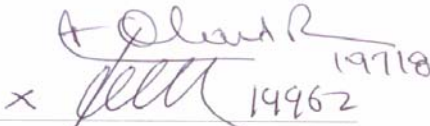

con información de alta calidad.
Actividad: Definir claramente los planes de acción para cumplir cada objetivo, identificando los productos claves a entregar del portafolio de servicio y los cronogramas para el cumplimiento.
Verificación: Cumplimiento del 100% de las metas que apuntan a cada objetivo estratégico con calidad y oportunidad.

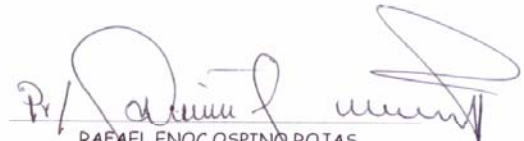
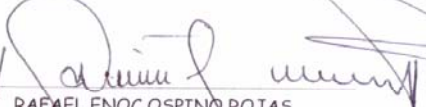
COMUNICACIÓN EFECTIVA - TRABAJO EN EQUIPO:

Comportamiento: Escucha y negocia para lograr acuerdos.
Actividad: Comunicación periódica con jefes sobre prioridades, apoyos requeridos y avances, tomando la iniciativa para acordar reuniones con jefes y compartir logros.
Verificación: Registro de comunicación y seguimiento de la acción

Comportamiento: Se comunica de manera directa y abierta con personas de los niveles de la organización con quienes se interrelaciona.
Actividad: Solicitar realimentación de jefes, pares y clientes.
Verificación: Registros de los momentos y acuerdos de compromiso.

Comportamiento: Desarrolla alianzas con otras áreas de la organización para optimizar recursos y obtener resultados.
Actividad: Diseñar un programa para identificar mejores prácticas en el área de subsuelo y contribuir al mejoramiento de su desempeño.
Verificación: Beneficios Comprobados.


x  19718
14962
ARIEL OLARTE RODRIGUEZ


Pr/ 
RAFAEL ENOC OSPINO ROJAS

ANEXO Nº 4: Formato para elaborar Plan a 5 años

1. INTRODUCCIÓN

2. MISIÓN

3. VISIÓN

4. VALORES

5. INDICADORES CLAVES DE DESEMPEÑO Y OBJETIVOS:

5.1 HSE

5.1.1 Introducción

5.1.2 Estrategias

5.1.3 Metas

INDICADOR (KPI)	REAL	METAS					BENCHMARK
	Último Año	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	

5.1.4 Acciones

ACCION No.	ACCIONES DEL DEPARTAMENTO DE MANTENIMIENTO – HSE
H1	
H2	
H3	
H4	

5.2 PERSONAL

5.2.1 Introducción

5.2.2 Estrategias

5.2.3 Metas

INDICADORES (KPI)	REAL	METAS					BENCHMARK
	Último Año	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	

5.2.4 Acciones

ACCION No.	ACCIONES DEL DEPARTAMENTO DE MANTENIMIENTO – PERSONAL
P1	
P2	
P3	
P4	

5.3 RESULTADOS ECONOMICOS

5.3.1 Introducción

5.3.2 Estrategias

5.3.3 Metas

INDICADOR (KPI)	REAL	METAS					BENCHMARK
	Último Año	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	

5.3.4 Acciones

ACCION No.	ACCIONES DEL DEPARTAMENTO DE MANTENIMIENTO – RESULTADOS ECONOMICOS
E1	
E2	
E3	
E4	

5.4 ORIENTACIÓN AL CLIENTE

5.4.1 Introducción

5.4.2 Estrategias

5.4.3 Metas

INDICADOR (KPI)	REAL	METAS					BENCHMARK
	Último Año	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	

5.4.4 Acciones

ACCION No.	ACCIONES DEL DEPARTAMENTO DE MANTENIMIENTO – ORIENTACIÓN AL CLIENTE
C1	
C2	
C3	
C4	

5.5 GESTIÓN

5.5.1 Introducción

5.5.2 Estrategias

5.5.3 Metas

INDICADOR (KPI)	REAL	METAS					BENCHMARK
	Último Año	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	

5.5.4 Acciones

ACCION No.	ACCIONES DEL DEPARTAMENTO DE MANTENIMIENTO – GESTIÓN
G1	
G2	
G3	
G4	

5.6 CONFIABILIDAD OPERACIONAL

5.6.1 Introducción

5.6.2 Estrategias

5.6.3 Metas

INDICADOR (KPI)	REAL	METAS					BENCHMARK
	Último Año	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	

5.6.4 Acciones

ACCION No.	ACCIONES DEL DEPARTAMENTO – CONFIABILIDAD OPERACIONAL
O1	
O2	
O3	
O4	

6. DEFINICIONES Y GLOSARIO DE LOS INDICADORES CLAVES DE DESEMPEÑO (KPI)

Instrucciones de elaboración:

INTRODUCCIÓN: Debe enunciarse los principales logros y mejoras alcanzadas en el desempeño del Departamento de Mantenimiento en los últimos años, enfocándose principalmente en los logros del último año para cada una de las áreas claves del negocio y motivando al personal a continuar trabajando por los objetivos propuestos. Esta bienvenida es firmada por el Jefe del Departamento.

MISIÓN: Debe enunciarse el objetivo principal o razón de ser del Departamento de Mantenimiento con el cual contribuye y se alinea con la misión del negocio de la Superintendencia de Operaciones de Mares.

VISIÓN: Debe enunciarse la visión del Departamento de Mantenimiento, la cual debe alinearse con la visión de la Superintendencia de Operaciones de Mares.

VALORES: Debe enunciarse los valores esperados del personal de Mantenimiento, que corresponde con los esperados para todo el personal de la Superintendencia Operativa de Mares.

INDICADORES CLAVES DE DESEMPEÑO Y OBJETIVOS

Para cada área clave de desempeño debe especificarse:

Introducción: Objetivo general del área clave de desempeño.

Estrategias: Se debe enunciar las estrategias con las cuáles se va a lograr el objetivo general del área clave de desempeño para los próximos cinco años. Las estrategias deben enunciarse sin tiempo. Por ejemplo:

- Determinar los programas de Confiabilidad Operativa / Mantenimiento por medio de evaluaciones basadas en el riesgo (ej. la gestión centrada en la confiabilidad – RCM, Inspección basada en el riesgo – RBI, análisis de Función Protectora de Instrumentos – IPF).
- Operar nuestro equipo ambiental de la misma forma en que operamos nuestros equipos de procesos

Metas: Se debe especificar los indicadores con los cuáles se realizará control de los procesos involucrados en el área clave de desempeño, registrar el logro que obtenido en el último año para cada indicador y realizar una proyección de las metas de cada indicador para los próximos cinco años. Adicionalmente se debe anotar el Benchmark o referencia clase mundo para cada indicador con el fin de realizar el comparativo respectivo.

Las metas deben estar debidamente correlacionadas con las estrategias establecidas, puesto que la consecución de las estrategias debe permitir alcanzar las metas propuestas.

Acciones: Se debe especificar de forma concreta y clara las acciones con las cuáles se ejecutarán las estrategias establecidas en el punto anterior.

Las acciones están relacionadas con implementación de procedimientos, planes, programas, por ejemplo:

- Inspección basada en el riesgo (RBI):

Desarrollo continuado y uso del RBI para optimizar los intervalos y esfuerzos de inspección.

