

**IMPLEMENTACIÓN DEL PROCESO DE GESTIÓN DE DESEMPEÑO
ORGANIZACIONAL EN LA SMA, DIRECCIONANDO EL RECURSO
HUMANO A LA OBTENCIÓN DE MEJORES RESULTADOS Y EL
CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS DEL PLAN ESTRATEGICO DE LA
ORGANIZACIÓN SOPORTADO EN EL MANEJO DEL BSC Y LA
HERRRAMIENTA CORPORATIVA GIP**

DIANA MARIA NUÑEZ ROA

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
FACULTAD DE CIENCIAS FISICOMECAÑICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS EMPRESARIALES E INDUSTRIALES**

2004

**IMPLEMENTACIÓN DEL PROCESO DE GESTIÓN DE DESEMPEÑO
ORGANIZACIONAL EN LA SMA, DIRECCIONANDO EL RECURSO
HUMANO A LA OBTENCIÓN DE MEJORES RESULTADOS Y EL
CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS DEL PLAN ESTRATEGICO DE LA
ORGANIZACIÓN SOPORTADO EN EL MANEJO DEL BSC Y LA
HERRRAMIENTA CORPORATIVA GIP**

DIANA MARIA NUÑEZ ROA

**Trabajo de grado presentado como requisito
para optar el título de Ingeniero Industrial**

Ing. YADY ALEXANDRA MUÑOZ BUENO

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
FACULTAD DE CIENCIAS FISICOMECAÑICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS EMPRESARIALES E INDUSTRIALES**

2004

RESUMEN

TITULO:

IMPLEMENTACIÓN DEL PROCESO DE GESTIÓN DE DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL EN LA SUPERINTENDENCIA OPERATIVA DE MARES, DIRECCIONANDO EL RECURSO HUMANO A LA OBTENCIÓN DE MEJORES RESULTADOS Y EL CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS DEL PLAN ESTRATEGICO DE LA ORGANIZACIÓN, SOPORTADO EN EL BALANCED SCORECARD Y LA HERRRAMIENTA CORPORATIVA DE INFORMACIÓN GESTIÓN INTEGRAL DE PERSONAL - GIP -

AUTORA:

DIANA MARIA NUÑEZ ROA

PALABRAS CLAVES:

GESTIÓN DE DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL
TABLERO BALANCEADO DE GESTIÓN
GESTIÓN INTEGRAL DE PERSONAL

DESCIPCIÓN:

ECOPETROL 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; Implementar el proceso de gestión de desempeño organizacional, Balanced Scorecard y la Gestión Integral de personal en la Superintendencia de Operaciones de Mares, permite obtener un sistema integral de que garantice el cumplimiento de las orientaciones estratégicas y que ayude a mejorar los resultados operacionales.

Este proyecto describe todo el proceso de diseño e implementación de un sistema de Gestión de desempeño organizacional aplicado a la Superintendencia Operativa de Mares, a través del montaje de la metodología Balanced Scorecard y la aplicación del proceso de Gestión de Desempeño de Personal, en donde el pilar principal es el Plan Estratégico de Ecopetrol S.A, el cual establece el direccionamiento estratégico de la organización, insumo principal para la gestión de rendimiento organizacional, ya que este define las metas, objetivos y retos que se pretenden alcanzar en el año, obteniendo un horizonte de resultados a cumplir, que ligado al BSC permite contar con indicadores que evalúen la gestión de la SMA. A través de este sistema se podrá determina la tendencia del indicador identificando si es positiva o negativa, declarando una alerta que permita revisar y cuestionar la causa del incumplimiento de los indicadores. El programa de gestión de desempeño permite la creación de un compromiso del personal con el cumplimiento de los objetivos por lo cual es fundamental este proceso debido a que su enfoque esta basado en el mejoramiento de las competencias que se requiere tener en el personal para alcanzar óptimos resultados.

-
- Practica Empresarial
 - Facultad de Ingenierías Físicoquímicas - Ingeniería Industrial -

SUMMARY

TITLE:

IMPLEMENTATION OF THE ORGANIZACIONAL PERFORMANCE MANAGEMENT PROCESS IN THE OPERATIVE SUPERVISION OF MARES, DIRECTING THE HUMAN RESOURCE TO THE OBTAINING OF BETTER RESULTS AND THE FULFILLMENT OF THE OBJECTIVES OF ORGANIZATION STRTATEGIC PLAN, SUPPORTED IN BALANCED SCORECARD AND THE CORPORATIVE INFORMATION TOOL PERSONNEL INTEGRAL MANAGEMENT- GIP -

AUTHOR:

DIANA MARIA NUÑEZ

KEY WORDS:

GESTIÒN OF PERFORMANCE ORGANIZACIONAL
BALANCED BOARD OF MANAGEMENT
PERSONNEL INTEGRAL MANAGEMENT

DESCIPCIÓN:

ECOPETROL crosses a transformation in all its organizational structure, looking for to eliminate duplicity of functions, to integrate processes and to equip the company with a frame that allows him to focus in its businesses strategic thus to obtain better results; To implement the process of management of organizational performance, Balanced Scorecard and the Integral Management of personnel in the Supervision of Operations of Seas, allows to obtain an integral system that guarantees the fulfillment of the strategic directions and that it helps to improve the operational results.

This project describes the whole design process and implementation of a system of management of organizational acting applied to the Operative Superintendence De Mares, through the assembly of the methodology Balanced Scorecard and the application of Personnel Administration process where the main pillar is the Strategic Plan of Ecopetrol S.A, which establishes the organization, strategic management, main input for the administration of organizational yield, since this it defines the goals, objectives and challenges that are sought to reach in the year, obtaining a horizon of results to complete, that tied the BSC it allows to have indicators that evaluate the administration of the SMA. Through this system one will be able to it determines the tendency of the indicator identifying if it is positive or negative, declaring an alert that allows to revise and to question the cause of the nonfulfillment of the indicators. The program of acting administration allows the creation of the personnel's commitment reason why with the execution of the objectives it is fundamental this process because its focus this based on the improvement of the competitions that is required to have in the personnel to reach good results.

A Dios por su amor y entrega para con mi vida, por que es la fuerza del espíritu que me ayudo a conseguir este título, por ser el que guía mi vida y por ser tan maravilloso y grande. **Gracias Espíritu Santo**

A la Santísima Virgen Maria

Madre sin igual que intercede por nosotros y nos brinda su ternura y cariño, por que me ayudaste en muchos instantes de mi vida, Gracias por tu poyo.

A San Antonio

Gracias por ayudarme a estar en este lugar, por que intercediste por mi ante Dios, Gracias.

A mis Padres

Gabriel por su capacidad de trabajo, por su grado de exigencia, por su sacrificio invaluable, por su condición de padre antes de hombre.

Mery por que es la mejor madre del mundo, por su entrega y sacrificio, por su grado de complacencia, por su entrega como madre.

A ustedes por que los amo.

A mis Hermanos

Por que son las mejores personas del mundo, ya que me enseñaron el valor de la vida, las diferentes formas de vivirla, por que son las personas más sinceras que se atreven a corregir para que uno mejore, a ustedes por que son personas maravillosas para mí.

A Juan Carlos

Por su dedicación, su esfuerzo, su tiempo y paciencia, por su amor y entrega, por que eres alguien muy especial.

A mis Amigos, Familiares, Compañeros de trabajo, A todas y cada una de las personas que de una u otra forma hicieron posible este triunfo.

DIANA MARIA NÚÑEZ ROA

Agradecimientos: La autora agradece a Rafael Enoc Ospino Rojas, Superintendente de Operaciones de Mares; Rubén Antonio López Gómez, Administrador de empresas y Líder de la Dirección de Desarrollo en la Gerencia Regional Magdalena; Ángela María Corrales Vélez, ingeniera industrial y Jefe Regional de la Dirección de Desarrollo; Ulises Quintero Villamizar, Jefe Departamento de Mantenimiento; Ariel Olarte Rodríguez, Jefe Departamento de Producción; Gustavo Adolfo Villa Durán, Coordinador de Plantas de Proceso; Miguel Humberto Barros Suárez, Coordinador de Mantenimiento Periféricos; Luis Miguel Jiménez, Coordinador de Mantenimiento El Centro; Juan Antonio Galvis, Coordinador de Mantenimiento; Carlos Arenas, Coordinador de Mantenimiento; Gabriel Hernández Silva, Coordinador de Subsuelo; Ricardo Gómez, Coordinador de Producción; Javier Duran Serrano, Coordinador de Producción; Rafael Carrillo Acevedo, Coordinador de producción; Edgar Julio Gomez, Coordinador de mantenimiento, Ingeniero Benito Guerra, Ingeniero Electromecánico y coordinador de los convenios UIS-ECOPETROL; Jorge Vidal, Ingeniero de Petróleos y Asesor; Mauricio Osorio, Ingeniero Industrial y Asesor; Yady Alexandra Muñoz, Ingeniera Industrial y Directora de la Practica; a todos y cada uno de los funcionarios directivos y operativos de las Superintendencia de Mares, junto con el personal de la Dirección de Desarrollo. A todos ellos muchas gracias por la dedicación permanente, orientación y apoyo incondicional en este trabajo.

CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	1
1. OBJETIVO	3
1.1 OBJETIVOS ESPECIFICOS	3
2. JUSTIFICACIÓN	5
3. ASPECTOS GENERALES DE ECOPETROL S.A.	6
3.1 ANTECEDENTES	6
3.3 MISIÓN, VISIÓN, PRINCIPIOS Y VALORES DE ECOPETROL	8
3.3.1 Objetivos de Ecopetrol S.A.	9
3.4 POLÍTICA DE ECOPETROL EN GESTIÓN INTEGRAL HSEQ	9
3.5 ENTORNO INTERNACIONAL	9
3.6 RETOS PARA ECOPETROL	9
3.7 INFRAESTRUCTURA PETROLERA	10
3.7.1 Complejos de Producción y Tratamiento	10
3.7.2 Complejos de Refinación	11
3.8 RESEÑA HISTORICA	11
3.9 VICEPRESIDENCIA DE PRODUCCIÓN	12
3.10 GERENCIA REGIONAL MAGDALENA	13
3.10.1 Misión	13
3.10.2 Visión	14
3.11 SUPERINTENDENCIA OPERATIVA DE MARES	14
3.11.1 Misión	14
3.11.2 Visión	14
3.11.3 Valores	15
3.11.4 Comportamientos Deseables	15

3.11.5 Los Principios Empresariales Nuestra Guía De Conducta	15
3.11.6 Organización Interna de la Superintendencia Operativa	
De Mares	17
3.12 DIRECCIÓN DE DESARROLLO	19
3.12.1 Productos	19
• Selección	20
• Desarrollo de personal	20
• Gestión del desempeño	20
• Comunicaciones organizacionales	21
• Campañas	21
• Asesoría ante coyunturas	21
• Desarrollo organizacional	21
• Estructura de Cargos	21
• Normatividad ECP	22
• Cultura Corporativa	22
• Inducción	22
4. MARCO TEÓRICO	23
4.1 PLANEACIÓN ESTRATEGICA	23
4.1.1 Beneficios	23
4.1.2 Limitaciones	25
4.1.3 Fases De La Planificación Estratégica	25
• Formulación	26
• Implementación	26
• Evaluación y seguimiento	26
4.1.4 Análisis Externo E Interno (Foda)	27
4.1.5 Planes, Programas de Acción y Proyectos	27
4.1.6 Plan Estratégico	28
4.2 SISTEMA INTEGRAL DE MEDICIÓN- BALANCED SCORECARD	29

4.2.1 Definición	29
4.2.2 Perspectivas	29
• Perspectiva financiera	30
• Perspectiva cliente	30
• Perspectiva procesos	30
• Perspectiva de innovación y aprendizaje	31
4.2.2 ETAPAS PARA CONSTRUIR UN TABLERO DE COMANDO	31
• Orientación al diseño	31
• Arquitectura de indicadores	31
• Información	32
• Asignación de responsables por objetivos, metas, indicadores	32
• Utilización	32
4.2.3 BENEFICIOS	35
4.3 GESTIÓN DEL DESEMPEÑO	35
4.3.1 Gestión De Desempeño Basado En Competencias	36
• Definición	36
• Dimensiones del modelo de gestión por competencias	37
• Identificación de competencias	37
• Normalización de competencias	37
• Formación basada en competencias	38
• Certificación de Competencia	38
• Técnicas para medir competencias	38
• Entrevista	39
• Ejercicios en bandeja	39
• Ejercicios en grupo	39
• Presentaciones	39
• Encontrar Hechos	39
• Ejercicios de Escucha	39

4.3.2 Beneficios	40
• Diseño de perfil del cargo	40
• Selección y contratación	41
• Formación y desarrollo	41
4.3.3 Acciones de desarrollo para mejorar las competencias	42
• Entrenamiento en el aula	42
• Rotación	43
• Visita industrial	43
• Entrenamiento en el puesto	43
• Beneficios	43
4.4 GESTION DE DESEMPEÑO BASADO EN COMPETENCIAS	44
4.4.1 OBJETIVOS	45
• Etapas	46
5. GESTIÓN DE DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL	49
5.1 DESARROLLO METODOLOGICO DEL PROYECTO	49
5.2 DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO DE LA SUPERINTENDENCIA OPERATIVA DE MARES	53
5.2.1 Proceso De Implementación del Direccionamiento Estratégico	57
5.2.2 Premisas Básicas para Obtener Éxito en la Aplicación de este Modelo	57
5.3 PLANEACIÓN ESTRATEGICA DE LA SUPERINTENDENCIA OPERATIVA DE MARES	58
5.4 PLAN ESTRATIGO DE LA SUPERINTENDENCIA OPERATIVA DE MARES	66
5.4.1 Diagnóstico	66
5.4.2 Diagnóstico de la superintendencia de mares rol global	66
5.4.3 Análisis Foda	69

5.4.4 Retos	72
5.4.5 Estrategias de Desarrollo y Compromiso Rol Global Ruta de Éxito a 2 años	72
5.4.6 Áreas claves del desempeño de la SMA	74
5.4.7 Planes de Acción	74
5.4.8 Metas / Compromisos	75
5.4.9 Planes Funcionales	75
6. IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA A TRAVES DEL BALANCED SOCORCARD	76
6.1 PERSPECTIVA FINANCIERA	77
6.1.1 Objetivos estratégicos financiera	77
6.2 PERSPECTIVA CLIENTE	78
6.2.1 Objetivos estratégicos clientes	78
6.3 PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS	79
6.3.1 Objetivos estratégicos internos	79
6.4 PERSPECTIVA DE INNOVACIÓN Y APRENDIZAJE	81
6.4.1 Objetivos estratégicos innovación y aprendizaje	81
6.5 PLANES DE ACCIÓN	82
6.5.1 Planes de acción de la perspectiva financiera	82
6.5.2 Planes de acción de la perspectiva clientes	82
6.5.3 Planes de acción de la perspectiva interna	82
6.5.4 Planes de acción de la perspectiva innovación y aprendizaje	83
6.6 ESTRATEGIA DE CAUSA EFECTO DEL BSC EN LA SMA	83
6.7 MATRIZ ESTRATEGICA DE LA SUPERINTENDENCIA OPERATIVA DE MARES	87
6.8 INDICADORES DE LA MATRIZ ESTRATÉGICA DE SMA	93
6.8.1 Selección de Indicadores Estratégicos	93
6.8.2 Indicadores de Resultado	94

• Eva	94
• Nopat	97
• Capital de financiación de las actividades de la empresa	98
• Costo del Negocio	101
• Liftng cost del crudo	101
• Inventario de productos	101
• Reducción el valor del inventario de bodega	101
• Depuración de activos fijos improductivos	102
• Participación de crudo	102
• Participación de gas seco venta	102
• Participación productos blancos	102
• Calidad de productos blancos	103
• Producción diaria de crudo, gas y blancos	103
• Producción diferida	105
• Incorporación de reservas	105
• Inyección de agua	105
• Producción adicional	105
• Ejecución del presupuesto de gastos	105
• Índice de gestión de proyectos	105
• Disponibilidad de equipos	106
• Indexado de cumplimiento de planes de optimización	106
• Nivel de mantenimiento preventivo	106
• Índice de frecuencia	107
• Índice de fatalidad	107
• Reporte de accidentes	107
• Índice de accidentes investigados	107
• Eventos ambientales	107