- Competencias

Definir las competencias de cada rol y, como parte de los planes de desarrollo, desarrollar las competencias individuales.

Definiciones y glosario de los indicadores claves de desempeño (KPI):

En esta sección se explica la definición de indicadores, por ejemplo:

- RBI (RISK BASED INSPECTION) (INSPECCION BASADA EN EL RIESGO)

La aplicación de consideraciones de probabilidad y consecuencia a fin de optimizar las actividades de inspección.

Y conceptos utilizados en el texto, por ejemplo:

- DERRAMES

Cualquier pérdida inesperada, hacia cuerpos de agua o a la tierra, de hidrocarburos y otros materiales del proceso (excluyendo un derrame que se encuentre completamente contenido por una superficie no permeable).

ANEXO Nº 5: Reglamento para la elaboración del Plan Anual de Mantenimiento

1. OBJETIVO DEL PLAN ANUAL

Establecer los objetivos y metas anuales del Departamento de Mantenimiento de Mares, para cumplir con los compromisos adquiridos con la Superintendencia de Operaciones de Mares SMA.

2. TIPO DE DOCUMENTO

Plan.

3. FRECUENCIA CON LA CUAL SE GENERA EL DOCUMENTO

Anual.

4. RESPONSABLE POR LA GENERACIÓN DEL DOCUMENTO

Ingeniería de Mantenimiento y Confiabilidad – IMC.

El Plan Anual se debe generar una semana antes de la oficialización del Plan Anual del Departamento de Mantenimiento de Mares.

5. CONTENIDO DEL DOCUMENTO CLAVE

- Plan Estratégico de Mantenimiento (Suministrado por IMC).
- Compromisos del Departamento de Mantenimiento con la SMA (Suministrado por PME).
- Benchmarking (suministrado por el Comité Central de Mantenimiento)
- Objetivos y Metas anuales del Departamento de Mantenimiento en:
 - o Resultados Económicos.
 - Costos de mantenimiento vs. Costo de reposición
 - Costo de mantenimiento vs. Costo total de la operación
 - Efectividad de mantenimiento (Costo de Mantenimiento Vs. La Complejidad Equivalente de la Infraestructura del negocio)
 - Programa de optimización de la Bodega de Materiales
 - o Confiabilidad Operacional
 - Disponibilidad global de planta por negocio
 - Disponibilidad de los equipos críticos
 - Relación mantenimiento proactivo vs reactivo
 - Backlog de mantenimiento
 - Diferida de producción por mantenimiento
 - Plan de House Keeping
 - o Trabajos de Mantenimiento
 - Descripción resumida de los alcances y duraciones de los diferentes programas a ejecutar durante la vigencia presentada (Programa, justificación, alcance, cubrimiento)
 - Programas de Mantenimiento Preventivo a ejecutar :
 - Preventivos Mayores
 - Preventivo Rutinario por especialidad. (Rutas de Lubricación, instrumentos, etc.)
 - Cuadro de Recurso de Mano de Obra
 - Resumen de Costos asociados a los diferentes programas.

- Administración de Proyectos.
 - Proyectos de Inversión
- HSEQ.
 - Índice de Frecuencia de Accidentalidad (Incluye contratistas)
 - Índice de Severidad
 - Programa de salud ocupacional
- Personal.
 - Control de la Planta de Personal
 - Programa de Gestión Integral de Personal
- Presupuesto.
 - Gastos
 - Inversiones

6. HERRAMIENTAS INFORMÁTICAS REQUERIDAS DE SOPORTE

La información principalmente se tomará del MIMS (Sistema computarizado integrado de gestión de Mantenimiento), lo cual brindará una mirada hacia el futuro para los próximos 12 meses. Adicionalmente se contará con la información resumida de la ejecución de los diferentes programas de mantenimiento (Preventivo, Predictivo, Mayor y Correctivo) llevada a cabo durante periodos anteriores.

Con el fin de predecir o pronosticar comportamientos futuros de plantas y equipos, se requiere tener destrezas para el manejo de herramientas como:

RCM: Mantenimiento Centrado en la Confiabilidad

RBI: Inspección basada en Riesgo

IPF: Función Protectora aplicada a los sistemas de instrumentos.

7. HABILIDADES y FORMACIÓN REQUERIDA PARA SU ELABORACIÓN

Los responsables de la elaboración de este Plan Anual deberán tener conocimiento amplio y suficiente de la Función Mantenimiento incluyendo los Procesos existentes de mantenimiento y deberá tener entrenamiento en:

Conocimiento de la Estrategia de Mantenimiento definida por la Organización en el modelo de Administración de Activos.

Experiencia en definición de metas y objetivos.

Experiencia en sistemas de control de gestión.

Experiencia en el manejo de herramientas de Calidad.

Conocimiento en la formulación y seguimiento de indicadores de gestión.

Conocimiento de las Mejores Prácticas en Planeación, Programación, Ejecución y Optimización

8. AUTORIZACIONES

El Plan Anual de Mantenimiento tendrá los siguientes pasos para alcanzar su aprobación y autorización de arranque:

Una primera presentación y sustentación previa por parte del Jefe de Departamento generador del Plan Anual de Mantenimiento al Superintendente de Operaciones de Mares.

Una presentación final al Gerente de la GRM – Gerencia Regional del Magdalena Medio, quien conjuntamente con su comité aprobará anualmente el Plan Anual de Mantenimiento.

9. POSICIONES EN LA ORGANIZACIÓN QUE RECIBEN EL DOCUMENTO Y SU FRECUENCIA

Superintendente de Operaciones

Jefaturas de Departamento.

La frecuencia es anual.

10. REQUERIMIENTOS ADICIONALES

Disponer para su elaboración de:

- Plan Estratégico de la SMA.
- Metas y Objetivos de la SMA.
- Benchmarking

11. FORMATOS

- Matriz Estratégica del Departamento de Mantenimiento
- Plan Estratégico de Mantenimiento
- Prioridades de mantenimiento para el año
- Estrategia de contratación
- Proyectos de Inversión.
- Control de la Planta de Personal.
- Programa de Gestión Integral de Personal
- Organigrama de mantenimiento con las cantidades de personal disponibles para ejecutar la función
- Presupuesto de mantenimiento aprobado (consolidado Gastos e Inversiones)
- Plan de Compras y Contratación (PACC, PXQ)
- Programa de la Ruta del Éxito para Mantenimiento

ANEXO Nº 6: Reunión sistemática del Departamento de Mantenimiento de Mares (semanal/mensual)

1. OBJETIVO

- Hacer seguimiento a las áreas de resultado (Confiabilidad, HSE, Personal, Resultados económicos, Clientes y Gestión) de cada una de las coordinaciones del Departamento Mantenimiento y acordar los planes requeridos para garantizar su cumplimiento.
- Oficializar el programa para la siguiente semana que realizará el Departamento de Mantenimiento para cumplir con sus indicadores, a través de sus Coordinaciones.
- Oficializar el programa de trabajo planteado del fin de semana para garantizar el soporte de las áreas críticas.

2. ALCANCE

Hacer seguimiento a los indicadores de resultado del Departamento de Mantenimiento de Mares y las Coordinaciones de Mantenimiento El Centro, Periféricos y Provincia.

Indicadores de Frecuencia Semanal:

CONFIABILIDAD OPERACIONAL:

- Gestión de Eventos (Por eventos, Ordenes de trabajo Planeadas y Programadas, Ordenes de trabajo inmediatas, Ordenes de trabajo Bolsa)
- Backlog Preventivo y Correctivo (semanas)
- Diferida de Producción por mantenimiento (promedio día año)

Indicadores de Frecuencia Mensual:

CONFIABILIDAD OPERACIONAL:

- Gestión de Eventos (mensual y acumulados)
- % Disponibilidad de Equipos Críticos
- Relación Mantenimiento Proactivo – Reactivo
- Documentación de Ordenes de Trabajo
- Diferida de producción por mantenimiento
- Quema de Gas en Tea

HSE:

- % Cumplimiento del Programa Ruta del Éxito HSEQ
- Índice de Frecuencia de Accidentalidad (Propio + Contratista)
- Índice de Severidad (Propio + Contratista)

RESULTADOS ECONOMICOS:

- % Ejecución Presupuesto de Gastos
- Sobretiempo %
- Ausentismo %
- Valor Inventario de Bodegas

GESTION

- % Efectividad en las reuniones (ECG)
- Cumplimiento del PACC (Plan Anual de Compras y Contrataciones)

CLIENTE

- Cumplimiento del programa del Sistema de Gestión Integral (SGI)

PERSONAL

- Cumplimiento Programa de Gestión Integral de Personal

3. CONSTITUCION

3.1 MIEMBROS DEL COMITÉ

3.2. DESCRIPCION DE ROLES Y RESPONSABILIDADES

- Jefe de Departamento de Mantenimiento: Moderador y Organizador de la reunión.
- Coordinador de Ejecución El Centro: Participante
- Coordinador de Ejecución Periféricos: Participante
- Coordinador de Ejecución Provincia: Participante
- Programador de Mantenimiento: Participante
- Invitados: Los que se consideren necesarios para el logro del objetivo de la reunión.

Moderador:

- Presidir cada una de las Reuniones de Reporte del Departamento.
- Asignar compromisos a los miembros de la reunión.
- Definir el lugar de la reunión.
- Designar a un participante de la reunión con la responsabilidad de anotar los compromisos en el formato estándar de lista de compromisos de la reunión cada vez que se vayan acordando durante la realización y oficializarlos al término de la misma.

Organizador:

- Preparar Agenda y enviarla con 1 día de anticipación a cada uno de los participantes.
- Realizar los arreglos logísticos requeridos para el desarrollo de la reunión.
- Convocar oportunamente a los integrantes del mismo a través del Outlook y hacer entrega de los documentos que corresponda.
- Asistir a las sesiones de la reunión de Reporte Semanal del Departamento.
- Asegurarse que los participantes conocen y entienden el contenido y alcance de los compromisos adquiridos.
- Asegurar el archivo en medio magnético de los documentos empleados en la reunión como son: presentación de la reunión, agenda, evaluación de la reunión y demás documentos soporte. Estos archivos deben ubicarse en la carpeta compartida del Departamento.
- Asegurar que el material de entrada de la reunión este previamente elaborado en los formatos y estándares establecidos.
- Elaborar y expedir copia vía mail del acta de la reunión a los miembros de la misma.
- Asegurar que la reunión se realice dentro del tiempo acordado para cada punto en

la agenda o designar a alguien en la reunión con esta responsabilidad.

- Dar la palabra para intervenciones, de acuerdo al orden de solicitud.
- Velar por la temática de la reunión y evitar desvíos a temas secundarios o ajenos al objetivo de la reunión.
- Evaluar la reunión al final y llevar la respectiva estadística.

Participantes:

- Desarrollar y presentar a la reunión los puntos que se definieron en el alcance.
- Cumplir con las reglas básicas de las reuniones eficaces.

Cronometrista:

- Avisar a los demás para el control y manejo del tiempo

Anotador de compromisos:

- Revisar los compromisos al principio de la reunión,
- Anotar los nuevos compromisos durante la reunión y confirmarlos al final de la reunión

4. LOGÍSTICA

4.1 FRECUENCIA

Esta reunión se realizará el día viernes de cada semana en el Departamento de Mantenimiento de Mares.

4.2 HORARIO INICIO HORARIO FIN

La duración de la reunión será de 1 hora en el horario de 7:30 a.m. a 9:00 a.m.

4.3 LUGAR

Sala de Reuniones del Departamento de Mantenimiento de Mares. En caso de presentarse un cambio en el lugar el Moderador debe comunicarlo a los participantes días previos a la Reunión.

4.4 AGENDA

La agenda propuesta es la siguiente, la cual podrá ser modificada días antes a la realización de la reunión y previa autorización del Jefe de Departamento.

PRIMERA SEMANA DEL MES		
TEMARIO	EXPOSITOR	DURACIÓN
Revisión de compromisos anteriores.	Jefe de Departamento	15 min.
Análisis del reporte de desempeño de INDICADORES MENSUALES del Departamento de Mantenimiento. Ajustes y/o trabajos requeridos.	Jefe de Departamento (Cada Coordinador explicará y justificará las desviaciones en caso de no haberse cumplido el programa previsto y presentará los ajustes para reorientar el resultado).	50 min.
Presentación del Programa de Mantenimiento de la semana siguiente y Programa Fin de semana.	Programador de Mantenimiento	15min
Lectura de nuevos compromisos	Responsable	5 min.
Evaluación de la reunión	Responsable	5 min.

SEGUNDA, TERCERA Y CUARTA SEMANA DEL MES		
TEMARIO	EXPOSITOR	DURACIÓN
Revisión de compromisos anteriores.	Jefe de Departamento	15 min.
Análisis del reporte de desempeño de INDICADORES SEMANALES del Departamento de Mantenimiento. Ajustes y/o trabajos requeridos.	Jefe de Departamento (Cada Coordinador explicará y justificará las desviaciones en caso de no haberse cumplido el programa previsto y presentará los ajustes para reorientar el resultado).	50min
Presentación del Programa de Mantenimiento de la semana siguiente y Programa Fin de Semana.	Programador de Mantenimiento	15min
Lectura de nuevos compromisos	Responsable	5 min.
Evaluación de la reunión	Responsable	5 min.

5. ENTRADAS PARA LA REUNIÓN

PRIMERA SEMANA DEL MES

- Acta de la reunión anterior.
- Lista de compromisos de la Reunión anterior

Oficialización del Programa Mensual de mantenimiento de la siguiente semana:

- Presentación del programa SEMANAL para el Departamento de Mantenimiento de Mares de la siguiente semana.

Revisión de Desempeño:

- Reporte ANUAL / MENSUAL de Desempeño del Departamento del mes anterior.
- Reporte ANUAL / MENSUAL de Desempeño de cada Coordinación de Mantenimiento del mes anterior
- Demás reportes requeridos, según los temas a tratar

SEGUNDA, TERCERA Y CUARTA SEMANA DEL MES

- Acta de la reunión anterior.
- Lista de compromisos de la Reunión anterior

Oficialización del Programa Semanal de mantenimiento de la siguiente semana:

- Presentación del programa SEMANAL para el Departamento de Mantenimiento de Mares

Revisión de Desempeño:

- Reporte MENSUAL / SEMANAL de Desempeño del Departamento de Mantenimiento de Mares de la semana anterior.
- Reporte MENSUAL / SEMANAL de Desempeño de cada Coordinación de la semana anterior.
- Demás reportes requeridos según los temas a tratar

6. SALIDAS DE LA REUNIÓN

- Planes de acción para los indicadores que no se encuentran cumpliendo con la meta.