• Cumplimientos en permisos ambientales	107
• Recomendaciones implementadas en el proyecto de optimización	107
• Conocimiento del BSC	108
• Nivel promedio de personas con evaluación de desempeño	108
• Nivel promedio de funcionarios ajustados de la SMA	108
6.7.2 Hoja de vida de los indicadores estratégicos de la SMA	109
7 PROCESO DE GESTIÓN DE DESEMPEÑO Y DESARROLLO DE PERSONAL EN LA SMA	147
7.1 APLICACIÓN DEL PROCESO DE GESTIÓN DE DESEMPEÑO DE PERSONAL EN LA SMA	150
7.1.1 Despliegue de objetivos de resultado a cada unidad de negocio	150
7.1.2 Matriz RACI	165
• Pasos para elaborar la matriz RACI	165
7.1.3 Descripciones de cargos	181
• Objetivos de descripciones de cargos	181
7.1.4 Procedimiento para la elaboración de las descripciones de Cargos	181
7.1.5 Estructura de cargos directivos de la SMA	185
• Descripción de cargo Superintendente De Operaciones De Mares	186
• Descripción de cargo Jefe Departamento de Producción	194
• Descripción de cargo Jefe Departamento de Mantenimiento	202
• Descripción de cargo Coordinador de Producción	210
• Descripción de cargo Coordinador de Plantas de Proceso	218
• Descripción de cargo Coordinador de Mantenimiento	226
• Profesional de Producción procesos OTA	234
• Profesional de Mantenimiento	242

• Profesional de Producción procesos OTA JR	248
• Supervisor de Mantenimiento	255
7.1.6 Acuerdos de Desempeño	260
7.2 SISTEMA DE INFORMACIÓN GESTION INTEGRAL DE PERSONAL (GIP)	261
7.2.1 Generalidades	261
7.2.2 Caracterización Técnica	262
7.2.3 Ingreso a la Aplicación	262
7.2.4 Modulo De Claridad Organizacional	265
• Función Básica	265
• Procesos	265
• Objetivos	266
• Descripción de cargos	266
• Organigrama	266
7.2.5 Modulo de Empleados del Área	267
• Hoja de vida	269
• Organización	270
• Ajuste P-C	270
• Desempeño	271
• Gestión	271
• Informe de resultados	274
• Compensación	275
7.2.6 Modulo Informes	275
8. Resultados de la Implementación de la Gestión de Rendimiento Organizacional	277
9. Conclusiones	280
10. Recomendaciones	283

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Matriz Estratégica de la Vicepresidencia de Producción	59
Tabla 2. Indicadores claves de gestión de la Vicepresidencia de Producción	61
Tabla 3. Indicadores claves de gestión de la Gerencia Regional Central	62
Tabla 4. Indicadores claves de gestión de la Gerencia Regional Norte	63
Tabla 5. Indicadores claves de gestión de la Gerencia Regional Sur	64
Tabla 6. Indicadores claves de gestión de la Gerencia Regional Magdalena Medio	65
Tabla 7 Matriz estratégica de la SMA perspectiva financiera	88
Tabla 8 Matriz estratégica de la SMA perspectiva cliente	89
Tabla 9 Matriz estratégica de la SMA perspectiva interna	90
Tabla 10 Matriz estratégica de la SMA perspectiva interna HSEQ	91
Tabla 11 Matriz estratégica de la SMA perspectiva innovación	

y aprendizaje	92
Tabla 13 Objetivos de gestión coordinación plantas de proceso	
El Centro y Provincia	155
Tabla 14 Objetivos de gestión coordinación de producción El Centro	156
Tabla 15 Objetivos de gestión coordinación de producción Provincia	157
Tabla 16 Objetivos de gestión coordinación de producción Periféricos	158
Tabla 17 Objetivos de gestión coordinación de mantenimiento subsuelo	159
Tabla 18 Objetivos de gestión departamento de mantenimiento	160
Tabla 19 Objetivos de gestión coordinación de mantenimiento	
Provincia	162
Tabla 20 Objetivos de gestión coordinación de mantenimiento	
Periféricos	163
Tabla 21 Objetivos de gestión coordinación de mantenimiento	
El Centro	164
Tabla 22 Matriz RACI departamento de producción	167
Tabla 23 Matriz RACI coordinación de producción Provincia	169
Tabla 24 Matriz RACI coordinación de producción El Centro y	
Periféricos	170
Tabla 25 Matriz RACI coordinación de planta de proceso El Centro	
y Provincia	171
Tabla 26 Matriz RACI coordinación de mantenimiento subsuelo	175
Tabla 27 Matriz RACI departamento de mantenimiento	176

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1 Estructura de ECOPETROL S.A.	7
Figura 2 Misión, Visión, Valores, y Principios de Ecopetrol	8
Figura 3 Vicepresidencia de Producción	13
Figura 4 Organigrama de la Gerencia Regional Magdalena Superintendencia Operativa de Mares	16
Figura 5 Estructura de la Dirección de Desarrollo	18
Figura 6 Modelo Basado en Competencias	37
Figura 7 Metodología del Proyecto	53
Figura 8 Despliegue del Direccionamiento	54
Figura 9 Cambio Cultural	55
Figura 10 Despliegue de metas en cascada	56
Figura 11 Mapa estratégico de la SMA	85
Figura 11 Formula del Eva	99
Figura 12 Nopat	101
Figura 13 Capital de financiación de las actividades de la Empresa	102
Figura 14 Procedimiento de gestión del desempeño	148
Figura 15 Competencias corporativas de Ecopetrol SA	149
Figura 16 Despliegue de objetivos a cada área de la SMA	151

Figura 17 Ingreso al GIP	263
Figura 18 Presentación de la Gerencia Regional Magdalena	264
Figura 19 Claridad organizacional función básica	265
Figura 20 Organigrama	267
Figura 21 Módulo de empleados del área	268
Figura 22 Hoja de Vida	269
Figura 23 Claridad organizacional	270
Figura 24 Ajuste Perfil Hombre Cargo	271
Figura 25 Modulo de Desempeño	272
Figura 26 Objetivos de resultado	273
Figura 27 Objetivos de resultado	274
Figura 28 Informe de Resultados	275
Figura 29 Filtros del sistema	

LISTA DE CUADROS

	Pág.
Cuadro 1 Organización Interna de la Superintendencia Operativa de Mares	18
Cuadro 2 Análisis Foda	70

LISTA DE ANEXOS

Anexo 1 Proceso de Gestión de desempeño y desarrollo de personal

INTRODUCCIÓN

ECOPETROL 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.

Para implementar estrategias que permitan obtener el futuro elegido, se debe tener una combinación apropiada de estructura y control. La estructura asigna las tareas y precisa como se coordinan, sin embargo no da el suministro de motivación suficiente para que funcione la estructura y surge la necesidad del control, se requiere de un sistema de medición porque no todos son capaces o desean hacer lo mejor para la organización. El sistema de medición debe evitar los comportamientos indeseables y motivar las acciones deseables. La razón de ser de un sistema de medición es entonces: **Comunicar, Entender, Orientar y Compensar** la ejecución de las estrategias, acciones y resultados de la empresa.

El modelo de Balanced Scorecard se constituye en este sistema de medición de la gestión, esta herramienta convierte la visión y la estrategia en objetivos operacionales que facilitan focalizar y alinear las actividades de todos los

miembros de la organización en el logro de las estrategias, a través de un modelo integrado de cuatro perspectivas: financiera, cliente, procesos internos, y aprendizaje y desarrollo. Este sistema brinda la oportunidad de manejar un conjunto amplio de indicadores financieros y no financieros que permitan hacer un seguimiento a temas de interés, tales como: recuperación y rentabilidad del capital invertido, estabilidad financiera, producción, calidad de los productos, eficiencia operacional, niveles de accidentalidad, desempeño de personal, etc. Un buen sistema de gestión debe estimular la acción, marcando las variaciones significativas respecto al plan original y resaltándolas a las organizaciones para que puedan ser corregirlas.

En ningún momento se debe olvidar el Recurso Humano, el cual es el activo más importante de la organización y es a través del cual se alcanzarán los objetivos, por ello implementar el Proceso de Gestión de Desempeño de Personal, es parte fundamental en el desarrollo de este proyecto, este proceso brinda espacios participativos, en donde cada uno de sus integrantes ayuda en el establecimiento de objetivos, metas, indicadores de medición, análisis de resultados, planeación de compromisos, acciones de desarrollo y la evaluación de competencias humanas necesarias para el desarrollo del cargo. En este proceso los funcionarios a cada momento identifican cual es su compromiso ante la organización.

El sistema de medición debe permitir un manejo global del rendimiento organizacional de toda la Superintendencia Operativa de Mares, es aquel donde podemos estar retroalimentando a nivel interno de la organización por medio del Tablero Balanceado de Gestión, como se esta avanzando respecto a los objetivos y metas propuestas en Plan Estratégico; y a través de la Gestión integral de Personal como esta el rendimiento individual de cada funcionario. Este proyecto busca garantizar gran parte del éxito de la organización.

1. OBJETIVOS GENERAL

Implementar el proceso de Gestión de desempeño organizacional en la Superintendencia Operativa de Mares, alineando el Recurso Humano al plan estratégico de la organización a través de competencias, soportado en el sistema integral de gestión Tablero Balanceado de Gestión y Gestión Integral de Personal -GIP-

1.1 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Aplicar la Matriz RACI (Matriz para el establecimiento de funciones de los cargos de la organización), a cada una de las dependencias de la SMA a fin de establecer las funciones y Responsabilidades de cada uno de los cargos directivos de la Organización.
- Elaborar la descripción de cargos directivos en la SMA
- Proporcionar información estandarizada a todo el Recurso Humano de la organización, sobre el plan estratégico de la Superintendencia Operativa de Mares, a través de Rituales participativos de seguimiento a la gestión.
- Establecer e implementar el Balanced Scorecard de la Superintendencia operativa de Mares.
- Desplegar y Definir Objetivos estratégicos de cada Dependencia hasta el nivel de Coordinaciones, de acuerdo al BSC de la Superintendencia Operativa de Mares.

- Capacitar a todos los directivos de las dependencias de la SMA en el manejo del TBG, con el fin de generar una cultura enfocada al uso del Tablero Balanceado de Gestión como herramienta de auto evaluación de la gestión en cada una de las áreas estratégicas de la organización.
- Desarrollar el proceso de acuerdos de desempeño, definiendo objetivos de resultados y de competencias en todo el personal directivo de la Superintendencia Operativa de Mares, a través de los Contratos Individuales de Desempeño -CID-.
- Brindar soporte en el aprendizaje e implementación Sistema Integral de Personal Gestión Integral de Personal. -GIP-.

2 JUSTIFICACIÓN

La idea de ejecutar este proyecto nace de la necesidad de la SMA, requiere ser competitiva y productiva de clase mundial, donde recurre a su Recurso Humano como factor primordial en el alcance del plan estratégico de la organización, en donde el Balanced Scorecard y el proceso la Gestión de Desempeño y Desarrollo de Personal, se convierte en el soporte principal para obtener una visión compartida de lo que se quiere lograr en la Empresa y en que forma será logrado.

Se busca aplicar una metodología que garantice que los procesos de recursos humanos resulten de manera eficiente, elevando la productividad y redundando en el retorno de la inversión de capital humano, utilizando un sistema integral de gestión de planeación, seguimiento y apoyo del desempeño y desarrollo de la organización y los trabajadores. A través de esta metodología el funcionario en todo momento sabe que se espera de él, como contribuye a los logros organizacionales, que competencias deba reforzar para garantizar el éxito de su trabajo y recibe realimentación permanente de su jefe y compañeros de trabajo.

Estos sistemas de desempeño organizacional, facilita la gestión de recursos principalmente el humano en Ecopetrol, soporta a los procesos de gestión del desempeño y desarrollo de personal en busca del cumplimiento de los objetivos del plan estratégico de la organización.

3 ASPECTOS GENERALES DE ECOPETROL S.A

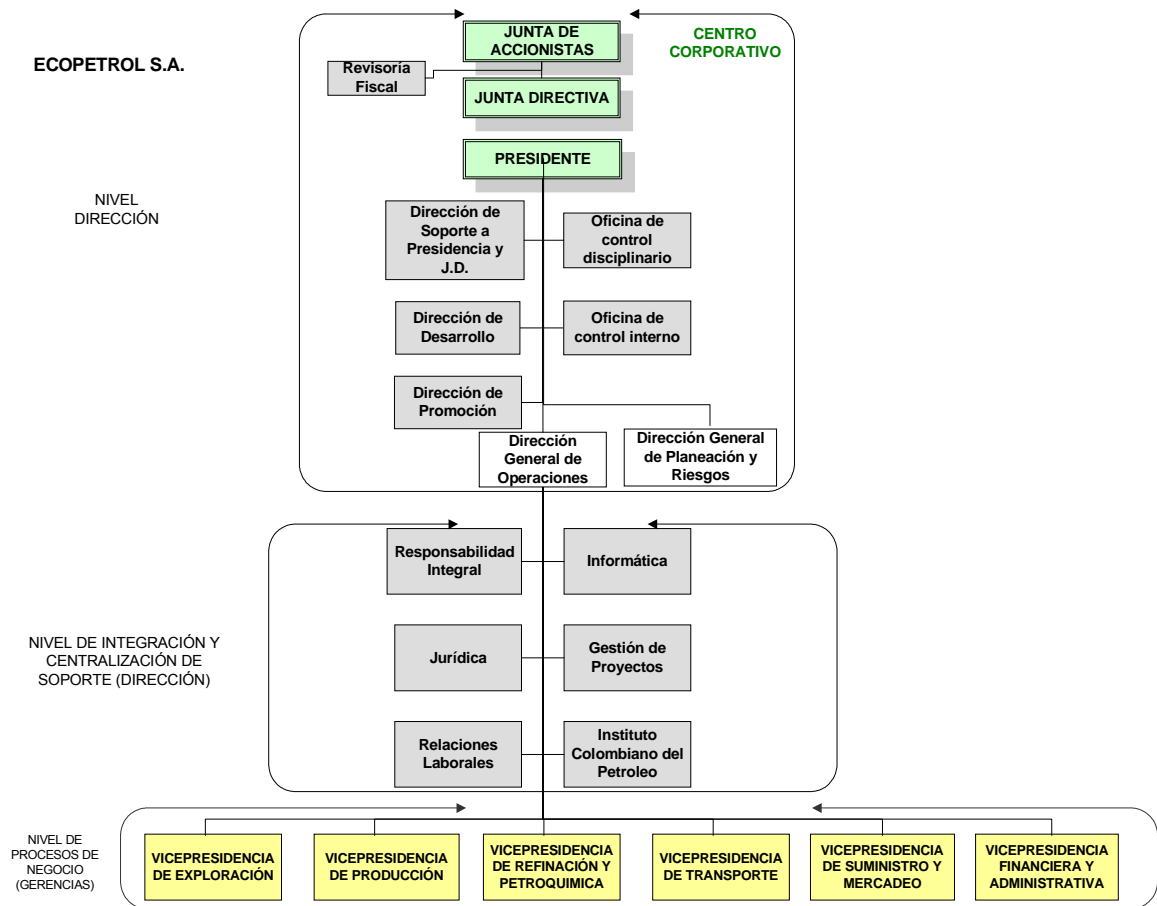
3.1 ANTECEDENTES

ECOPETROL S.A. es una sociedad pública por acciones, 100 % estatal, vinculada al Ministerio de Minas y Energía, dedicada a los negocios de explorar, producir, refinar, transportar y comercializar hidrocarburos. En su organización interna y en sus relaciones con terceros funciona como una sociedad de naturaleza mercantil dedicada al ejercicio de las actividades propias de la industria y el comercio del petróleo y afines.

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:

- 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 1. Estructura de ECOPETROL S.A.

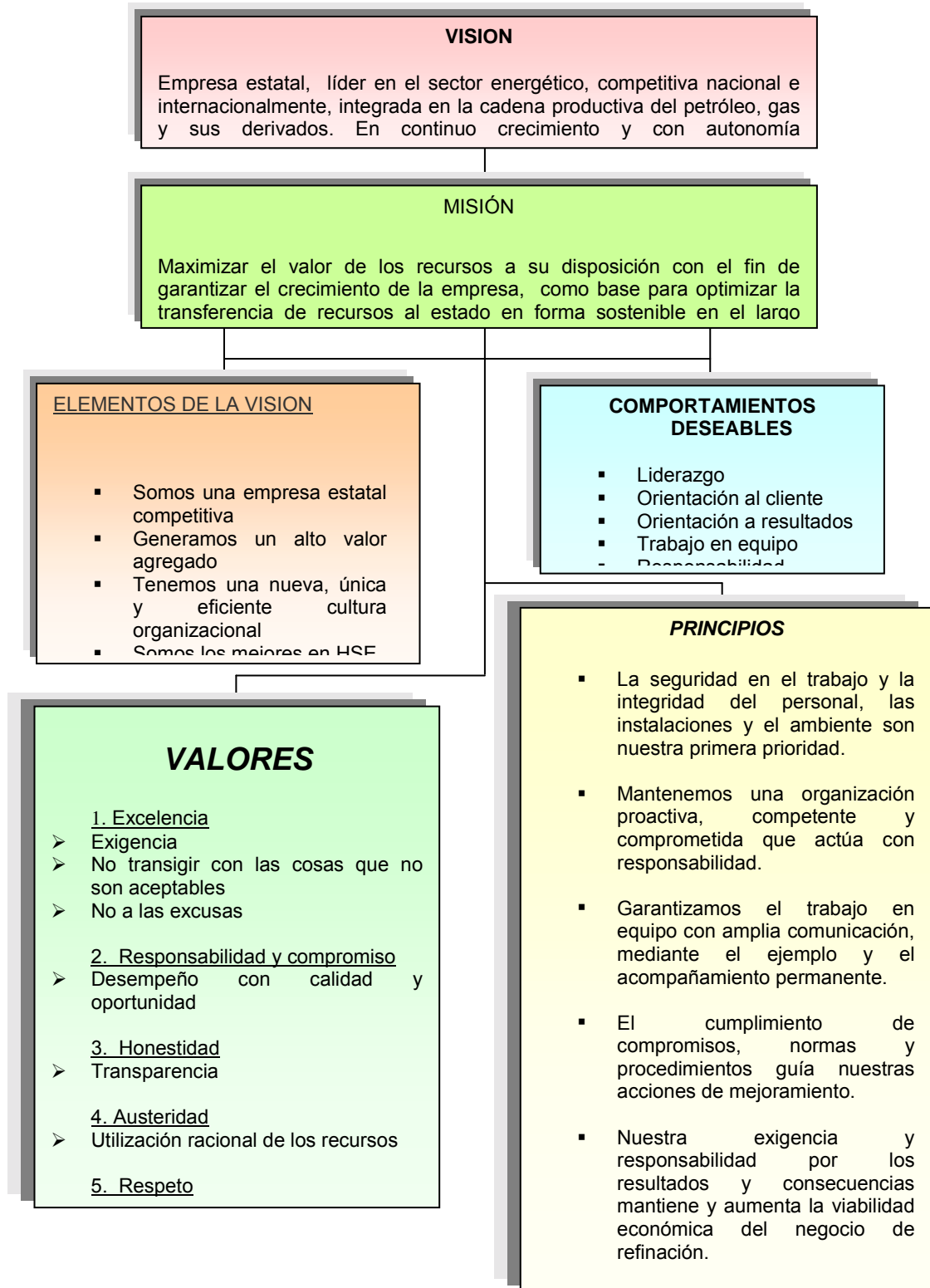


* ECOS Ecopetrol S.A. Dirección De Desarrollo

3.3 MISIÓN, VISIÓN, PRINCIPIOS Y VALORES DE ECOPETROL

ECOPETROL, tiene claramente definida su Misión, Visión, Principios y Valores, los cuales se exponen en la figura 2

Figura 2 Misión, Visión, Valores, y Principios



* ECORED Ecopetrol S.A

3.3.1 Objetivos estratégicos de Ecopetrol S.A: cumplir con las metas de aportes directos de crudo acordadas con el Gobierno Nacional y con las metas de generación de valor de la Empresa, maximizar las reservas y producción de petróleo y gas del país, dentro de un criterio de competitividad, alcanzar y mantener altos índices de competitividad de la cadena productiva.

3.4 POLÍTICA DE ECOPETROL EN GESTIÓN INTEGRAL HSEQ

En Ecopetrol estamos comprometidos a actuar en forma responsable y ejemplar para garantizar que la calidad, el ambiente, la seguridad industrial y la salud ocupacional, sean inherentes al desarrollo de todos nuestros procesos, proyectos, productos y servicios y que el riesgo para las personas, el medio ambiente y la propiedad, sea tolerable cumpliendo la misión y objetivos de la empresa, buscando la satisfacción de nuestros clientes, el mejoramiento continuo y la generación de valor en un marco de desarrollo sostenible.

3.5 ENTORNO INTERNACIONAL

- Economía globalizada y una demanda creciente de combustible y de insumos petroquímicos.
- Moderado crecimiento económico de los países industrializados y de marcado dinamismo en las regiones de desarrollo.
- Acuerdos de producción y alianzas estratégicas entre compañías multinacionales y países productores.
- Calidades de combustibles más exigentes.

3.6 RETOS PARA ECOPETROL

- Ser competitiva y eficiente en un entorno difícil, sin contar con las rentas derivadas de administrar el recurso petrolero de la Nación.

- La denuncia parcial de la convención colectiva de trabajo busca recuperar la gobernabilidad de la empresa y otorgarle una mayor flexibilidad en la contratación.
- Reducir su planta a través de jubilaciones de ley y retiros anticipados de 1500 personas.
- El plan de modernización y ampliación de la Refinería de Cartagena, la cual requiere una importante inversión.

3.7 INFRAESTRUCTURA PETROLERA

Desde la iniciación de sus actividades petroleras en 1920, Colombia ha desarrollado una amplia infraestructura que cubre gran parte del país.

3.7.1 Complejos de producción y tratamiento: La producción petrolera más importante proviene de la cuenca de los Llanos orientales, la cuenca del Río Magdalena, la cuenca del Catatumbo y la cuenca del Putumayo en el sur. Estas son las áreas donde se hallan los campos petroleros más prominentes y los respectivos complejos de producción y tratamiento.

Los más importantes son Caño Limón en los Llanos Orientales, Cusiana y Cucupiagua en el piedemonte llanero, Tibú en el área del Catatumbo, Cira Infantas y Casabe en el Valle del Magdalena Medio, San Francisco, DINA y Tello en el Valle del Alto Magdalena y Orito en Putumayo.

El Complejo principal de producción y tratamiento de gas se encuentra localizado en el Departamento de la Guajira al norte de Colombia con los campos de Chuchupa y Ballena.

También se ha encontrado producción importante de gas en los Departamentos de

Santander (Payoa y Opón) y Sucre (Güepaje y Ayombe).

3.7.2 Complejos de Refinación: Colombia cuenta con dos refinerías principales localizadas en Barrancabermeja en el interior y Cartagena en la costa caribeña, con una capacidad diaria de 205.000 y 74.000 barriles respectivamente cada una proyectada para una carga de 255.000 y 100.000 barriles diarios. Estas refinerías abastecen las ciudades más importantes, entre ellas Bogotá, Medellín, Barranquilla y Calí. Hay otras dos refinerías de menor tamaño en Orito, en el Sur de Colombia y en Tibú en el Noreste colombiano. Las dos abastecen la demanda local.

3.8 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.

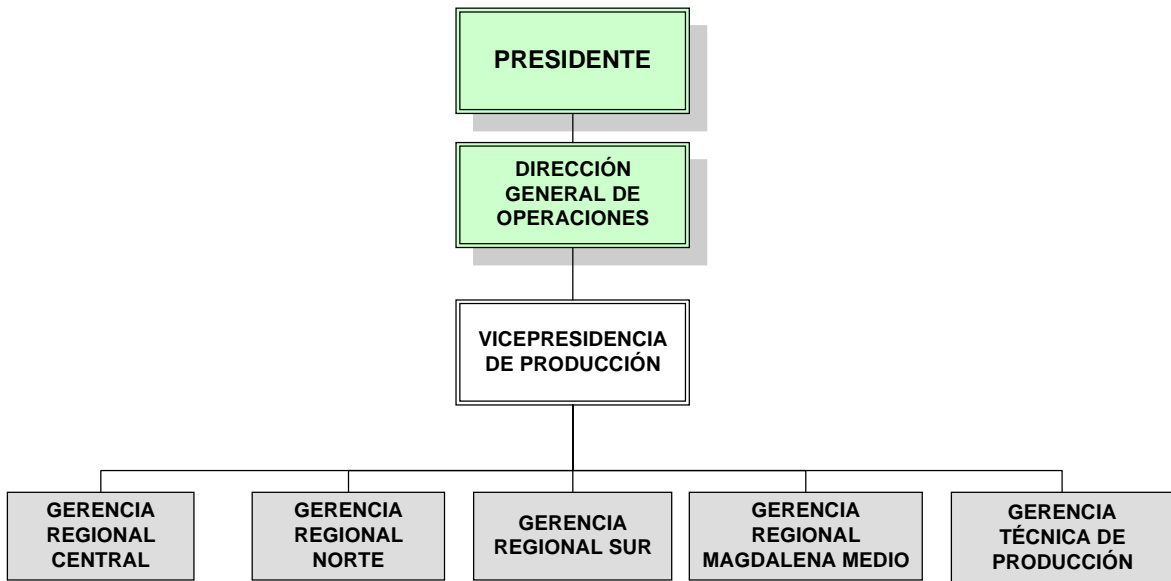
Este campo fue explotado por la compañía extranjera hasta el 25 de agosto de 1951, fecha en la que se protocolizó la reversión a la Nación de la concesión De

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.

3.9 VICEPRESIDENCIA DE PRODUCCIÓN

Como se menciona la Presidencia de Ecopetrol, 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 esquema 3), y a la que pertenece la Gerencia Regional Magdalena Medio, conformada por la Coordinación de Gestión de Negocios, Superintendencia Operativa de Río y la Superintendencia Operativa de Mares, esta última lugar de aplicación del proyecto de Gestión de Rendimiento Organizacional.

Figura 3 Vicepresidencia de Producción



3.10 GERENCIA REGIONAL MAGDALENA

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 con participación en regalías para seis departamentos (Santander, Cesar, Norte de Santander, Antioquia, Bolívar y Magdalena) y 19 municipios.

3.10.1 Misión

La Gerencia Regional Magdalena; 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.

3.10.2 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.

3.11 SUPERINTENDENCIA OPERATIVA DE MARES

La Superintendencia Operativa 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

3.11.1 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.

3.11.2 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.

3.11.3 Valores: impulsores de nuestro comportamiento

- Excelencia
 - Exigencia
 - No transigir con las cosas que no son aceptables. No a las Responsabilidad y compromiso
 - Desempeño con calidad y oportunidad
- Honestidad
 - Transparencia
- Austeridad
 - Utilización racional de los recursos
- Respeto
 - Por las personas
 - Cumplimiento de compromisos, normas y procedimientos

3.11.4 Comportamientos deseables

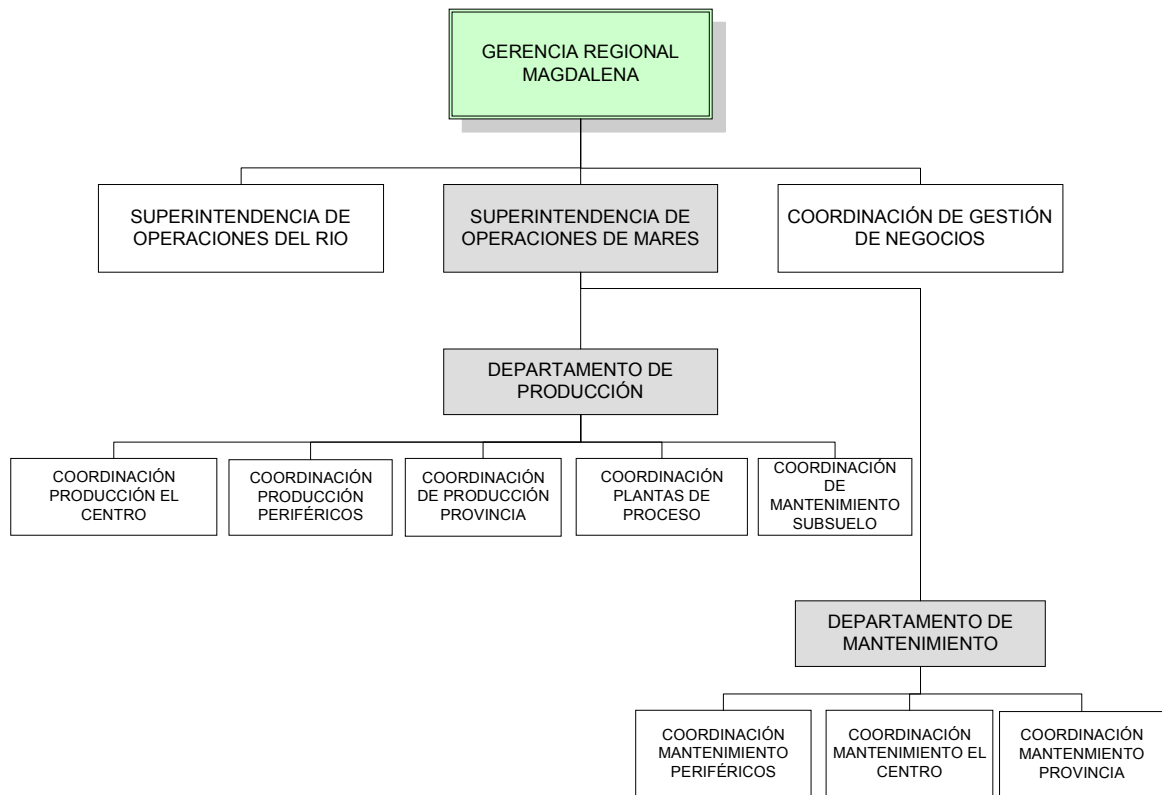
- Trabajo en Equipo
- Orientación a Resultados
- Comunicación Efectiva
- Liderazgo

3.11.5 Los principios empresariales nuestra guía de conducta

- La seguridad en el trabajo y la integridad del personal, las instalaciones y el ambiente son nuestra primera prioridad.

- El cumplimiento de compromisos, normas y procedimientos guía nuestras acciones de mejoramiento.
- Garantizamos el trabajo en equipo con amplia comunicación, mediante el ejemplo y el acompañamiento permanente.
- Ejecutamos todo trabajo con profesionalismo y manteniendo una comunicación efectiva con nuestros clientes en términos de calidad, costos, ingresos y oportunidad.
- Nuestra exigencia y responsabilidad por los resultados y consecuencias, mantiene y aumenta la viabilidad económica del negocio de producción.

Figura 4 Organigrama de la Gerencia Regional Magdalena Superintendencia Operativa de Mares



3.11.6 Organización Interna de la Superintendencia Operativa de Mares: la SMA esta conformada en su estructura interior por dos departamentos:

- Departamento de Producción Mares
- Departamento de Mantenimiento Mares

Estos departamentos son el soporte de la operación productiva de la SMA Producción, efectúa labores propias de la operación y mantenimiento brinda apoyo al sostenimiento de las unidades productivas.

El departamento de producción tiene bajo su responsabilidad cinco coordinaciones:

- Coordinación de Producción El Centro
- Coordinación de Producción Periféricos
- Coordinación de Producción Provincia
- Coordinación de Plantas de Proceso El Centro y Provincia
- Coordinación de Mantenimiento Subsuelo

Como se puede apreciar existe tres coordinaciones de producción y realizan labores operativas de extracción recolección y tratamiento de crudo, la Coordinación de Plantas de proceso El Centro y Provincia se enfoca al tratamiento y procesamiento de crudo obteniendo productos con las especificaciones de los clientes, por ultimo la coordinación de Mantenimiento Subsuelo se dedica al mantenimiento de los pozos productivos procurando una mayor productividad en los pozos.