- Listado de Compromisos
- Acta de la reunión
- Evaluación de la reunión

7. REGLAS BÁSICAS DE LA REUNIÓN

- Previo a la reunión se deben haber realizado todas las sesiones de trabajo requeridas para tener listo el Programa Semanal del Departamento, haberse definido los ajustes al mismo, acorde con las revisiones y direccionamientos previos y en general todas las entradas descritas en el numeral de este reglamento.
- Toda la información requerida como entrada deberá ser elaborada en los formatos estándar definidos, enviada previamente a todos los participantes, editada y publicada.
- Las reglas básicas de la reunión son determinadas por el Jefe de Departamento de Mantenimiento responsable de su realización y básicamente consisten en:
- La reunión es sistemática y debe realizarse semanalmente en la misma hora, intensidad horaria y lugar.
- La información de los indicadores deberá ser tomada de la herramienta oficial, dispuesta para tal fin.
- Los compromisos que se generan en esta reunión serán revisados y ejecutados por completo para la siguiente reunión y deberá ser actualizada en el Documento creado para tal fin.
- Atender a la reunión con escucha atenta y participación asertiva.
- Evitar reuniones y charlas paralelas.
- Respetar el uso de la palabra y las opiniones de los demás asistentes.
- Puntualidad en el inicio y fin de la reunión.
- No salir de la reunión (a no ser que se presente una emergencia).
- Teléfonos móviles apagados o en modo silencio
- No se contestarán teléfonos fijos. Los requerimientos especiales o mensajes se centralizarán en la secretaría para no interrumpir.
- Las intervenciones serán breves y previa sesión de la palabra por parte del moderador.
- Las intervenciones deberán estar relacionadas con el tema.

ANEXO N° 7: Reunión Sistemática de las Coordinaciones del Departamento Mantenimiento De Mares (Semanal / Mensual)

1. OBJETIVO

Hacer seguimiento a las áreas de resultado (Confiabilidad Operacional, HSE, Personal, Resultados económicos, Clientes y Gestión) de cada Unidad de Mantenimiento y acordar los planes requeridos para garantizar su cumplimiento.

2. ALCANCE

En esta reunión se realizará seguimiento a los indicadores de resultado de las Coordinaciones de Mantenimiento y sus frentes ejecutores de acuerdo con las áreas de resultado establecidas por la organización: Confiabilidad, HSE, Personal, Resultados económicos, Clientes y Gestión.

2.1 Indicadores de Revisión Semanal

CONFIABILIDAD OPERACIONAL:

- % Atención de Eventos de la Coordinación (Por eventos, Bolsa, Ordenes de Trabajo inmediatas, Ordenes de trabajo planeadas y Programadas)
- Cumplimiento del Programa Semanal de la Coordinación.
- % Backlog Preventivo y Correctivo (semanas)
- Diferida de Producción por mantenimiento(promedio día año)

HSE

- Cumplimiento del Programa de Visitas de Seguridad
- Numero de incidentes Reportados

CLIENTE

- Cumplimiento Programa de Mantenimiento

2.2 Indicadores de Revisión Mensual

CONFIABILIDAD OPERACIONAL:

- % de Participación de mantenimiento Preventivo
- % de Participación de mantenimiento Correctivo
- % de Participación de mantenimiento Mejorativo
- % de Participación de Mantenimiento Predictivo
- Disponibilidad de Equipos Críticos

HSE

- Índice de Frecuencia de Accidentalidad (Propio + Contratista)
- Índice de Severidad (Propio + Contratista)
- % Incidentes H/VH con acciones ejecutadas
- % Auditorias de Orden y Aseo

RESULTADOS ECONOMICOS:

- Valor de Inventarios de Bodegas (Mill)
- % Sobre tiempo

GESTION

- % Efectividad en las reuniones (ECG)
- % Ejecución Presupuestal

PERSONAL

- Ejecución del Plan de Desarrollo del Personal
- Cumplimiento del Programa de Gestión de Desempeño del personal a cargo

CLIENTE

- Cumplimiento del programa del Sistema de Gestión Integral (SGI)

3. CONSTITUCION

3.1 MIEMBROS DE LA REUNIÓN

- Coordinador de Ejecución: Moderador y Organizador de la reunión.
- Supervisores o Frentes Ejecutores de Unidades: Participantes.
- Invitados: Los que se consideren necesarios para el logro del objetivo de la reunión.

3.2. DESCRIPCION DE ROLES Y RESPONSABILIDADES

Moderador:

- Presidir cada una de las sesiones de la Reunión de reporte Semanal.
- Asignar compromisos a los miembros de la reunión.
- Definir el lugar de la reunión.
- Designar a un supervisor de la reunión con la responsabilidad de anotar los compromisos en el formato estándar de lista de compromisos de la reunión cada vez que se vayan acordando durante la realización y oficializarlos al término de la misma.
- Escuchar atentamente y resistir la tentación de dominar la reunión.

Organizador:

- Preparar Agenda y enviarla con 1 día de anticipación a cada uno de los participantes.
- Realizar los arreglos logísticos requeridos para el desarrollo de la reunión.
- Convocar oportunamente a los integrantes del mismo a través del Outlook y hacer entrega de los documentos que corresponda.
- Asistir a las sesiones de la reunión de Reporte Semanal.
- Asegurarse que los participantes conocen y entienden el contenido y alcance de los compromisos adquiridos.
- Asegurar el archivo en medio magnético de los documentos empleados en la reunión como son: presentación de la reunión, agenda, evaluación de la reunión y demás documentos soporte. Estos archivos deben ubicarse en la carpeta compartida de la Coordinación.
- Asegurar que el material de entrada de la reunión este previamente elaborado en los formatos y estándares establecidos.

- Elaborar y expedir copia vía mail del acta de la reunión a los miembros de la misma.
- Asegurar que la reunión se realice dentro del tiempo acordado para cada punto en la agenda o designar a alguien en la reunión con esta responsabilidad.
- Dar la palabra para intervenciones, de acuerdo al orden de solicitud.
- Velar por la temática de la reunión y evitar desvíos a temas secundarios o ajenos al objetivo de la reunión.
- Evaluar la reunión al final y llevar la respectiva estadística.

Participantes:

- Desarrollar y presentar a la reunión los puntos que se definieron en el alcance.
- Cumplir con las reglas básicas de las reuniones eficaces.

Cronometrista:

- Avisar a los demás para el control y manejo del tiempo

Anotador de compromisos:

- Revisar los compromisos al principio de la reunión,
- Anotar los nuevos compromisos durante la reunión y confirmarlos al final de la reunión

4. LOGÍSTICA

4.1 FRECUENCIA

Esta reunión se realizará el día martes de cada semana, en todas las Coordinaciones de Ejecución del Departamento de Mantenimiento de Mares: Coordinación El Centro, Coordinación Provincia y Coordinación Periféricos.