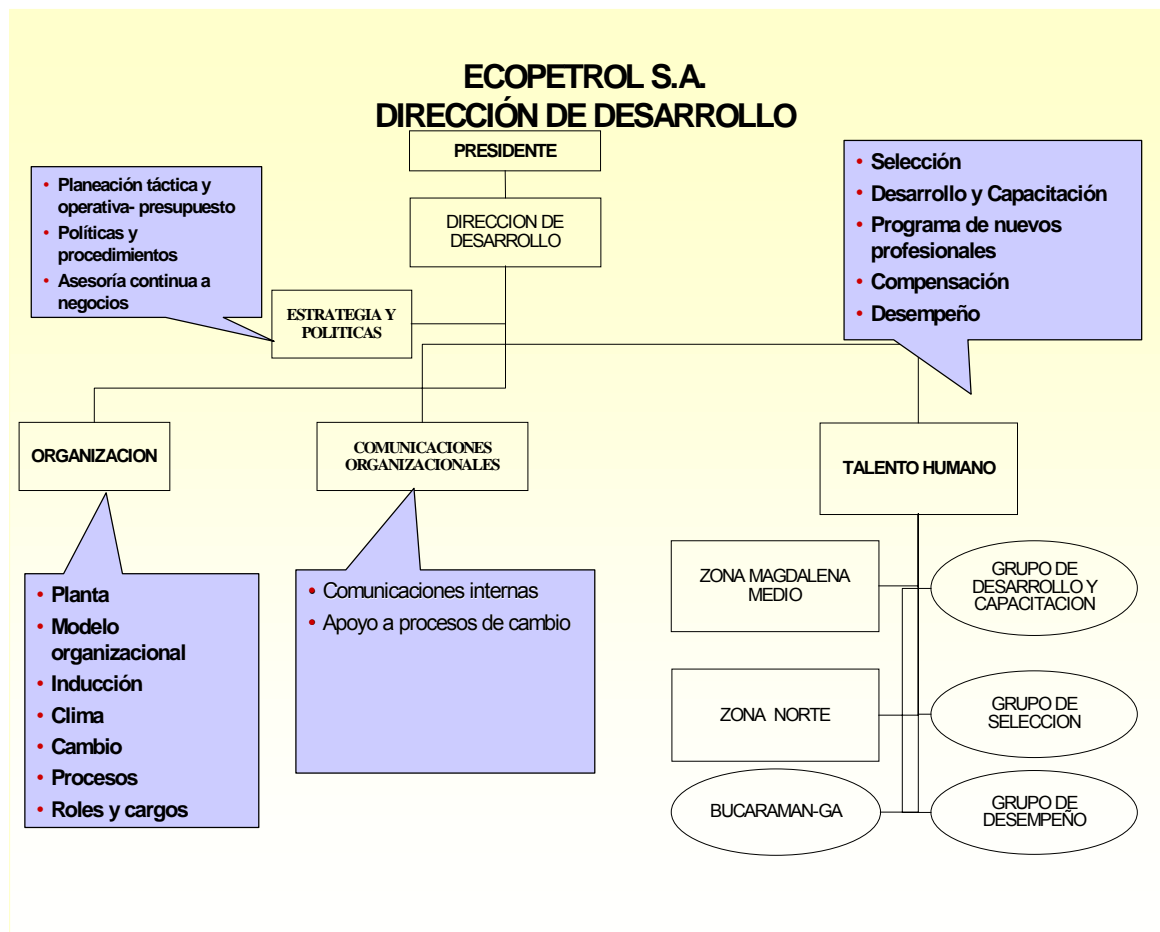
El departamento de Mantenimiento tiene tres coordinaciones a su mando:

- Coordinación de Mantenimiento El Centro
- Coordinación de mantenimiento Periféricos
- Coordinación de Mantenimiento Provincia

3.12 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.

Figura 5 Estructura de la Dirección de Desarrollo



3.12.1 Productos

➤ 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.
- 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**

- Manual de la organización
- Planes y ejecución de ajustes organizacionales de acuerdo con necesidades, medición y auditorias
- Estudios organizacionales

➤ **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 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.

4. MARCO TEÓRICO

4.1 Planeación estratégica

Nos referimos a planificación estratégica aludiendo a un proceso que apunta a la definición de la estrategia de una organización, junto a la definición de responsabilidades para la implementación de la misma.

La planeación estratégica precisa de una reflexión profunda entre los miembros de una organización, que busca identificar lo que la organización actualmente es, con sus fortalezas y deficiencias, y lo que quiere ser en el futuro, definiendo para ello un conjunto de objetivos y metas, y sus estrategias correspondientes, en el marco de un medio externo altamente cambiante en el cual se generan oportunidades y amenazas.

Sin embargo este proceso no culmina en la formulación de objetivos y metas, sino que debe materializarse en un grupo de planes o programas con sus respectivos proyectos los cuales requieren ser permanentemente evaluados en función de las metas predefinidas, para así ir rectificando o redireccionando esfuerzos de toda la organización.

En otras palabras, la planificación estratégica permite agregar claridad al quehacer de una institución, estableciendo una carta de navegación, con un rumbo claro y en un periodo acotado de tiempo.

4.1.1 Beneficios

La realización de un proceso formal de planificación estratégica genera beneficios a la organización. Entre éstos cabe señalar que:

- Permite aunar directrices y concertar esfuerzos en una empresa, permitiendo movilizar a todos los ejecutivos claves en función de objetivos compartidos, en los cuales existe consenso.
- El logro de esta visión compartida entre los ejecutivos, crea un compromiso de éstos con el presidente y futuro de la organización, y facilita así acciones de dirección, innovación y liderazgo.
- Facilita la identificación de los focos de atención estratégicos dentro de la organización (corporativo, de negocios y funcional), que deben convertirse en la fuente de interés de todos los ejecutivos para alcanzar los objetivos y metas trazadas.
- Se constituye en un poderoso elemento ordenador, que permite a la empresa ir estableciendo prioridades en la toma de decisiones en el tiempo, evaluar los resultados de las mismas, corregir acciones y acercarse a los objetivos y metas trazados originalmente.
- Se introduce una disciplina de pensamiento distinta, con un horizonte de largo plazo. Esto impone una nueva práctica en los ejecutivos, cual es preocuparse por la dirección estratégica del negocio de la firma.
- Permite el desarrollo de competencias generales entre los miembros claves de la organización, dado que se ven expuestos, durante un periodo en forma sistemática, a la reflexión en torno a los objetivos de la empresa y ala materialización de los mismos.
- Mejora la comunicación y coordinación entre los distintos niveles y programas, y eleva las habilidades de administración.
- Permite incorporar nuevos conceptos de gestión, tales como liderazgo, trabajo en equipo y coordinación. Al respecto, la constitución de equipos de trabajo en equipo y coordinación. Al respecto, la constitución de equipos de trabajo para desarrollo de actividades y proyectos es fundamental y

beneficiosa, toda vez que refuerza valores y practicas de trabajo tales como colaboración, responsabilidad, compromiso identidad y logro de objetivos.

4.1.2 Limitaciones

En todo proceso de planificación estratégica se pueden incurrir en errores que es necesario tener en cuenta con el fin de evitarlos.

- Se debe cuidar de no caer en un excesivo burocratismo al desarrollar un proceso de planificación. En otras palabras, cuando el cumplimiento estricto de las formalidades comienza a ser más importante que el proceso de reflexión en sí, es necesario detenerse y tomar medidas que garanticen el logro de los objetivos de la planificación estratégica.
- La planificación estratégica involucra el uso de tiempo y recursos financieros, por lo tanto previo a la realización de un proceso como este, es necesario evaluar los beneficios que traerá a la organización.
- Por ultimo, no hay que sobre valorar el rol que puedan jugar asesores externo. Lo importante es llegar a crear, con la ayuda de éstos, el ambiente y estado de ánimo propicio para que los miembros de la organización analicen los problemas y reflexiones en torno a los caminos a seguir en el futuro.

4.1.3 Fases de la planificación estratégica

Existen tres grandes fases:

- Formulación del plan estratégico
- Implementación de los planes o programas de acción
- Evaluación y seguimiento.

➤ **Formulación**

Esta es la etapa inicial del proceso en que se define la misión y los valores de la institución, junto con las grandes directrices o políticas generales, los objetivos y las metas a lograr. Esta etapa culmina con la elaboración de un documento oficial que incluye planes de acción que se llevarán a cabo en el período que involucra la planificación.

➤ **Implementación**

Esta etapa está asociada a la preparación y puesta en marcha de los proyectos que constituyen el plan estratégico. Aquí corresponde definir los proyectos con sus objetivos y metas, plazos y recursos involucrados (humanos y materiales), y asignar responsabilidades así como los recursos para la realización de los mismos. Corresponde también en esta fase, definir los indicadores de desempeño que permitan evaluar el desarrollo del plan en el tiempo.

➤ **Evaluación y seguimiento**

Esta etapa está asociada a la implementación de herramientas de gestión que permitan ir evaluando el desarrollo de los proyectos de un plan estratégico, en términos del cumplimiento de hitos así como del logro de los objetivos que justificaron su realización. El objetivo es hacer seguimiento a los proyectos de un plan estratégico radica en que estos procedimientos aportaran con información que señalara que tan bien se están alcanzando las metas señaladas en la etapa de formulación del proceso y como se pueden corregir acciones frente a dificultades o desviaciones que aparezcan en el camino.

4.1.4 Análisis externo e interno (foda)

En el ámbito externo se sitúan las oportunidades y las amenazas, definiéndose a la primera como “Factores o recurso que los miembros de la organización sienten que pueden aprovechar o utilizar para hacer posible el logro de sus objetivos” y en el caso de la segunda como los factores ambientales externos que los miembros de la organización sienten que les puede afectar negativamente, los cuales pueden ser de tipo político, social, económico o tecnológico”, es prudente comprender que ni la oportunidades ni las amenazas son estáticas, puesto que son situaciones externas. Lo ideal es poder aprovechar esta dinámica y poder convertir las amenazas en futuras oportunidades para la organización.

4.1.5 Planes, programas de acción y proyectos

Corresponden a la materialización de las estrategias, es decir, son los instrumentos que reflejan de qué modo se pondrá en práctica todo lo planificado con anterioridad. Los planes o programas de acción expresan en concreto qué se va a hacer, cómo se va hacer, quien va hacerlo y de qué manera. Buenos planes son aquellos que efectivamente conducen al logro de las metas y objetivos trazados. Un plan debe expresarse finalmente en un conjunto de proyectos y actividades que apunten al logro de los objetivos y metas declaradas en la confección del plan. Se entiende por proyecto un conjunto de actividades no repetitivas en pro de objetivos y metas determinadas que se realiza en un periodo de tiempo y que cuenta con un líder responsable. Es indispensable contar con la aprobación de un presupuesto para apoyar la ejecución de las actividades planificadas en el proyecto en cuestión. Así mismo, un proyecto debe nacer con un conjunto de indicadores asociado al cumplimiento de las metas trazadas para evaluar el desempeño e impacto en su área específica así como en la organización.

4.1.6 Plan estratégico

Para poder producir un plan estratégico, la Alta Gerencia debe determinar sus objetivos metas cualificables globales. Posteriormente , cada área funcional de la organización puede producir sus objetivos parciales y sus metas cuantificables globales como contribución a la meta global. El plan es revidado por la alta gerencia y las áreas de apoyo como HSEQ. Queda en ese momento aprobado un plan que debe contener como segundo capítulo del plan estratégico con el objeto de poder operativizar la ejecución y hacer posible el control diario y ende velar en el cumplimiento de las mismas. Su trabajo es el de tomar decisiones de tipo táctico sobre el plan: horas extras, más personal, menos personal en algunos turnos, reorganización de bodegas, normas de procedimientos operativos, resignación de tareas u operaciones .

Un buen plan es aquel que logra elaborar un excelente análisis de situación y en consecuencia permite que la ruta elegida sea lo suficientemente precisa para evitar serios desvíos a los cuales nos enfrenta la realidad en la práctica, por lo que el diseño de planes de contingencia, sistemas de monitoreo y estructura organizacional descentralizadas y flexibles complementan un exitoso proceso de planeación estratégica.

Concluido el proceso de elaboración del plan estratégico queda por delante la importante tarea de gestionar la implementación del plan, aspecto que requiere el compromiso explícito de la alta gerencia y habilidades de liderazgo para movilizar a las personas y los recursos de la organización en función de los propósitos definidos. Siendo así, el proceso de planeación estratégica es continuo, la planeación estratégica precede y preside las funciones de dirección de la empresa.

4.2 SISTEMA INTEGRAL DE MEDICIÓN- BALANCED SCORECARD

4.2.1 Definición

Forma integrada, balanceada y estratégica de medir el progreso actual y suministrar la dirección futura de la compañía, que le permitirá convertir la visión en acción, por medio de un conjunto coherente de objetivos, indicadores e iniciativas agrupadas en perspectivas: financiera, clientes, procesos internos - HSEQ, Innovación y aprendizaje. Es un sistema de medición impulsado por la visión, basado en la creación de valor (EVA), aprendizaje organizacional y enlazado al empoderamiento.

Es una herramienta que permite implementar la estrategia y la misión de una empresa a partir de un conjunto de medidas de actuación. Pone énfasis en la consecución de objetivos financieros, e incluye los inductores de actuación futura para el logro de esos objetivos. Proporciona una estructura para transformar la estrategia en acción.

4.2.2 Perspectivas

Los objetivos e indicadores de un Balanced Scorecard se encuentran agrupados en cuatro perspectivas diferentes, convirtiendo al Balanced Scorecard en un modelo de causa y efecto que permite establecer las hipótesis estratégicas (a través de la secuencia sí /entonces) posibles para una organización, y de esta manera anticipar a futuro, como el negocio creará valor para los clientes.

Las perspectivas son:

- **Perspectiva Financiera**

Vincula los objetivos de cada unidad de negocio con la estrategia de la empresa.

Sirve de enfoque para todos los objetivos e indicadores de todas las demás perspectivas.

➤ **Perspectiva Cliente**

Identifica los segmentos de cliente y mercado donde se va a competir. Mide las propuestas de valor que se orientan a los clientes y mercados. Evalúa las necesidades de los clientes, como su satisfacción, lealtad, adquisición y rentabilidad con el fin de alinear los productos y servicios con sus preferencias.

Traduce la estrategia y visión en objetivos sobre clientes y segmentos y son estos los que definen los procesos de marketing, operaciones, logística, productos y servicios.

➤ **Perspectiva Procesos**

Define la cadena de valor de los procesos necesarios para entregar a los clientes soluciones a sus necesidades (innovación, operación, servicio postventa). Los objetivos e indicadores de esta perspectiva se derivan de estrategias explícitas para satisfacer las expectativas de los clientes.

➤ **Perspectiva De Innovación Y Aprendizaje**

Se obtienen los inductores necesarios para lograr resultados en las anteriores perspectivas. La actuación del personal se lo refuerza con agentes motivadores que estimulen sus intereses hacia la empresa. Se miden, las capacidades de los empleados, las capacidades de los sistemas de información y el clima organizacional para medir la motivación y las iniciativas del personal.

4.2.2 Etapas para construir un tablero de comando: se han agrupado en cuatro fases:

➤ **Orientación al diseño**



Son los aspectos que deben tenerse en cuenta para la selección de los indicadores (Proceso de planeación e la empresa, Misión, Visión, Factores críticos de y la estrategia que siga para triunfar ante la competencia, pues dependiendo de este se plantean los indicadores que medirán su rendimiento). Son estos aspectos los que hacen que ciertos indicadores sean para determinada empresa y no para otras.

➤ **Arquitectura de Indicadores**

Es la definición, en cada nivel y puesto, de los objetivos, metas, indicadores, formas de cálculo, valores de referencias (históricos de la empresa, de la competencia y “mejores prácticas”) y forma de presentación, (lo ideal es que permita una rápida interpretación del tema), encadenados verticalmente de acuerdo a los procesos y a la organización. La selección de indicadores clave para la Alta Dirección suele ser una mezcla equilibrada de indicadores físicos y monetarios, entre información interna e información de contexto, entre información de corto y mediano plazo.

➤ **Información**

Es la definición de cómo se van a recolectar los datos, que tipo de base de datos (field weid) se va a usar, cómo se van a extraer y presentar esos datos en un EIS (Executive Information System). Para esto, debe tenerse en cuenta los recursos y

tiempo disponible de la empresa, el hardware y software utilizado por la compañía. Los sistemas de información del Balanced Scorecard la condensación de la información y su investigación, tienen semáforos que señalan los desvíos importantes y permiten el control por excepción, permiten la visualización gráfica, posibilitan simulaciones del tipo “que pasa si...”, presentan información externa e interna, etc.

➤ **Asignación de responsables por objetivos, metas, indicadores**



Definidos los indicadores en la cúpula de la empresa, es necesario hacer una tarea muy importante (usualmente descuidada), el encadenamiento vertical de indicadores, de acuerdo a los procesos y a la organización. Consiste en asignar responsables por cada nivel, realizando un despliegue en cascada y comprometiendo a través de un contrato individual de desempeño a cada una de las personas responsables por resultados en la organización.

➤ **Utilización**

Cada meta, precisada con un indicador, implica establecer un plan de acción para lograrla y un presupuesto. El monitoreo de lo realizado facilita la conducción, la toma de acciones correctivas y la evaluación de personal (que generará premios y castigos)

4.2.3 Beneficios.

La mayoría de los gerentes sabe que las palabras Balanced Scorecard, Tablero de Comando o Tablero de Control (en adelante) se usan para mencionar sistemas de

información gerencial cuyo propósito es ayudar a la toma de decisiones, ya que un uso adecuado de indicadores permite un mejor control, planeamiento y conducción de la organización. Los principales logros de un tablero de comando son:

- Integra el proceso de planeamiento y presupuestación de la empresa. Es decir cada meta cuenta con un plan, un programa y un presupuesto que permitirá cumplirla.
-
- Facilita el diálogo con el personal y el análisis de acciones correctivas.
-
- Permite a su vez evaluar el desempeño de las personas a partir del cumplimiento de los objetivos asignados.
-
- Mejora la toma de decisiones del gerente, es decir la identificación de alternativas de acción y la selección de alguna de ellas.
-
- El Balanced Scorecard le ayuda a alinear los indicadores estratégicos a todos los niveles de la organización.
-
- El Balanced Scorecard ofrece a la gestión una imagen gráfica y clara de las operaciones del negocio.
-
- La metodología facilita la comunicación y entendimiento de los objetivos de la compañía en todos los niveles de la organización □ El Balanced Scorecard le ayuda a reducir la cantidad de información que puede obtener de los sistemas de información, ya que de ellos, el BSC extrae lo esencial.



En síntesis el concepto del BSC debe ser entendido como un sistema de control que mide la performance o el rendimiento de cada persona en la organización. Busca determinar los logros mensurables y concretos de cada uno, lo que indudablemente es crítico en una organización que no tenga entrenado adecuadamente a su cuadro de personal.

En la implementación de un sistema de BSC es necesario tener en consideración, al menos, los siguientes aspectos:

- Hacer partícipes a las personas apropiadas, no siendo válido involucrar a todo el personal desde un inicio.

- Asegurar el patrocinio del nivel superior al proyecto.

- Lograr involucrar a las personas a través de un buen plan de comunicación.

- Verificar que sea liderado por la persona correcta.

- Explicar claramente a los funcionarios el concepto, para que no sea entendido erróneamente como un conjunto de indicadores de rutina y no relacionados con los objetivos estratégicos.

- Evitar el exceso de ponderaciones en el desarrollo del modelo, que lo hagan difícil de interpretar, corriendo el riesgo de que se considere un modelo

matemático perfecto.

□ Vincular la performance y las remuneraciones variables que considera el BSC, sin tomar los debidos cuidados para que no se creen desvíos de contenido y que los fines justifiquen los medios.

El Balanced Scorecard es una herramienta de gestión de desempeño en las organizaciones y tiene éxito cuando se consigue utilizarlo para crear valor en las organizaciones.

4.3 GESTIÓN DEL DESEMPEÑO

La tarea de evaluar el desempeño constituye un aspecto básico de la gestión de recursos humanos en las organizaciones. La evaluación del desempeño constituye una función esencial que de una u otra manera suele efectuarse en toda organización moderna. Al evaluar el desempeño la organización obtiene información para la toma de decisiones: Si el desempeño es inferior a lo estipulado, deben emprenderse acciones correctivas; si el desempeño es satisfactorio, debe ser alentado.

Contar con un sistema formal de evaluación de desempeño permite a la gestión de recursos humanos evaluar sus procedimientos. Los procesos de reclutamiento y selección, de inducción, las decisiones sobre promociones, compensaciones, adiestramiento y desarrollo del recurso humano requieren información sistemática y documentada proveniente del sistema de evaluación de desempeño.

Constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado. La mayor parte de los empleados procura obtener retroalimentación sobre la manera en que cumple sus actividades y las personas que tienen a su cargo la dirección de otros empleados deben evaluar el desempeño individual para decidir las

acciones que deben tomar.

4.3.1 Gestión de desempeño basado en competencias

➤ Definición

La competencia es la capacidad de desarrollar eficazmente un trabajo, utilizando los conocimientos, habilidades, destrezas y comprensión necesaria, así como los atributos que faciliten solucionar situaciones contingentes y problemas. Es una característica individual, que se puede medir de un modo fiable, que se puede demostrar y que diferencia de una manera sustancial a trabajadores con un desempeño excelente de los trabajadores con desempeño normal.

Son el conjunto de conocimientos y cualidades profesionales necesarios para que un empleado desempeñe con éxito un conjunto de funciones o tareas y por extensión el conjunto de conocimientos y cualidades necesarias para desarrollar con éxito el negocio de una empresa. La competencia laboral es la construcción social de aprendizajes significativos y útiles para el desempeño productivo en una situación real de trabajo que se obtiene no sólo a través de la instrucción, sino también -y en gran medida- mediante el aprendizaje por experiencia en situaciones concretas de trabajo.

Existen competencias relacionadas con el SABER (conocimientos técnicos y de gestión), con el SABER HACER (habilidades innatas o fruto de la experiencia y del aprendizaje) y con el SER (aptitudes personales, actitudes, comportamientos, personalidad y valores) (ver figura 6).

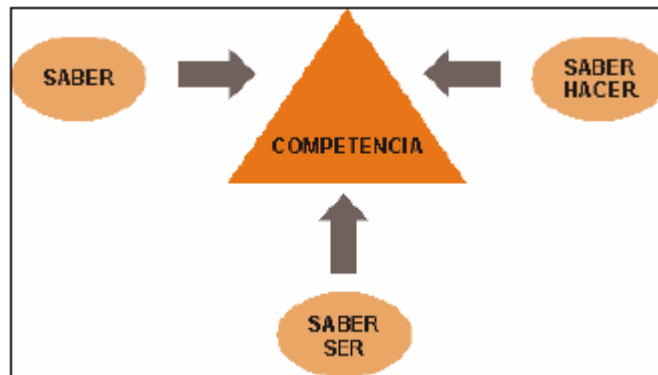


Figura 6 Modelo basado en competencias

➤ **Dimensiones del modelo de gestión por competencias**

Al referirse a competencia laboral es conveniente distinguir entre una de cuatro dimensiones que pueden diferenciarse y significar aplicaciones prácticas del concepto de competencia:

➤ **Identificación de competencias**

Es el proceso que se sigue para establecer, a partir de una actividad de trabajo las competencias que se ponen en juego con el fin de desempeñar tal actividad, en forma excelente. La cobertura de la identificación puede ir desde el puesto de trabajo hasta un concepto más amplio de área ocupacional o ámbito de trabajo.

➤ **Normalización de competencias**

Una vez identificadas las competencias, su descripción puede ser de mucha utilidad para aclarar las transacciones entre empleadores, trabajadores y entidades educativas. Usualmente, cuando se organizan sistemas normalizados, se desarrolla un procedimiento de estandarización ligado a una futura institucional, de forma tal que la competencia identificada y descrita con un procedimiento común, se convierta en una norma, un referente válido para las instituciones

educativas, los trabajadores y los empleadores. Este procedimiento creado y formalizado institucionalmente, normaliza las competencias y las convierte en un estándar al nivel en que se haya acordado (empresa, sector, país).

➤ **Formación basada en competencias**

Una vez dispuesta la descripción de la competencia y su normalización; la elaboración de currículos de formación para el trabajo será mucho más eficiente si considera la orientación hacia la norma. Esto significa que la formación orientada a generar competencia con referentes claros en normas existentes tendrá mucha más eficiencia e impacto que aquella desvinculada de las necesidades del sector empresarial.

➤ **Certificación de competencias**

Alude al reconocimiento formal acerca de la competencia demostrada (por consiguiente evaluada) de un individuo para realizar una actividad laboral normalizada. La emisión de un certificado implica la realización previa de un proceso de evaluación de competencias. El certificado, es un sistema normalizado, no es un diploma que acredita estudios realizados, es una constancia de una competencia demostrada; se basa obviamente en el estándar definido.

➤ **Técnicas Para Medir Competencias.**

Se denominan TÉCNICAS ACTIVAS pues en ellas el candidato crea la situación, la desarrolla, y en otras ocasiones la construye. Algunas de las técnicas que se utilizan para verificar o medir competencias son:

- **Entrevista:** Permite interacción real, capacidad de escucha, comunicaciones, actitudes y reacciones.
- **Ejercicios en bandeja:** Se presentan como una serie de situaciones que simulan aspectos de procedimiento administrativos del trabajo en los que el candidato es preguntado cómo trataría las diferentes situaciones existentes en esa bandeja. Se busca conocer, en esas situaciones ficticias, su forma de trabajar, su nivel de planificación, organización y gestión del tiempo, entre otros.
- **Ejercicios en grupo:** Busca observar a un grupo interactuando entre si y discutiendo sobre un tema previamente preparado por los evaluadores. Permite ver trabajo en equipo, liderazgo, argumentación, sensibilidad, inteligencia práctica, capacidad de escucha.
- **Presentaciones:** Esta técnica consiste en dar a los candidatos un ejercicio o tema para ser preparado en treinta minutos y presentarlo posteriormente ante un auditorio. Este ejercicio permite identificar algunas competencias muy específicas.
- **Encontrar hechos:** Consiste en dar al candidato escasa información para resolver un problema. El evaluador solamente contestara preguntas suplementarias que cada candidato formule de cara a encontrar la solución al problema dado. Se evaluarán finalmente aspectos como rapidez en encontrar la solución, capacidad de síntesis y manejo del tema, en todos sus aspectos.
- **Ejercicios de escucha:** Se le presenta al candidato una grabación oral o un vídeo, se evaluará su capacidad de asimilación y escucha por medio de preguntas que hará el evaluador, valorando el grado de exactitud de la

información.

Otras técnicas: También se utilizan en la evaluación de competencias los test de aptitudes, cuestionarios de personalidad, valoración de rendimiento, técnicas proyectivas, entre otros. Una vez lograda la identificación de las competencias a través de un análisis técnico, se obtiene una estructura conformada por: los conocimientos aplicados, las habilidades desarrolladas y actitudes demostradas. Con dichos elementos concurrentes podemos formar los criterios que nos permitan seleccionar, evaluar, formar, desarrollar y remunerar a los trabajadores.

4.3.2 Beneficios.

La gestión humana basada en competencias permite que el área de Recursos Humanos contribuya efectivamente al logro de los objetivos organizacionales, desde los diferentes procesos que la componen, de la siguiente forma:

- **diseño de perfil del cargo**

Este proceso está orientado a identificar cuáles son las competencias humanas y técnicas que deben estar presentes en quien ejecute el cargo para asegurar un desempeño sobresaliente desde un principio (Competencias de Diferenciación) y poder garantizar que desde la ejecución misma de la tarea los resultados estén alineados con las estrategias del negocio.

Las competencias humanas hacen referencia a las características personales que debe tener el candidato para garantizar la ejecución tal como lo establece el cargo diseñado en una adecuada relación de complementación. Es el caso por ejemplo, de un cargo cuyo factor crítico de éxito sea la constante innovación, se requerirá para garantizar su ejecución una persona que posea como competencias por ejemplo, la creatividad y la orientación al logro entre otras; características que

sabemos, no se logran tan fácilmente a través de programas de capacitación.

Este diseño del perfil del cargo, contrasta con el concepto tradicional el cual ha partido de creer que todas las personas con un buen entrenamiento técnico lograrán iguales resultados.

➤ **Selección y contratación**

Continuando con el proceso anterior, éste está orientado a reclutar y seleccionar a través de diferentes medios, la persona adecuada a los requerimientos del cargo. El criterio de selección será la identificación de las competencias que deben estar presentes en la persona para garantizar el desempeño exitoso del cargo. Pasarán a un segundo plano factores tan determinantes tradicionalmente como la edad, el sexo, quizás la misma preparación universitaria básica, para dar relevancia a las competencias de diferenciación, sin importar otros factores pues son estas las que garantizaran un desempeño exitoso.

➤ **Formación y desarrollo**

Preocupación constante de las organizaciones y de las áreas de personal ha sido la contribución de las áreas de capacitación al logro de los objetivos del negocio, ya que tradicionalmente el concepto que ha prevalecido es que su función es planear y ejecutar programas de capacitación, muchas veces desconociendo si existe o no potencial susceptible de desarrollar o su relación con los planes estratégicos del negocio. Por esta razón el punto de partida de este proceso para los funcionarios será el ajuste de la persona al cargo de acuerdo al nivel de competencia previamente establecido y 10 a la planeación y/o evaluación de los objetivos de resultado. De esta forma, la formación y desarrollo de las personas se hace en función de las necesidades de la empresa. Las acciones de desarrollo estarán orientadas a ajustar su oferta a las necesidades tanto individuales como

del negocio (presente y futuro) de tal manera que su objetivo sea desarrollar las competencias que cada uno de los procesos requiere para ser generadores de valor en toda la cadena productiva.

Un cambio significativo que esta metodología permite en la práctica es que los programas de capacitación y desarrollo dejan de ser generales o masivos para ser diseñados según las necesidades del cliente (áreas, procesos o personas) es decir, están orientados a desarrollar las competencias que cada proceso requiere para ser exitoso.

4.3.3 Acciones de desarrollo para mejorar las competencias

Cada empresa puede definir las distintas alternativas que utilizará, para desarrollar las competencias de sus funcionarios y asegurar la mejor adecuación al cargo. Estas modalidades pueden agruparse en distintas clases de acción de desarrollo:

➤ **Entrenamiento en el aula**

Comprende los cursos, diplomados, postgrados, talleres, charlas, seminarios, congresos y conferencias. Son programas formales cuya finalidad es la de habilitar a la persona en una aptitud, conocimiento y/o destreza específica y que por lo general se desarrolla en un aula de clase.

➤ **Rotación**

Consiste en el movimiento temporal de personal entre cargos de una organización, en el cual se asume nuevas funciones que permiten a la persona ampliar su visión sobre un proceso y/o desarrollar nuevas habilidades.

Pasantía: es una acción de desarrollo interinstitucional eminentemente práctica

que le permite a la persona compartir experiencias y conocimientos con los funcionarios de otras empresas.

➤ **Visita Industrial**

Consiste en el desplazamiento de funcionarios a otras compañías con el fin de conocer otras técnicas, tecnologías y procesos exitosos que pueden llegar a ser aplicables en la organización.

➤ **entrenamiento en el puesto**

Es una acción planificada, encaminada a que el trabajador adquiriera la experticia requerida para el desempeño efectivo de una o varias actividades en el puesto de trabajo por medio de la explicación de la secuencia lógica del proceso, el modelamiento y su práctica.

➤ **Beneficios**

El desarrollo de los recursos humanos prepara a los individuos para desempeñar nuevas funciones y cumplir responsabilidades más concretas, simultáneamente constituye un arma poderosa en contra de fenómenos como la obsolescencia de los conocimientos del personal, los cambios sociales y técnicos y la tasa de rotación del personal. La gestión del desarrollo con base en competencias, aporta innumerables ventajas como:

Cuando se instala la gestión de desarrollo con base en competencias se evita que los gerentes y sus colaboradores pierdan el tiempo en programas de entrenamiento y desarrollo que no tienen que ver con las necesidades de la empresa o las necesidades particulares de cada puesto de trabajo.

La posibilidad real de cuantificar y observar en términos económicos los resultados de la inversión hecha en capacitación.

4.4 GESTIÓN DE DESEMPEÑO BASADO EN COMPETENCIAS

Es importante distinguir entre evaluación del desempeño, la cual ha estado asociada a calificación de resultados, realizada por el jefe a sus subalternos y relacionada con un incremento salarial y la gestión del desempeño como acción orientada a elevar el nivel de calidad en el desempeño. Desde esta perspectiva será necesario entonces cotejar las características del puesto y sus requerimientos, con la formación académica y profesional así como el grado de actualización de conocimientos, las habilidades, destrezas y motivaciones de la persona (competencias). De lo anterior se desprenderán los planes de acción tanto de los aspectos positivos, para desarrollar potencial, como de los aspectos negativos, para corregir deficiencias. Además la compensación será conforme a competencias y sugiere que un empleado reciba un salario mayor en tanto que esté más capacitado para desempeñar un mayor número de funciones dentro de una empresa, lo cual se hará, sin duda, más valioso para la persona y eso le será compensado; es una forma de retribución variable.