4.2 HORARIO INICIO HORARIO FIN

La duración de la reunión será de 1 hora, en los siguientes horarios:

- Coordinación Periféricos: 8:00 a.m. a 9:00 a.m.
- Coordinación El Centro: 9:30 a.m. a 10:30 a.m.
- Coordinación Provincia: 8:00a.m. a 9:00 a.m.

4.3 LUGAR

El lugar para realizar la reunión se definirá días previos a este por parte del moderador de la reunión.

4.4 AGENDA

La agenda propuesta es la siguiente, la cual podrá ser modificada días antes a la realización de la reunión y previa autorización del Coordinador de ejecución.

TEMARIO	EXPOSITOR	DURACIÓN
Revisión de compromisos anteriores.	Coordinador de Mantenimiento	5 min.

Análisis del reporte de desempeño de INDICADORES SEMANALES / MENSUALES de la Coordinación de Mantenimiento. Ajustes y/o trabajos requeridos.	Coordinador de Mantenimiento (Las explicaciones asociadas a las desviaciones en caso de no haberse cumplido las metas programadas serán explicadas por los asistentes a la reunión y presentaran los ajustes para reorientar el resultado)	45min
Lectura de nuevos compromisos	Responsable	5 min.
Evaluación de la reunión	Responsable	5 min.

5. ENTRADAS PARA LA REUNIÓN

- Compromisos de la Reunión anterior
- Documento con el Programa semanal la Coordinación
- Reporte Mensual/Semanal de la Coordinación
- Reporte Semanal/Diario de cada unidad
- Demás reportes requeridos, según los temas a tratar

6. SALIDAS DE LA REUNIÓN

- Planes de acción para los indicadores que no se encuentran cumpliendo con la meta.
- Listado de Compromisos
- Acta de la reunión
- Evaluación de la reunión

7. REGLAS BÁSICAS DE LA REUNIÓN

- Las reglas básicas de la reunión son determinadas por el Coordinador de Ejecución responsable de su realización y básicamente consisten en:
- La reunión es sistemática y debe realizarse semanalmente en la misma hora, intensidad horaria y lugar.
- La información de los indicadores deberá ser tomada de la herramienta oficial, dispuesta para tal fin.
- Solo deben asistir el Coordinador de Ejecución y los supervisores de las unidades o frentes ejecutores.
- Los compromisos que se generan en esta reunión serán revisados y ejecutados por completo para la siguiente reunión y deberá ser actualizada en el Documento creado para tal fin.
- Atender a la reunión con escucha atenta y participación asertiva.
- Evitar reuniones y charlas paralelas.
- Respetar el uso de la palabra y las opiniones de los demás asistentes.

ANEXO N° 8: Carta de nombramiento del Programador de Mantenimiento



ECOPETROL S.A.
GERENCIA REGIONAL MAGDALENA MEDIO

221220 – 01009

El Centro, 12 de Abril de 2005.

2005 ABR. 15

Señor:

PABLO HERNANDO SÁNCHEZ CHÍA

Registro E0146454

Departamento de Mantenimiento de Mares

El Centro

Asunto: DEFINICIÓN DE ROLES Y ASIGNACIÓN DE RESPONSABILIDADES

Con el fin de clarificar la Estructura Funcional y operacional del Departamento de Mantenimiento de Mares, la cual está basada en el Modelo aprobado por la Vicepresidencia de Producción, me permito informarle que Usted ha sido designado para desempeñar el rol de **Programador de Mantenimiento de las Coordinaciones de Mantenimiento Periféricos y El Centro** de nuestro Departamento.

Por lo tanto a partir de la fecha, se requiere iniciar un proceso de transición entre las funciones que Usted actualmente desempeña y las responsabilidades correspondientes a su Rol, apoyando el normal funcionamiento de la organización de Mantenimiento, para lo cual Usted contará con todo el apoyo y el direccionamiento por parte de su Jefe inmediato.

Estará encargado de determinar para cada una de las actividades a desarrollar, el QUIEN y el CUANDO (fechas calendarios asignadas a través de una programación para el período y afinadas finalmente mediante una programación diaria) concertando con todo el personal interesado.

Las funciones que estarán a su cargo son:

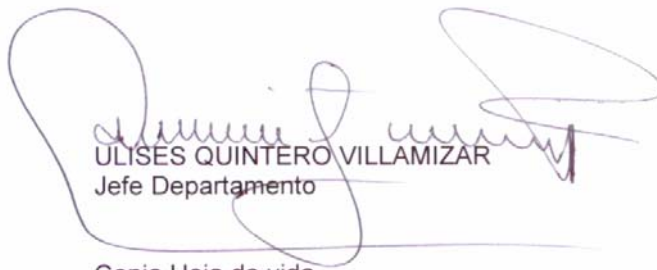
- Validar junto con el jefe de departamento y el planeador respectivo del área, el programa de trabajo quincenal.
- Priorizar las Órdenes de Trabajo a programar del siguiente periodo.
- Recibir del planeador las ordenes de Trabajo (menores y mayores) priorizadas y planeadas para su programación.
- Elaborar la programación con la debida anticipación, para facilitar la gestión de los recursos.
- Coordinar la ejecución de los trabajos programados y pronosticados con los clientes.

- Negociar con el Departamento de Producción la disponibilidad de los equipos a intervenir en las Órdenes de Trabajo programadas.
- Conseguir los recursos necesarios con la debida anticipación.
- Asegurar la retroalimentación de la información con aspectos como: Historia de mantenimiento, costos; tiempos, materiales y equipos realmente utilizados.
- Autorizar las solicitudes de materiales para las OT's planeadas.
- Asegurar en conjunto con el planeador, la existencia de los repuestos en la cantidad, calidad y en el mismo requerido mediante comunicación oportuna con la administración de Inventarios.
- Comprometer las Órdenes de Trabajo ya concertadas con el Departamento de Producción.

La nueva estructura funcional y operacional se ajusta a los requerimientos básicos de planeación, programación y ejecución del Proceso de Mantenimiento Día-Día, y permite soportar el desarrollo del Plan Estratégico de la Función Mantenimiento previsto para el año 2005, dicho plan está orientado a mejorar la productividad y los resultados que requiere la Superintendencia en el tema Mantenimiento.

Agradecemos el compromiso que Usted siempre ha demostrado en el ejercicio de sus funciones y le deseamos éxitos en su nuevo rol.


Atentamente,



ULISES QUINTERO VILLAMIZAR
Jefe Departamento

Copia Hoja de vida.


ANEXO N° 9: Formato de agenda para reuniones

	GERENCIA REGIONAL MAGDALENA MEDIO SUPERINTENDENCIA DE MARES	SUA/SMA/SAR
	FORMATO AGENDA DE REUNION	15-05-05


<< Nombre de la Reunión N ° XX >>		<< Fecha de la reunión >> HORA INICIAL: HORA FINAL: LUGAR:	
OBJETIVO : 1 <<Objetivo de la reunión>> .			
ORGANIZADA POR:			
ROLES	<u>Moderador :</u>	<u>Controlador Tiempo:</u>	
	<u>Relator :</u>		
ASISTENTES:			
AGENDA			
TEMARIO		EXPOSITOR	TIEMPO (minutos)
1	Revisión de compromisos reunión anterior		5
2			
3			
4	Lectura de nuevos compromisos		5
5	Evaluación de la reunión		5

ANEXO N° 10: Formato de evaluación de reuniones efectivas en etapa de instalación

**FORMATO DE EVALUACION REUNIONES EFECTIVAS
SUPERINTENDENCIA DE OPERACIONES DE MARES**

Reunión: Reunión XXX N° XXX			
Lugar:			
Fecha / Hora:			
Tipo de Calificación:			
0 o #: Si el criterio se cumple			
0 a #: Permite al evaluador determinar el nivel de cumplimiento del criterio, siendo 0 la mínima y # la máxima.		Calificar de 0 (no ocurrió) a #	
N°	Aspecto a evaluar	Peso	Opciones de calificación
1	Los objetivos y la agenda eran claros antes de comenzar la reunión	2	0 o 2
2	La reunión empezó a tiempo	3	0 o 3
3	Todos los participantes estaban/llegaron a tiempo	0	0 o 3
4	Se cumplió la agenda	5	0 a 5
5	Quedaron claros los compromisos generados en la reunión	5	0 a 5
6	La reunión se conservó dentro de los tópicos centrales de la agenda	5	0 a 5
7	La reunión terminó a tiempo	3	0 o 3
8	La reunión se desarrolló de manera continua sin interrupciones ni conversaciones paralelas	2	0 o 2
9	Todos los asistentes terminaron la reunión	2	0 o 2
10	Considera usted que realmente era necesaria la reunión	5	0 a 5
Efectividad de esta reunión		32	
Score máximo reuniones efectivas		35	
Porcentaje de efectividad		91%	
Comentarios y / o sugerencias acciones a tomar:			

ANEXO N° 11: Formato de evaluación de reuniones efectivas en etapa de aseguramiento

Evaluación Reuniones Efectivas					
Reunión					
Lugar					
Fecha					
Evaluación	100%	Calificar de 0 (no ocurrió) a 3			
		Peso	Calif.	Puntos	Opciones de calificación
1	Empezó a tiempo	5	3	15	0 ó 3
2	Todos los participantes estaban o llegaron a tiempo	10	3	30	0 ó 3
3	El reglamento de la reunión se cumple	5	3	15	0 ó 3
4	El control del tiempo es adecuado	5	3	15	0, 1, 2 ó 3
5	Todos los documentos de entrada se usaron	2	3	6	0, 1, 2 ó 3
6	Acciones y compromisos se cumplieron en un 100%	15	3	45	0 ó 3
7	Se identificaron las barreras y se generaron acciones para superarlas	5	3	15	0 ó 3
8	Todos los participantes presentaron planes para el próximo período de revisión	5	3	15	0 ó 3
9	El 80% de los indicadores están cumpliendo con la meta	15	3	45	0 ó 3
10	Se acordaron acciones y se generaron compromisos en la reunión	5	3	15	0 ó 3
11	La reunión no tuvo ninguna interrupción	3	3	9	0 ó 3
13	Se terminó la reunión a tiempo	5	3	15	0 ó 3
14	El líder considera que hubo comunicación abierta y honesta	2	3	6	0, 1, 2, ó 3
15	No existieron conversaciones paralelas	3	3	9	0 ó 3
17	Se presentó plan de acción para cada indicador que no cumple la meta	10	3	30	0, 1, 2, ó 3
18	Todos los asistentes terminaron la reunión	5	3	15	0 ó 3
Total		100		300	
Puntaje Máximo Reuniones Efectivas				300	
Comentarios y acciones a tomar:				Efectividad de esta Reunión	100%

ANEXO N° 12: Formato de Acta de Reuniones

<< NOMBRE DE LA REUNIÓN N° XX >>

Lugar:	Fecha:	Hora:
--------	--------	-------

OBJETIVO:


Moderador:		
PARTICIPANTES	DEPENDENCIA	OBSERVACIONES

N°	TEMARIO
1	Introducción
2.	Revisión de compromisos reunión anterior
3.	
4.	
8.	Balance de compromisos
9.	Evaluación de la reunión


DESARROLLO	
Punto 1 de la agenda: Introducción	Responsable:
Punto de la agenda 2: Revisión de compromisos reunión anterior	Responsable:
Punto de la agenda 3:	Responsable:
Punto de la agenda No. 4:	Responsable:

ACUERDOS Y COMPROMISOS			
¿Que se hará?	¿Para que se hará?	Responsable	Fecha


ANEXO N° 13: Hoja de Vida Indicador de Programación de Mantenimiento

	INDICADORES DE MANTENIMIENTO													
	CUMPLIMIENTO DEL PROGRAMA DIARIO DE MANTENIMIENTO													
Perspectiva:	INTERNA/CONFIABILIDAD OPERACIONAL						Abreviatura:	PRG						
Tipo de indicador	Resultado						Origen:	FRENTE EJECUTOR						
Fecha de Actualización:	Junio de 2005													
Descripción:	Mide el Numero Total de Tareas de Mantenimiento ejecutadas del total programadas diariamente por Frente Ejecutor.													
Objetivo:	Medir el cumplimiento a la lista diaria de trabajos de Mantenimiento para cada uno de los Frentes ejecutores que existen en la SMA. El incumplimiento a la lista diaria de trabajos de Mantenimiento aumentará el backlog de tareas por ejecutar.													
Frecuencia de actualización de la meta	Mensual													
Frecuencia para generarlo	Diario													
Frecuencia para Revisarlo	Diario													
Cargo responsable de Calcularlo	Supervisor del Frente ejecutor de Mantenimiento													
Cargo responsable de reportarlo	Supervisor del Frente ejecutor de Mantenimiento													
Cargo responsable de revisarlo	Supervisor del Frente ejecutor de Mantenimiento													
Elemento de la ECG donde se revisa	Reunión Diaria del Frente Ejecutor													
Reporte en el cual figura el indicador	Reporte Semanal/Diario del Frente Ejecutor													
Fecha de medición	Diario													
Fecha de entrega	Diario													
Fuente de la Información:														
ELLIPSE														
Expresión Matemática						Unidad de Medida								
$\frac{\text{Tareas ejecutadas en el día}}{\text{Tareas programadas para el día}} \times 100$						% (Acumulado)								
Descripción		Fuente de Información				Responsable				Fecha de Entrega				
Numerador		Elipse				Supervisor del Frente ejecutor de Mantenimiento				Diario				
Tareas ejecutadas en el día.														
Denominador		Elipse				Programador de Mantenimiento				Diario				
Tareas programadas para el día														
HISTORICO DE LA MEDICION														
AÑO	2004	2005												
PERIODO	2004	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	CONSOLIDADO DEL MES
BASE														
META														
REAL														
OBSERVACIONES														
Los frentes ejecutores son frentes por especialidades de Mantenimiento que permiten asignar tareas afines a la especialidad dentro de las Ordenes de trabajo para que estas sean vistas en el Sistema Elipse por los supervisores ejecutores de Mantenimiento.														