La gestión de 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 reconocimientos de objetivos. La Gestión de desempeño es un proceso que 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 y el cómo una persona desarrolla su puesto para la obtención de resultados

En este nuevo contexto, la evaluación de desempeño pasa de ser un fin en si misma, a un instrumento o herramienta para mejorar los resultados de los recursos humanos de la empresa, a través de una revisión periódica y sistemática del desempeño laboral del personal y el cumplimiento de objetivos. Involucra brindar retroalimentación al trabajador sobre la manera en que cumple sus tareas y su comportamiento dentro de la organización.

4.4.1 OBJETIVOS

Entre los objetivos fundamentales de la gestión de desempeño, se encuentran:

- Mantener niveles de eficiencia y productividad en las diferentes áreas funcionales, acorde con los requerimientos de la empresa.
-
- Establecer estrategias de mejoramiento continuo, cuando el funcionario obtiene un resultado negativo.
-
- Aprovechar los resultados como insumos de otros modelos de recursos humanos que se desarrollan en la empresa.
-
- Permitir mediciones del rendimiento del trabajador y de su potencial laboral.
-
- Dar oportunidades de desarrollo de carrera, crecimiento y condiciones de participación a todos los miembros de la organización, considerando tanto los objetivos empresariales como los individuales.

Etapas: Los siguientes pasos permiten lograr evaluaciones útiles de desempeño.

1. Seleccionar el tipo de datos para evaluar el desempeño. La conducta laboral del

empleado puede clasificarse según las tres "P": *Productividad* (lo que se ha logrado), *características Personales* (cómo se ha logrado, la conducta) y *Pericia* (habilidad). La productividad puede medirse mediante logros laborales específicos. Por ejemplo, incremento de las ventas, confiabilidad de equipos, etc. Las características personales pueden considerarse como la motivación, aceptación de crítica, colaboración, iniciativa, responsabilidad y el aspecto personal (aseo y vestimenta). La evaluación de las características personales es útil, siempre y estos rasgos se relacionen con la tarea. A menudo una característica personal puede convertirse en un logro y así, en lugar de referirse a la responsabilidad (característica personal) de un trabajador, por ejemplo, puede tomarse en cuenta la calidad de sus informes sobre las tareas terminadas (productividad). Por último, la pericia, hace referencia a la capacidad, los conocimientos y la habilidad que demuestra un empleado, en la realización de sus actividades.

2. Determinar quién efectuará la evaluación. Las aportaciones para la evaluación de desempeño laboral pueden proceder de diversas fuentes: el empleado mismo, sus compañeros de trabajo, los supervisores, sus subordinados y personas ajenas a la empresa. Las evaluaciones de fuentes múltiples merecen más confianza. A continuación se mencionan los beneficios y dificultades presentadas en el proceso de evaluación de desempeño de acuerdo a las personas seleccionadas para realizarlo:

EL EMPLEADO: Por lo general, el empleado conoce bastante bien su desempeño diario y cómo lo puede mejorar. El empleado puede resultar el individuo más importante en la evaluación de su propio rendimiento, como veremos más adelante. Sin embargo, el trabajador también tiene un interés personal en darse evaluaciones positivas y por muy motivado que sea, puede beneficiarse por la evaluación externa.

LOS COMPAÑEROS DE TRABAJO: En algunos casos, los compañeros de

trabajo miden mejor el desempeño laboral de un colega que su supervisor, si bien dichas evaluaciones suelen ser indulgentes. A veces, los compañeros de trabajo esperan que los gerentes lean entre líneas y, por eso, elogien factores insignificantes o irrelevantes. En otras, un trabajador puede criticar duramente a un compañero simplemente porque le desagrada. La evaluación de los compañeros es, generalmente, anónima y proviene de varias fuentes. El anonimato por un lado es necesario y por otro se presta a abusos.

EL SUPERVISOR: Por lo general, las evaluaciones de desempeño realizadas a partir de la información obtenida del supervisor inmediato son las más comunes. A menudo, los supervisores están en mejores condiciones para realizar una evaluación sincera. En este tipo de evaluación, el peligro reside en el grado de autoridad e influencia ejercido por una sola persona.

LOS SUBORDINADOS: Esta evaluación no es común, pero puede usarse. Cuando los subordinados aportan material para la evaluación de sus supervisores, éstos suelen mejorar sus relaciones y controlar actitudes amedrentadoras. Esta evaluación, como la de los compañeros de trabajo, debe ser anónima y variada.

La evaluación de desempeño a utilizar se orienta a comparar a los empleados con un criterio establecido. Este sistema permite a un supervisor clasificar el desempeño de los empleados independientemente del presentado por otros empleados. En este caso tanto supervisor como empleados comparten un mismo marco de referencia para valorar con exactitud las modificaciones del desempeño a largo plazo. Las comparaciones con un criterio no imposibilitan las comparaciones. Cuando los empleados son comparados entre sí, pocos son los beneficios que puede obtener la organización que las lleva a cabo. Lo normal es que se fomente la envidia, la vanidad y la competencia disfuncional. En una organización saludable el éxito de un empleado no tiene por qué implicar el fracaso de otro. Y si todos pueden tener éxito, mejor todavía. Superar deficiencias

de evaluación.

5 GESTIÓN DE DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL

Implementar el proceso de gestión de desempeño organizacional, Balanced Scorecard y la Gestión Integral de personal en la Superintendencia de Operaciones de Mares, permite obtener un sistema integral que garantice el cumplimiento de las orientaciones estratégicas y que ayude a mejorar los resultados operacionales.

5.1 DESARROLLO METODOLOGICO DEL PROYECTO

La metodología utilizada para obtener una gestión de rendimiento organizacional en la Superintendencia Operativa de Mares, inicia con el establecimiento del plan estratégico de Ecopetrol, el cual se emite a nivel de presidencia y se despliega en cascada hasta llegar a Gerencia y Superintendencia, aplicar esta metodología hasta llegar a niveles operativos, permite que en la organización se obtenga una visión compartida orientada y alineado al direccionamiento corporativo de Ecopetrol S.A.

El Plan Estratégico de Ecopetrol S.A es el insumo principal para la gestión de rendimiento organizacional en la Superintendencia Operativa de Mares, haciendo participe a toda la organización de los objetivos y las metas de la SMA en el año, estableciendo un horizonte de resultados a cumplir. El BSC permite contar con indicadores que evalúen la gestión de estos objetivos a través de un sistema en el que se determinan tendencia del indicador, valores en cada espacio de tiempo correspondiente al término de medición valores, causas de fallas, propuestas de mejora, retroalimentación y control globalizado de la organización.

Con el BSC se puede obtener una visión global y específica del comportamiento

de los indicadores en toda la SMA.

Un factor influyente para el éxito en el cumplimiento del plan estratégico de la organización es el recurso humano, ya que son ellos quienes ejecutan las actividades, tareas, responden por los resultados y participan activamente en los procesos de mejoramiento, por lo cual este sistema de rendimiento organizacional contempla el proceso de gestión de desempeño de personal, el cual a través del establecimiento de un contrato individual de desempeño firmado entre jefe y colaborador involucra el recurso humano de Ecopetrol, haciéndolos partícipes y concientes del aporte que brindan a la organización para el cumplimiento de resultados, deduciendo que las personas son la base de la pirámide que conlleva al éxito de la organización, el cual se refleja en los resultados presentados por el BSC.

Como se menciona el BSC es la herramienta que asegurara la revisión constante y detallada de los indicadores de la gestión de la SMA. El procedimiento para establecer el BSC origina desde el sistema instalado a nivel de Vicepresidencia. Tabla 1 Pag. 59, el cual guió el diseño del BSC en la SMA. El proceso comienza con la sensibilización al personal de dirección de la SMA, donde se expone la importancia del sistema, su utilidad y el soporte que puede brindar para la toma de decisiones correspondientes al negocio y la importancia del apoyo requerido para su establecimiento e implementación, comienza el proceso de recolección de información, el cual se hizo a través de diversas reuniones con Superintendente, Jefes de departamento, Coordinadores y Jefes de área, en donde se establecieron indicadores de gestión a nivel de toda la Superintendencia, en este paso se encontró que existían indicadores individuales que controlaban a nivel interno el desempeño parcial de las unidades productivas y que fueron base fundamental para la estructuración de indicadores a nivel de Superintendencia. Después de realizar este trabajo interactivo se estableció la matriz estratégica de la SMA, en donde se presentan objetivos estratégicos, específicos, metas, pesos, indicadores,

responsable por el resultado y soporte de la información, alineados a cada perspectiva del Balanced y estructurado a nivel de Superintendencia, recibiendo la aprobación por la dirección. Luego se estableció la hoja de vida de los indicadores, esta contiene información de cómo está conformado el indicador, que áreas se están midiendo, responsables, y también orienta como se está utilizando el indicador en el software que ejecuta la medición.

Teniendo presente todas las acciones ejecutadas, se implementó el software en el que se cargó la información correspondiente a la gestión de la SMA, este sistema se validó con cada una de las áreas y se detectaron ajustes y cambios que conllevaban a un mejor funcionamiento del sistema y adaptabilidad al medio. La siguiente etapa es lograr la utilización del sistema por todos los funcionarios, en donde se trabajó con el personal directivo capacitándolos en el uso del sistema. Por último se ejecutan comités mensuales en donde evalúa la gestión de la organización.

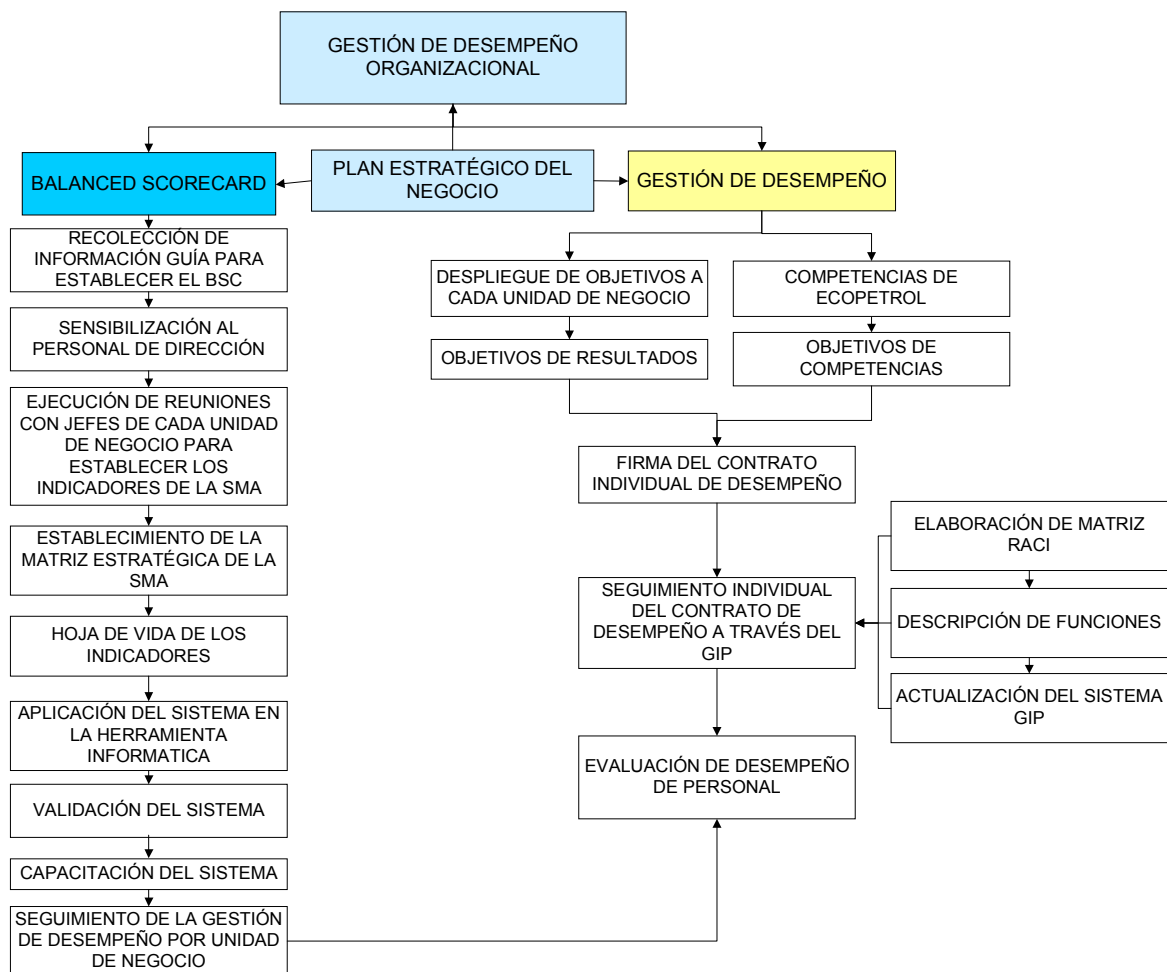
Cuando se obtengan los resultados del estado actual de la implementación del plan estratégico a través del BSC, se debe tener también un Recurso Humano orientado al cumplimiento de los mismos, por lo que el proceso de gestión de desempeño se desarrolla paralelamente al proceso de implementación de BSC, es aquí donde se enlaza la medición de la estrategia con los actores de su ejecución, por tal razón la Gestión de desempeño de personal asegura a través de los contratos individuales de desempeño la obtención de resultados alineados a las metas de Ecopetrol.

El proceso de gestión de desempeño ejecutado en la SMA se desarrolló con base en el procedimiento establecido por la Dirección de Desarrollo de Ecopetrol, este proceso en forma general obtiene la firma de un contrato individual de desempeño entre jefe y colaborador, en donde se evalúan objetivos de resultado y objetivos de competencias. Este proceso comienza con el despliegue de los objetivos del plan

estratégico a cada una de las áreas de la SMA, esto permite conocer los objetivos de resultado que aplican a cada funcionario de acuerdo al área en que ejecute sus labor, y los objetivos de competencias se establecen con base en las competencias humanas decretadas por Ecopetrol S.A. a nivel corporativo. El paso a seguir es la planeación de objetivos de desempeño (objetivos de resultado y competencia) y firma del contrato individual de desempeño de esta forma se compromete al recurso humano en el cumplimiento de objetivos; se puede decir que concluye la primera fase del proceso de gestión de desempeño, el siguiente paso fue instalar la información de desempeño correspondiente a cada uno de los funcionarios en el GIP, sistema utilizado por Ecopetrol a nivel corporativo, en el cual se actualizo su estructura, establecieron procesos en forma genérica a través de la matriz RACI y describieron cargos hasta nivel de directivos, se estructuraron objetivos por área de acuerdo al despliegue de objetivos y se alimento y actualizo la información correspondiente a cada funcionario, para realizar el seguimiento a los objetivos de desempeño, la cual constituye la segunda fase del proceso de gestión de desempeño. Después de tener todos los insumos planteados con anterioridad se procede a la evaluación de desempeño, la cual es ejecuta en diciembre y por tal razón no se relaciona como hecho ejecutado en este proyecto.

La metodología del proceso de gestión de rendimiento organizacional se presenta en la figura 7

Figura 7 Metodología del Proyecto



5.2 DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO DE LA SUPERINTENDENCIA OPERATIVA DE MARES

El direccionamiento estratégico de la SMA, se realiza teniendo presente la función básica y planes estratégicos de la organización, cual es su visión, misión, valores, políticas, objetivos, estrategias, indicadores de desempeño, que enmarcan el direccionamiento estratégico de la SMA a realizar en el año; la organización despliega a cada unidad productiva, jefaturas de departamento y coordinaciones los componentes que direccionan el éxito de la organización, los cuales se

destacan en la figura 8, aquí se puede observar que se realiza un despliegue de cada uno de estos componentes integrantes de la pirámide. El proceso inicia con el despliegue de la planeación estratégica guiando la organización de acuerdo a un norte establecido de acuerdo a objetivos y metas, asegurando el cumplimiento de resultados por medio de indicadores claves de desempeño y asignando responsables en la obtención de metas a través de planes y tareas individuales asignadas a cada funcionario de acuerdo a las responsabilidades que ejecute en la organización, asegurando el cumplimiento del proceso con la firma de un acuerdo de desempeño entre jefe y colaborador, en un proceso de negociación en el que se garantiza a cada trabajador un plan de desempeño en pro del fortalecimiento de las competencias para que de esta forma pueda alcanzar las metas que se comprometió a cumplir, logrando un mejor desempeño en el puesto de trabajo.