ANEXO N° 14: Hoja Vida Indicador de Gestión de Eventos

		INDICADORES DE MANTENIMIENTO												
		GESTIÓN DE EVENTOS												
Perspectiva:	NA/CONFIABILIDAD OPERAC	Abreviatura:	GEV											
Tipo de indicador	Resultado	Origen:	COORDINACIÓN											
Fecha de Actualización:	Junio de 2005													
Descripción:	Mide la relación entre la cantidad de trabajo planeado y programado y la cantidad de trabajo generado.													
Objetivo:	Medir la capacidad de planeación y programación del mantenimiento													
Frecuencia de actualización de la meta	Anual													
Frecuencia para generarlo	Semanal													
Frecuencia para Revisarlo	Semanal													
Cargo responsable de Calcularlo	Coordinador de área técnica													
Cargo responsable de reportarlo	Coordinador de área técnica													
Cargo responsable de revisarlo	Coordinador de área técnica													
Elemento de la ECG donde se revisa	Reunión Semanal de la Coordinación													
Reporte en el cual figura el indicador	Reporte Mensual/Semanal de la Coordinación													
Fecha de medicion	Primer día de cada semana													
Fecha de entrega	Segundo día de cada semana													
Fuente de la Información:														
Ellipse														
Expresión Matemática						Unidad de Medida								
$\frac{\text{\#eventos convertidos en OT planeadas y Programados}}{\text{total de eventos generados}} * 100$						%								
Descripción	Fuente de Información		Responsable				Fecha de Entrega							
Numerador	Ellipse		Coordinador de área técnica				Primer día hábil de cada semana							
#eventos convertidos a OT plan y prog.														
Denominador	Ellipse		Coordinador de área técnica				Primer día hábil de cada semana							
Total de eventos generados														
HISTORICO DE LA MEDICION														
AÑO	2004	2005												
PERIODO	2004	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBR E	OCTUBRE	NOVIEMB RE	DICIEMBRE	CONSOLIDAD O DEL MES
BASE														
META														
REAL														
OBSERVACIONES														


ANEXO Nº 15: Hoja de Vida Indicador Atención de Eventos

	INDICADORES DE MANTENIMIENTO													
	ATENCIÓN DE EVENTOS													
Perspectiva:	NA/CONFIABILIDAD OPERAC					Abreviatura:	ATV							
Tipo de indicador	Resultado					Origen:	COORDINACIÓN							
Fecha de Actualización:	Junio de 2005													
Descripción:	Mide la relación entre los eventos ejecutados y cerrados entre el total de eventos geneados en un periodo													
Objetivo:	Medir que tan proactiva es la organización de mantenimiento para atender las solicitudes de los usuarios a través de los eventos colocados en el sistema de información.													
Frecuencia de actualización de la meta	Mensual													
Frecuencia para generarlo	Semanal													
Frecuencia para Revisarlo	Semanal													
Cargo responsable de Calcularlo	Supervisor del Frente Ejecutor de Mantenimiento													
Cargo responsable de reportarlo	Supervisor del Frente Ejecutor de Mantenimiento													
Cargo responsable de revisarlo	Coordinador de Mantenimiento													
Elemento de la ECG donde se revisa	Reunión semanal de la Coordinación													
Reporte en el cual figura el indicador	Reporte Semanal/Diario de la Coordinación													
Fecha de medicion	Primer día de cada semana													
Fecha de entrega	Segundo día de cada semana													
Fuente de la Información:														
ELLIPSE;														
Expresión Matemática							Unidad de Medida							
$\frac{\text{No de eventos cerrados en el período}}{\text{No de eventos creados en el período}} \times 100$							%							
Descripción			Fuente de Información			Responsable					Fecha de Entrega			
Numerador			ELLIPSE			Supervisor del Frente Ejecutor de Mantenimiento					Primer día hábil de cada semana			
# Eventos cerrados en el periodo														
Denominador			ELLIPSE			Supervisor del Frente Ejecutor de Mantenimiento					Primer día hábil de cada semana			
# Eventos generado en el periodo														
HISTORICO DE LA MEDICION														
AÑO	2004	2005												
PERIODO	2004	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	CONSOLIDADO DEL MES
BASE														
META														
REAL														
OBSERVACIONES														


ANEXO N° 16: Hoja de Vida Indicador de Mantenimiento Proactivo – Reactivo

		INDICADORES DE MANTENIMIENTO													
RELACION MANTENIMIENTO PROACTIVO Vs REACTIVO															
Perspectiva:	INTERNA/CONFIABILIDAD OPERACIONAL					Abreviatura:	PRO								
Tipo de indicador	Resultado					Origen:	DEPARTAMENTO								
Fecha de Actualización:	Junio de 2005														
Descripción:	Mide la relacion del tiempo utilizando en Mantenimiento Proactivo con el Tiempo utilizado en Mantenimiento Reactivo.														
Objetivo:	Conocer la disponibilidad de cada planta para poder tomar decisiones en cuanto al mantenimiento de estas de acorede con las necesidades operacionales de cada una.														
Frecuencia de actualización de la meta	Anual														
Frecuencia para generarlo	Mensual														
Frecuencia para Revisarlo	Mensual														
Cargo responsable de Calcularlo	Profesional de Ingenieria de Mantenimiento y Confiabilidad														
Cargo responsable de reportarlo	Profesional de Ingenieria de Mantenimiento y Confiabilidad														
Cargo responsable de revisarlo	Jefe departamento de Mantenimiento														
Elemento de la ECG donde se revisa	Reunión Mensual del Departamento														
Reporte en el cual figura el indicador	Reporte Anual / Mensual del Departamento														
Fecha de medicion	Ultimo dia de cada mes														
Fecha de entrega	Primera semana de cada mes														
Fuente de la Información:															
ELLIPSE.															
Expresión Matemática								Unidad de Medida							
$\frac{\text{Tiempo en Mantenimiento Proactivo}^*}{\text{Tiempo en Mantenimiento Reactivo}}$								adimensional							
Descripción	Fuente de Información					Responsable					Fecha de Entrega				
Numerador	ELLIPSE (Cargado en el MSO854 de OT's y extraído del MSF630L)					Coordinador Departamento Mantenimiento					Primer día hábil de cada mes				
Tiempo Total en Mantenimiento Proactivo Horas Hombre															
Denominador	ELLIPSE (Cargado en el MSO854 de OT's y extraído del MSF630L)					Coordinador Departamento Mantenimiento					Primer día hábil de cada mes				
Tiempo Total en Mantenimiento Reactivo Horas Hombre															
HISTORICO DE LA MEDICION															
AÑO	2005														
PERIODO	2004	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	CONSOLIDADO DEL MES	
BASE															
META															
REAL															
OBSERVACIONES															
Este indicador se mide siempre en acumulado al mes de corte del indicador, debido a la naturaleza dinamica de las ordenes de El mantenimiento proactivo esta compuesto por el mantenimiento preventivo, predictivo y mejorativo.															
El mantenimiento Reactivo esta compuesto por todo el correctivo															