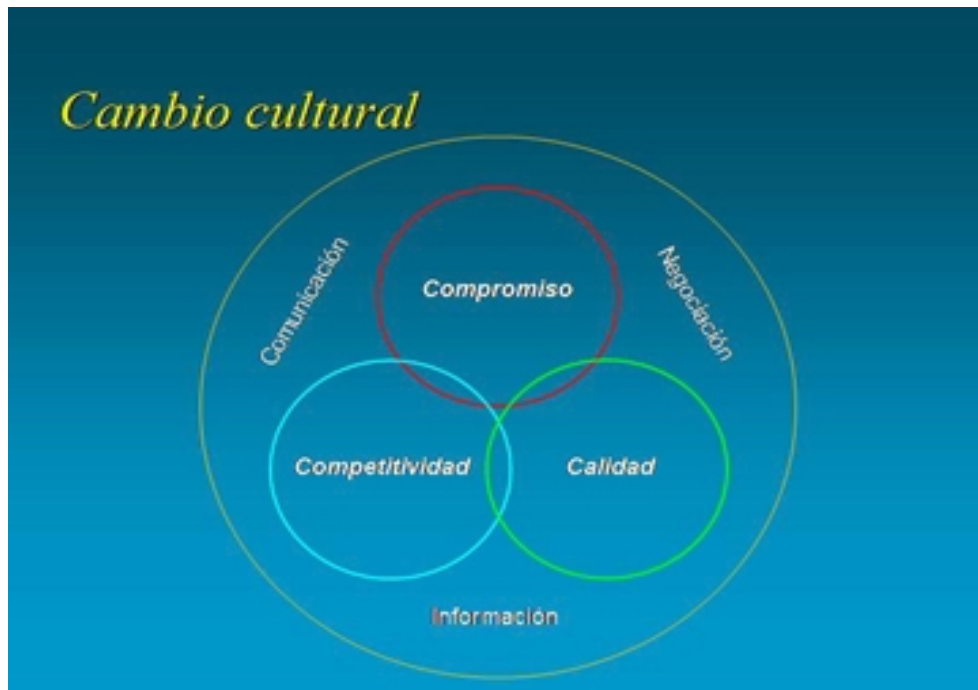
Figura 8 Despliegue Direccional



Aplicar este modelo de direccionamiento estratégico en la SMA, requiere de cambios radicales en la cultura de las personas y la organizacional, empezando por un cambio de visión de la organización, integrando todas la áreas y haciéndolas participes de resultados, asegurando que las personas que integran cada unidad de negocio tengan una visión fortalecida hacia el cumplimiento de los planes estratégicos, que enfocan la organización hacia la competitividad y la

calidad, con una comunicación fluida, canales efectivos de comunicación y recurso humano fortalecido en competencias técnicas y humanas. Este modelo de transformación al interior de la SMA se muestra en la figura 8.

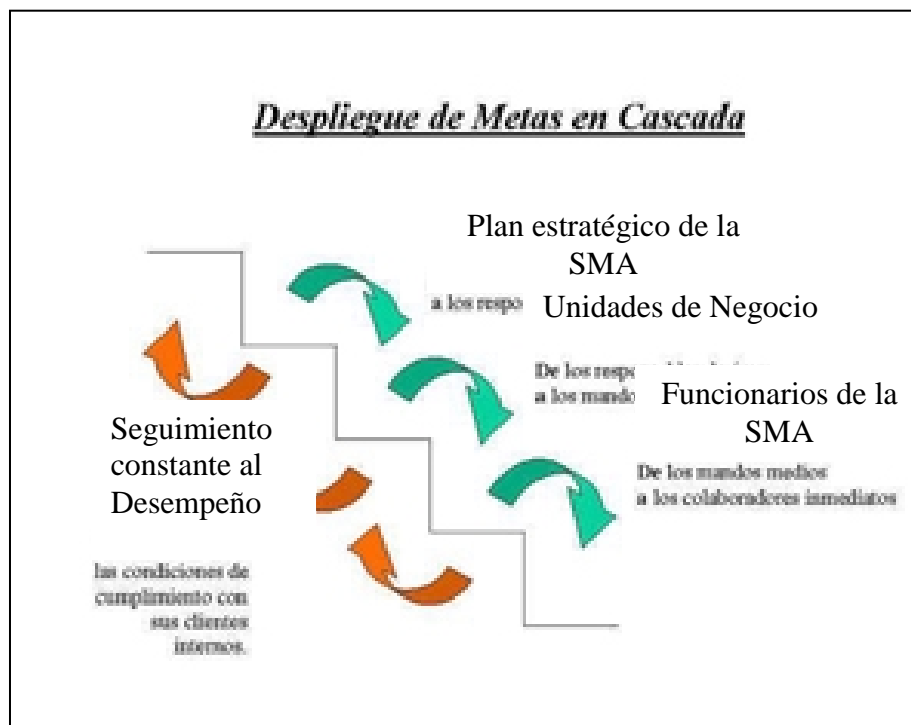
Figura 9. Cambio Cultural



La siguiente etapa en la aplicación de este modelo de rendimiento, es tener una organización alineada la cual consiste en la identificación de los lineamientos estratégicos de la organización, considerando las perspectivas básicas que establece el Balanced Scorecard (economía/finanzas, clientes/mercados, procesos/proyectos, Innovación y aprendizaje), enmarcando cada uno de los objetivos establecidos en el plan estratégico en las diferentes perspectivas que propone el BSC, llevando a cabo el despliegue de estas perspectivas, con sus respectivos objetivos, metas e indicadores a cada uno de los Departamentos y Coordinaciones de la SMA, obteniendo una orientación clara de cuales son las áreas específicas que contribuyen al cumplimiento de los objetivos de la organización.

Luego de tener claridad en cada una de las áreas de la SMA, se ejecuta El despliegue de los objetivos y metas, en forma de cascada desde el Superintendente, Jefes de Dpto. y Coordinadores máxima autoridad hasta el nivel operativo, mediante el establecimiento de acuerdos y compromisos negociados de desempeño como se muestra en la figura 10.

Figura 10 Despliegue de metas en cascada



En esta fase aseguramos que los objetivos fluyan por toda la organización y las personas integrantes de cada área se comprometan en el cumplimiento de objetivos, todo esto indica que debe existir un control a cada uno de los compromisos, en donde se puede observar por medio del Balanced Scorecard o Tablero de Control semaforizado y personalizado a través de un sólo vistazo la información actualizada de la situación global de la organización y con el sistema

de Gestión Integral de Personal, la información específica de cada persona, determinando el nivel de avance de los objetivos y de esta forma establecer relaciones de causa-efecto entre distintos elementos y analizar resultados para mantener el rumbo en la dirección correcta.

5.2.1 Proceso de Implementación del direccionamiento estratégico

- Se definen los lineamientos estratégicos de la organización. Plan Estratégico de la SMA.
- Se sensibiliza al personal al cambio organizacional.
- Se establece el Balanced Scorecard en la SMA, como herramienta de control a la gestión de la organización.
- Se despliegan objetivos y metas en cascada en todos los niveles.
- Se establecen compromisos entre Gerente / Superintendente / Jefes de Departamento / Coordinadores.
- Se realiza seguimiento a través de la Gestión Integral de Personal.
- Se evalúan y retroalimentan periódicamente los resultados.

5.2.2 Premisas básicas para obtener éxito en la aplicación de este modelo

- Compromiso total de Superintendente, Jefes de Departamento y Coordinadores.
- Reglas claras de operación para todos los involucrados.
- Establecimiento de compromisos negociados.
- Seguimiento y evaluación permanentes.
- Reconocimiento al logro de resultados.
- Toma de decisiones orientadas a la mejora continua.

5.3 PLANEACIÓN ESTRATEGICA DE LA SUPERINTENDENCIA OPERATIVA DE MARES

Con base en la planeación estratégica definida por el Corporativo de ECOPETROL, la Vicepresidencia de Producción -VPR- organizó el Plan de Gestión para los siguientes años 2004-2008 en el cual se establecen objetivos, estrategias, áreas claves de desempeño, acciones, indicadores y metas para el negocio en general, se estructuró la matriz estratégica de la VPR de acuerdo a la metodología del BSC a través de cuatro perspectivas, esta se puede observar en la Tabla 1. Matriz estratégica de la Vicepresidencia de Producción VPR. Este es el insumo principal para realizar el despliegue del direccionamiento estratégico a cada gerencia que conforma la VPR, la cual asigna unos indicadores claves que determinan el Plan estratégico para cada gerencia y unidades de negocio que la conforman. Ver tabla 2 indicadores claves de la VPR, tabla 3 indicadores claves de la Gerencia Regional Central, tabla 4 indicadores claves de gestión de la Gerencia Regional Norte, tabla 5 indicadores claves de gestión de la Gerencia Regional Sur y tabla 6 indicadores claves de gestión de la Gerencia Regional Magdalena Medio.

Tabla 1. Matriz Estratégica de la Vicepresidencia de Producción

TEMAS ESTRATEGICOS	OBJETIVOS ESTRATEGICOS	INDICADORES ESTRATEGICOS	INICIATIVAS	INDICADORES ESTRATEGICOS GERENCIA	INDICADORES ESTRATEGICOS SUPERINTENDENCIA	MEDIDA DEL INDICADOR	CUMPLIMIENTO	MEDIDA DE LA META	METAS 2004	RESULTADOS 2003	TIPO DE INDICADOR
FINANCIERA	Orientar la gestión del negocio hacia la maximización del valor, balanceando el corto y el largo plazo	F.1.1 Índice Valor del Negocio (MVA)	Administrativo (Valor Agregado del Mercado MVA real que es el VP de los EVA futuros real versus el Valor Agregado del Mercado MVA real que sería VP de los EVA futuros meta)	F.1.1 Valor del Negocio (MVA) (\$)	F.1.1 Razón de cumplimiento del Valor del Negocio (MVA) (%)	Porcentaje	100%	Milardos	100% * Presupuesto EVA (3 de febrero)		Resultado
		F.1.2 Crecimiento del Valor del Negocio (MVA) (%)	Administrativo (% Crecimiento del Valor Agregado de Mercado MVA) = [(MVA actual / valor futuro (MVA) inicial periodo) * 100]	F.1.2 % Reposición del Valor del Negocio (MVA)	F.1.2 % Reposición del Valor del Negocio (MVA)	Porcentaje	100%	Milardos	100% * Presupuesto EVA (3 de febrero)		Resultado
		F.2.1 EVA (\$)	Administrativo	F.2.1 EVA (\$)	F.2.1 EVA (%)	Porcentaje	100%	Milardos	223.72	254.9	Resultado
CLIENTES	Enfoque a la satisfacción del cliente con un portafolio amplio de productos y servicios de mismo valor	C.1.1 Índice de Masa Entregado (Índice de entregas perfectas)	Lograr y mantener Certificación de proceso de Producción	C.1.1 Índice Masa Entregado	C.1.1 Índice Masa Entregado	%	100%	Masa (Millones toneladas-metrica-M-TM)	PAIS : 24,27 M-TM VFR : 15,469 M-TM	N/A	Resultado
		C.1.2 Índice Calorífico Entregado (Índice de entregas perfectas)		C.1.2 Índice Calorífico Entregado (Índice de entregas perfectas)	%	100%	Calor (Gigas de BTU, GBTU)	PAIS : 207.367 GBTU VFR : 108.504 GBTU	N/A	Resultado	
	1.1. Optimizar y mantener la integridad del Sistema de Gestión	1.1.1 Puntaje Premio Colombiano a la Calidad	Está asociado al Premio Interno de la Calidad con el objetivo de lograr la meta corporativa al 20% de obtener el Premio Colombiano a la calidad SE PLANTEA QUE SOLO SEA A NIVEL DE VICEPRESIDENCIA LA PARTICIPACION AL PREMIO			Porcentaje	100%	Puntaje Categoría Turjajo	Entre 351 y 450 Bronce	GAM: Puntaje: Entre 461 y 650 Categoría: Plata	Resultado
		1.1.2 Mantener certificación Sistema de Calidad	Define programas para obtener certificación en los procesos de Calidad, Medio Ambiente, Seguridad Industrial y Salud Ocupacional (ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001)			Certificación	100%	Certificación	ISO 9001 ISO 14000 OHSAS 18001 OHSAS 18000 SIST: Sistema Integral de Gestión	GAM: ISO 9001	Resultado

I N T E R N A	Asegurar las reservas de crudo y gas que dinamizan la cadena productiva	1.2. Cumplir el plan de explotación de los campos para asegurar el plan de producción	1.2.1. % Cumplimiento plan de volumen (Índice de Producción Promedio Fiscalizada)	Producción P&S total que puede hacer gestión V&E. Producción ECP es la propiedad ECP. Para mantener la coherencia en términos de seguimiento de gestión, los compromisos voluntarios estarán acordes a la presentada E&S.	1.1.1 Índice de Producción Promedio Fiscalizada	100 % KBP0 MPCD	100%	100 % KBP0 MPCD	Crudo: 528,7 P&S VRR: 478,3* ECP: 301.1 Gas: 385,6 ECP: 305,9	88,7% Crudo: 100,7% P&S: 506 ECP: 307,1 Gas: 96,6% 881,5	Resultado	
			1.2.2. % Cumplimiento en calidad	Crudo está a Gravedad API Gas está a dode en poder catalítico		%	100%	Gravedad APP Poder Calorífico BTU/MPC	30,8 94PI 1017,66 BTU/MPC	N.A	Resultado	
			1.2.3 Incorporación de Volúmenes In situ a Reservas Probadas	3 Proyectos probar reservas (P&S M&S)	1.1.2 Índice de Cumplimiento en pruebas	1.1.2 Índice de Cumplimiento en pruebas	% M&S GPC	100%	% M&S GPC	Para el 2004 no existen volúmenes a probar	N.A	Resultado
			1.2.4 Índice de Desarrollar Reservas	18 Proyectos Incrementales (96 M&S); 3 Proyectos Desarrollo (32 M&S); 1 Proyecto aceleramiento (5,4 M&S)	1.1.3 Índice de Cumplimiento en Desarrollo	1.1.3 Índice de Cumplimiento en Desarrollo	% M&S eq	100%	% M&S eq	100 % 154,1 M&S eq	N.A	Resultado
E N F O R M A	Enfoque de los negocios en la eficiencia operacional y rentabilidad, asegurando la eficacia y sinergias en la cadena	1.3. Asegurar la eficiencia operacional	1.3.1 Costo de Producción Barril (EVA) (%)	Contabilidad Administrativa	1.3.1 Costo de Producción x Barril (Producto) (Por Área Geográfica) (Por Área Organizacional)	Porcentaje	100%	% US\$/bbl	100% 3,23	3,48	Resultado	
			1.3.2 Costo de Venta x Barril (EVA)(%)	Contabilidad Administrativa	1.3.2 Costo de Levantamiento	1.3.2 Costo de Levantamiento	Porcentaje	100%	% US\$/bbl	100% * Presupuesto EVA (3 de febrero)		Resultado
			1.3.3 Índice de Gestión de Proyectos (Valor Ganado)	Rendiente por definir (sum de los gremios)	1.3.3 Índice de Gestión de Proyectos IP	1.3.3 Índice de Gestión de Proyectos IP	Número Natural	100%	Número Natural	1,2 >= 1 >= 0,9		Resultado
I N T E R N A	Optimizar la infraestructura de explotación	1.4. Optimizar la infraestructura de explotación	1.4.1 Realización de activos improductivos	Eliminar inventarios de bodega por valor de 3,340 M&S. Venta de activos improductivos, equipo móvil de perforación K&S&E	1.4.1 % de realización de activos improductivos	1.4.1 % de realización de activos improductivos	%	100%	Millardos	100% GRN: 3,337 GPS/N/D GPC/N/D GRN/N/D		Resultado
			1.4.2 % Capacidad Utilizada (proceso)	En el 2004 se construyó el indicador para su implementación en el 2005	1.4.2 % Capacidad Utilizada (proceso)	1.4.2 % Capacidad Utilizada (proceso)	%			N/D		Medio
B U E N C I U D A D A N O V E H O E M P R E S A R I A	Buen ciudadano y Vecino empresarial	1.5. Cumplir con las políticas corporativas de interrelación con grupos de interés y de protección del medio ambiente	1.5.1 Satisfacción del Cliente	En el 2004 se implementará por medio de una encuesta corporativa	1.5.1 Índice de Imagen Empresarial	1.5.1 Índice de Imagen Empresarial	Porcentaje	100%	Porcentaje	53%	40%	Medio
			1.5.2 Índice de HSE	Accidentalidad (Severidad)		# días perdidos *10^6/ horas exposición	100%	# días perdidos *10^6/ horas exposición	No se define meta pero se hará seguimiento		Resultado	
				Accidentalidad (Frecuencia)		# accidentes *10^6/ horas exposición	100%	# accidentes *10^6/ horas exposición	0,3		Resultado	
E X P A N S I O N D E L N E G O	Estrucción del Negocio	1.6. Formular, estructurar y hacer gestión para materializar nuevos negocios en activos petroleros externos	1.6.1 Estructuración de Nuevos Negocios Externos vendidos (%)	Crear con nuevos negocios Adicionando activos-petroleros	1.6.1 % de Opciones negocio vendidas	1.6.1 % de Opciones negocio vendidas	%	100	Número Natural			Medio
			1.7. Generar alternativas sobre los actuales negocios agregando valor	1.7.1 Optimización de activos petroleros actuales	Crear con lo que va tiempo Optimización de los activos petroleros actuales. Crudo Norte, Sardaha, Tachala, Guadalupe.	1.7.1 % de incremento en VFN (TR y EI)	1.7.1 % de incremento en VFN (TR y EI)	%	100	Número Natural	GMI: 2 GPS: 3 GPC: 3 GRN: 2	