ANEXO N° 17: Hoja de Vida Indicador de Documentación de Ordenes de Trabajo

	INDICADORES DE MANTENIMIENTO													
	DOCUMENTACION DE ORDENES DE TRABAJO													
Perspectiva:	GESTION DE MANTENIMIENTO						Abreviatura:	DOC						
Tipo de indicador	Resultado						Origen:	DEPARTAMENTO						
Fecha de Actualización:	Junio de 2005													
Descripción:	Mide el numero de ordenes de trabajo ejecutadas y documentadas Versus el numero de ordenes de trabajo programadas													
Objetivo:	Determinar el porcentaje de efectividad y eficiencia de las ordenes de trabajo programadas Vr ordenes ejecutadas y documentadas.													
Frecuencia de actualizacion de la meta	Anual													
Frecuencia para generarlo	Mensual													
Frecuencia para Revisarlo	Mensual													
Cargo responsable de Calcularlo	Profesional de Mantenimiento													
Cargo responsable de reportarlo	Coordinador de Mantenimiento													
Cargo responsable de revisarlo	Jefe departamento de Mantenimiento													
Elemento de la ECG donde se revisa	Reunión Mensual del Departamento													
Reporte en el cual figura el indicador	Reporte Anual/Mensual del Departamento													
Fecha de medicion	Primer día cada mes													
Fecha de entrega	Primera semana de cada mes													
Fuente de la Información:														
ELLIPSE.														
Expresión Matemática												Unidad de Medida		
$\frac{\text{Ots ejecutadas y documentadas(Ots en estado C7 con \$ y H-H reales+ Ots en estado C8 con \$ y H-H reales)}}{\text{Ots programadas(Ots C7 todas+ Ots C8 todas + A7)}} \times 100$												%		
Descripción	Fuente de Información				Responsable				Fecha de Entrega					
Numerador	ELLIPSE (Archivo MSF620)				Coordinador Departamento Mantenimiento				Primer día hábil de cada mes					
Ots ejecutadas y documentadas														
Denominador	ELLIPSE (Archivo MSF620)				Coordinador Departamento Mantenimiento				Primer día hábil de cada mes					
Ots programadas														
HISTORICO DE LA MEDICION														
AÑO	2004	2005												
PERIODO	2004	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	CONSOLIDADO DEL MES
BASE														
META														
REAL														
OBSERVACIONES														
* Este indicador siempre se mide en acumulado debido a la naturaleza dinamica de las ordenes de trabajo.														

ANEXO N° 18: Hoja de Vida Indicador de Backlog de Mantenimiento

	INDICADORES DE MANTENIMIENTO													
	BACKLOG DE MANTENIMIENTO													
Perspectiva:	NA/CONFIABILIDAD OPERAC					Abreviatura:	BAG							
Tipo de indicador	Resultado					Origen:	DEPARTAMENTO							
Fecha de Actualización:	Junio de 2005													
Descripción:	Trabajos de mantenimiento pendientes por ejecución													
Objetivo:	Evaluación de la carga de trabajo que se encuentra pendiente por programar y por ejecutar, con su equivalencia en horas-hombre semanales de programación													
Frecuencia de actualización de la meta	NO TIENE													
Frecuencia para generarlo	Mensual													
Frecuencia para Revisarlo	Mensual													
Cargo responsable de Calcularlo	Coordinador de área técnica													
Cargo responsable de reportarlo	Coordinador de área técnica													
Cargo responsable de revisarlo	Jefe departamento de Mantenimiento													
Elemento de la ECG donde se revisa	Reunión Mensual del Departamento													
Reporte en el cual figura el indicador	Reporte Anual/Mensual del Departamento													
Fecha de medicion	Ultimo día de cada mes													
Fecha de entrega	Primera semana de cada mes													
Fuente de la Información:														
Elipse														
Expresión Matemática						Unidad de Medida								
$\frac{\sum HHEstimadas}{\sum [TotalHH_Pr_omedio_A_programar_/_Semana]} * 100$						Semanas								
Descripción		Fuente de Información			Responsable				Fecha de Entrega					
Numerador		Elipse (Pronosticadas y Comprometidas en el MSO740)			Coordinador de área técnica				Primer día hábil de cada mes					
Horas hombre estimadas para programar por semana														
Denominador		Elipse (Disponibles Cargadas en el MSO720)			Coordinador de área técnica				Primer día hábil de cada mes					
Horas hombre promedio semanal del personal de mannto.														
HISTORICO DE LA MEDICION														
AÑO	2005													
2004														
PERIODO	2004	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	CONSOLIDADO DEL MES
BASE														
META														
REAL														
OBSERVACIONES														

ANEXO N° 19: Reporte Anual / Mensual del Departamento de Mantenimiento

REPORTES ANUAL / MENSUAL															
INDICADOR	META MENSUAL	MESES												ACUMULADO	COMENTARIOS
		ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE		
CONFIABILIDAD OPERACIONAL															
Relación Proactivo - Reactivo (Adimensional)															
DEPARTAMENTO DE MANTENIMIENTO															
C. El Centro															
C. Perifericos															
C. Provincia															
Documentación de Ordenes de Trabajo (%)															
DEPARTAMENTO DE MANTENIMIENTO															
C. El Centro															
C. Perifericos															
C. Provincia															
(%) Disponibilidad Equipos Críticos															
DEPARTAMENTO DE MANTENIMIENTO															
C. El Centro															
C. Perifericos															
C. Provincia															
Backlog (Semanas de HH)															
DEPARTAMENTO DE MANTENIMIENTO															
C. El Centro															
C. Perifericos															
C. Provincia															
HSE															
Indice de Frecuencia de Accidentalidad															
DEPARTAMENTO DE MANTENIMIENTO															
C. El Centro															
C. Perifericos															
C. Provincia															
Indice de Severidad															
DEPARTAMENTO DE MANTENIMIENTO															
C. El Centro															
C. Perifericos															
C. Provincia															
Cumplimiento Programa Ruta del Éxito de HSEQ (%)															
DEPARTAMENTO DE MANTENIMIENTO															
C. El Centro															
C. Perifericos															
C. Provincia															
Puntos Auditorias Orden y Aseo															
DEPARTAMENTO DE MANTENIMIENTO															
C. El Centro															
C. Perifericos															
C. Provincia															
PERSONAL															
Cumplimiento Programa de Gestión Integral de Personal (%)															
DEPARTAMENTO DE MANTENIMIENTO															
C. El Centro															
C. Perifericos															
C. Provincia															

REPORTE ANUAL / MENSUAL

INDICADOR	META MENSUAL	MESES												ACUMULADO	COMENTARIOS
		ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE		
RESULTADOS ECONOMICOS															
% Ejecución de Presupuesto de Gastos															
DEPARTAMENTO DE MANTENIMIENTO															
C. El Centro															
C. Perifericos															
C. Provincia															
% Sobre tiempo															
DEPARTAMENTO DE MANTENIMIENTO															
C. El Centro															
C. Perifericos															
C. Provincia															
% Ausentismo															
DEPARTAMENTO DE MANTENIMIENTO															
C. El Centro															
C. Perifericos															
C. Provincia															
Valor de Inventario de Bodegas															
DEPARTAMENTO DE MANTENIMIENTO															
C. El Centro															
C. Perifericos															
C. Provincia															
GESTION															
% Efectividad en las Reuniones (ECG)															
DEPARTAMENTO DE MANTENIMIENTO															
C. El Centro															
C. Perifericos															
C. Provincia															
% Cumplimiento del PACC															
DEPARTAMENTO DE MANTENIMIENTO															
C. El Centro															
C. Perifericos															
C. Provincia															
% Ejecución Presupuestal															
DEPARTAMENTO DE MANTENIMIENTO															
C. El Centro															
C. Perifericos															
C. Provincia															
CLIENTE															
% Cumplimiento del programa del Sistema de Gestión Integral (SGI)															
DEPARTAMENTO DE MANTENIMIENTO															
C. El Centro															
C. Perifericos															
C. Provincia															
% Cumplimiento del Programa de															
DEPARTAMENTO DE MANTENIMIENTO															
C. El Centro															
C. Perifericos															
C. Provincia															