Tabla 2. Indicadores Claves de Gestión de la Vicepresidencia de Producción
VICEPRESIDENCIA DE PRODUCCIÓN

Indicador		Unidad	Meta 2004
Cumplimiento Plan de Volumen Crudo y Gas		KBPD	País 528,7 País-VPR 478.3* ECP 301.1
		%	100
		MPCD	País 585.6 ECP 305.9
		%	100
Indice de Desarrollar Reservas		MBLS eq.	154.1
INDICE DE HSE	Accidentalidad (Severidad)	# días perdidos *10^6/ horas exposición	No se define meta pero se hará seguimiento
	Accidentalidad (Frecuencia)	# accidentes *10^6/ horas exposición	8.3
	Cumplimiento Legal (LTO)	%	100
Indice de Gestión de Proyectos		Número	1,05 >= I >= 0,95
EVA		Millardos	348.87
Costo de Producción por barril (EVA)		US\$/BL	3.22

Tabla 3. Indicadores Claves de Gestión de la Gerencia Regional Central
GERENCIA REGIONAL CENTRAL

Indicador		Unidad	Meta 2004
Cumplimiento Plan de Volumen Crudo y Gas		KBPD	Total 264.8 Directa 69.9 Asociada 194.9
		%	100
		MPCD	Total 58,87 Directa 1,73 Asociada 57,1
		%	100
Indice de Desarrollar Reservas		MBLS eq.	71.4
INDICE DE HSE	Accidentalidad (Severidad)	# días perdidos *10 ⁶ / horas exposición	No se define meta pero se hará seguimiento
	Accidentalidad (Frecuencia)	# accidentes *10 ⁶ / horas exposición	8
	Cumplimiento Legal (LTO)	%	100
Indice de Gestión de Proyectos		Número	1,05 >= I >= 0,95
EVA		Millardos	85.32
Costo de Producción por barril (EVA)		US\$/BL	3.02

Tabla 4. Indicadores Claves de Gestión de la Gerencia Regional Norte
GERENCIA REGIONAL NORTE

Indicador		Unidad	Meta 2004
Cumplimiento Plan de Volumen Crudo y Gas		KBPD	Total 88.19 Directa 3.56 Asociada 84.62
		%	100
		MPCD	Total 477.07 Directa 0 Asociada 477.07
		%	100
Indice de Desarrollar Reservas		MBLS eq.	9.15
INDICE DE HSE	Accidentalidad (Severidad)	# días perdidos *10 ⁶ / horas exposición	No se define meta pero se hará seguimiento
	Accidentalidad (Frecuencia)	# accidentes *10 ⁶ / horas exposición	10
	Cumplimiento Legal (LTO)	%	100
Indice de Gestión de Proyectos		Número	1,05 >= I >= 0,95
EVA		Millardos	260.64
Costo de Producción por barril (EVA)		US\$/BL	2.79

Tabla 5. Indicadores Claves de Gestión de la Gerencia Regional Sur
GERENCIA REGIONAL SUR

Indicador		Unidad	Meta 2004
Cumplimiento Plan de Volumen Crudo y Gas		KBPD	Total 78.19 Directa 24.77 Asociada 53.41
		%	100
		MPCD	Total 12 Directa Asociada 12
		%	100
Indice de Desarrollar Reservas		MBLS eq.	46.24
INDICE DE HSE	Accidentalidad (Severidad)	# días perdidos *10 ⁶ / horas exposición	No se define meta pero se hará seguimiento
	Accidentalidad (Frecuencia)	# accidentes *10 ⁶ / horas exposición	5.1
	Cumplimiento Legal (LTO)	%	100
Indice de Gestión de Proyectos		Número	1,05 >= I >= 0,95
EVA		Millardos	10.21
Costo de Producción por barril (EVA)		US\$/BL	3.67

Tabla 6. Indicadores claves de gestión de la Gerencia Regional Magdalena Medio
GERENCIA REGIONAL MAGDALENA MEDIO

Indicador		Unidad	Meta 2004	Meta I Trim 2004	Resultado I trim 2004	Proyección final 2004
Cumplimiento Plan de Volumen Crudo y Gas		KBPD	Total 47.78 Directa 27.65 Asociada 20.13	Total: 46,40 Directa: 25,46 Asociada: 20,94	Total: 49,65 Directa: 26,51 Asociada: 23,14	Total: 52,88 Directa: 30,23 Asociada: 22,65
		%	100	100	107%	111%
		MPCD	Total 39.41 Directa 17.28 Asociada 22.13	Total: 41,44 Directa: 18,0 Asociada: 23,44	Total: 40,3 Directa: 17,38 Asociada: 22,92	Total: 39,41 Directa: 17,28 Asociada: 22,13
		%	100	100	97%	100
Indice de Desarrollar Reservas		MBLS eq.	27.31	Revisión Anual		
INDICE DE HSE	Accidentalidad (Severidad)	# días perdidos *10^6/ horas exposición	No se define meta pero se hará seguimiento	135	12083	
	Accidentalidad (Frecuencia)	# accidentes *10^6/ horas exposición	10	10	11,9	
	Cumplimiento Legal (LTO)	%	100	100	79	
Indice de Gestión de Proyectos		Número	1,05>= >=0,95			
EVA		Millardos	2,14			
Costo de Producción por barril (EVA)		US\$/BL	4,36			

5.4 PLAN ESTRATEGICO DE LA SUPERINTENDENCIA OPERATIVA DE MARES

Una vez definido el norte de la organización, se estableció una estrategia de comunicación en cascada a través de los distintos niveles administrativos con el convencimiento de que en la medida en que más personas conozcan a dónde queremos llegar, cómo vamos a hacerlo y contra qué vamos a medirnos, habremos avanzado en una cultura de mayor compromiso y comprensión del negocio, generadora, por tanto, de conocimiento y en estado de mejoramiento continuo.

El plan del negocio se construyó con base en la visión, misión, los retos, los valores, los principios y objetivos estratégicos siguiendo el planteamiento propuesto en la figura 10:

Figura 10



5.4.1 Diagnóstico: Se realizó un diagnóstico de la Superintendencia Operativa de Mares con base en la información recopilada de los funcionarios de la SMA, y se estructuró la matriz FODA, en la que se desarrollaron los análisis respectivos que conforman la matriz en las cuatro perspectivas que propone la metodología del Balanced Scorecard.

5.4.2 Diagnóstico de la superintendencia de mares rol global: En este diagnóstico se puede observar en forma detallada, como se encuentran cada una de las áreas para las que existen objetivos estratégicos a nivel de VPR y que serán objetivos de resultado a establecer para la SMA.

- Falta de liderazgo en el área de seguridad industrial, salud ocupacional, y medio ambiente –HSEQ-, Muchas actitudes y condiciones inseguras, Alto ausentismo.
- Falta de continuidad del programa de control de pérdidas, ya que en el año 2001 se tenía un gran avance en la ejecución de este proyecto.
- Falta de actualización de manuales, procedimientos y reglas generales.
- Unos sistemas de gestión bonitos en el papel, pero pocos en la operación.
- El manejo del PxQ* no está centralizado y no existe política de ROP* y ROQ*
- Bodegas con altos stock y bajas rotaciones.
- Se trabaja en la cultura del día a día, sin proyección del mantenimiento. Existen procesos de mantenimiento que entorpecen la operatividad; Mantenimiento trabaja a los pocos críticos y no al pareto, es poco el mantenimiento y los pedidos que se hacen por la herramienta “Ellipse”. El parque automotor y los servicios de mantenimiento ocupan el 50% de la actividad; y no miran de que lo crítico son los equipos estacionarios y el mantenimiento preventivo de los equipos de reacondicionamiento.
- Mientras el mantenimiento en compañías de talla media tienen un mantenimiento de clase mundial; aquí se tienen un mantenimiento de clase inocente.
- No existe la cultura del valor ganado; ni la visión integral del negocio, el personal trabajo mucho pero en actividades que generan poco valor; Se iniciaron proyectos con mucho ímpetu, pero se abandonaron con el primer obstáculo; Existe un grado de desmotivación y un paradigma “de que como el campo se va a acabar, para qué nos comprometemos”; existe la cultura del inmediatismo. Se solucionan los problemas de hoy sin pensar en el mañana.

PxQ* ROP* ROQ* Siglas del modelo de inventario

- No existe una política definida en control de producción.
- No existe la política de orden y aseo, ni mantenimiento de la casa.
- Muy poca la cultura de producción limpia.
- La política del plan de austeridad, fue mal interpretada por los mandos medios; llegando al punto de abandonar las estaciones y hacer recortes que hoy están costando un back-loog grande.
- La cultura del cuidado integral es muy poca, y todas las normas de seguridad se las saltan y son permitidas. Demasiada flexibilidad en los controles de seguridad; Hay poca autoridad en la accidentalidad de los vehículos, ya que se estrellan los vehículos y no pasa nada.
- Por el afán de hacer las cosas, por la falta de recursos y por falta de servicios a tiempo, se evaden normas de seguridad y se tienen accidentes continuamente.
- El concepto de house keeping* es muy bajo.
- Existen mandos medios demasiado permisivos con poca autoridad de liderazgo.
- En los departamentos no existe la cultura del manejo del Help, ni la cultura del manejo de costos y menos el manejo de EVA.
- No existe el tablero balanceado de gestión.
- La cultura del manejo de gestión integral del personal es muy poca.
- La escucha empática existe poco y la comunicación real se pierde en los mandos medios.
- Por estar pensando en el pasado no se visiona el futuro y el presente.
- El manejo de plan de austeridad no tiene la estructura corporativa.
- El manejo de los vehículos y la administración de ellos, no estaba cumpliendo con las directrices corporativas.

* Orden y aseo en la SMA.

- El comité paritario operaba pero sin ningún protagonismo.
- Las relaciones externas están enfocadas hacia convenios; pero lo que uno denota en la comunidad cercana, es que ha faltado mejor desarrollo en las pequeñas industrias.
- Las brigadas de emergencia están en el papel; porque en la práctica está planteado de manera diferente.
- A pesar de que existía un plan de contratación, no hay un plan consolidado de contratación y compras.
- Relaciones externas no tiene un programa de protección y cuidado de las instalaciones corporativas donde participe la comunidad, los contratistas, las fuerzas militares y el personal de Ecopetrol.
- A pesar de que la calidad de vida es alta, no trabajamos por mantenerla y no buscamos espacios de integración para poder mejorar el trabajo en equipo.
- El talento humano es lo mejor de esta Superintendencia, existe un gran potencial.

5.4.3 Análisis Foda

Diagnóstico de la SMA a través de un análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que vislumbran el futuro de la superintendencia.

Cuadro 2 Análisis FODA consolidado en las cuatro perspectivas

PF	PC
<ul style="list-style-type: none"> • Es un campo maduro, que requiere una alta inversión que involucra riesgo. <p style="text-align: right;">A</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Incumplimiento en los estándares de calidad de los productos. • Incumplimiento de las metas volumétricas.
<ul style="list-style-type: none"> • No se tiene cultura del manejo de costos y ni el EVA. • El manejo de plan de austeridad no tiene la estructura corporativa. • Bodegas con altos stock y bajas rotaciones. • Número elevado de planta de personal <p style="text-align: right;">D</p>	<ul style="list-style-type: none"> • No existe un programa estandarizado de interrelación entre cliente y proveedor.
<ul style="list-style-type: none"> • Establecimiento de programas a nivel corporativo que permiten alinear la Superintendencia a los objetivos del Negocio <p style="text-align: right;">O</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Clientes nuevos que permitan una mayor apertura de mercado, lo cual genera mejores índices de rentabilidad del negocio, ya que compran a precio de mercado.
<ul style="list-style-type: none"> • Alta rentabilidad del Negocio. <p style="text-align: right;">F</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Cliente satisfecho. • Mercado de pocos clientes
<ul style="list-style-type: none"> • Alianzas estratégicas con empresas privadas de alto nivel técnico y financiero. • Ejecución de proyectos adicionales que apuntan a obtener un mayor factor de recobro. <p style="text-align: right;">F</p>	<ul style="list-style-type: none"> • El talento humano con un nivel de competencias alto • Calidad de vida es alta
<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo de proyecto de gas cusiana hacia el Magdalena Medio. • Desarrollo del proyecto alianza estratégica de la Cira Infantas. • Desarrollo del proyecto de análisis de falla • Desarrollo del proyecto las Monas. • Ejecución del proyecto de optimización del sistema de gas lift y perforación de pozos provincia bonanza. • Proyecto de unificación de plantas deshidratadoras • Mejorar la confiabilidad del mantenimiento de los equipos, a través del Plan Estratégico de Mantenimiento. <p style="text-align: right;">O</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Programas de mejoramiento de calidad de vida laboral, establecidos a nivel corporativo. • Programas de gestión y desarrollo de personal. • Desarrollo del programa de implementación del Balanced Scorecard. • Desarrollo de proyectos de planta de personal.

<ul style="list-style-type: none"> • Se trabaja en la cultura del día a día, sin proyección del mantenimiento. Existen procesos de mantenimiento que entorpecen la operatividad; Mantenimiento trabaja a los pocos críticos y al no pareto, es poco el mantenimiento y los pedidos que se hacen por la herramienta Ellipse. El parque automotor y los servicios de mantenimiento ocupan el 50% de la actividad; y no miran de que lo crítico son los equipos estacionarios y el mantenimiento preventivo de los equipos de reacondicionamiento. • Mantenimiento de clase inocente. • No existe una política definida en control de producción. • En los departamentos no existe la cultura del manejo del Help, programa que permite la planeación y ejecución del presupuesto, HSEQ • Falta de liderazgo en el área de HSEQ, Muchas actitudes y condiciones inseguras, Alto ausentismo. • Falta de continuidad del programa de control de pérdidas. • No existe la política de orden y aseo, ni mantenimiento de la casa. • El concepto de house keeping es muy bajo • Muy poca la cultura de producción limpia. • El comité paritario operaba pero sin ningún protagonismo. 	<ul style="list-style-type: none"> • No existe la cultura del valor ganado; ni la visión integral del negocio, el personal trabajo mucho pero en actividades que generan poco valor; Se iniciaron proyectos con mucho ímpetu, pero se abandonaron con el primer obstáculo; Existe un grado de Desmotivación y un paradigma de que como el campo se va a acabar, para qué nos comprometemos; Existe la cultura del inmediateismo. Se solucionan los problemas de hoy sin pensar en el mañana. • Falta de actualización de manuales, procedimientos y reglas generales. • Existen mandos medios demasiado permisibles y demasiado bonachones y con poca autoridad de liderazgo. • No existe el tablero balanceado de gestión. • La cultura del manejo de gestión integral del personal es muy poca. • La escucha empática existe poco y la comunicación real se pierde en los mandos medios.
<ul style="list-style-type: none"> • Baja carga a plantas, lo cual afecta su eficiencia operacional. • Pozos de bajo potencial de producción. • Accidentes fatales que conlleven perdidas de personas, medio ambiente y económicas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Personal resentido que puede mal informar o atentar contra la empresa.

5.4.4 Retos: Cumplir la propuesta de desarrollo y compromiso rol global ruta de éxito a 2 años, a fin de ser una empresa más competitiva y productiva.

5.4.5 Estrategias de desarrollo y compromiso rol global ruta de éxito a 2 años:

- Modelo integral de HSEQ.
- Liderazgo y empoderamiento del personal de HSEQ y Contraincendio.
- Estandarizar las estaciones en señalización, orden y aseo, y mantenimiento de la casa.
- Estandarizar los procesos de operación.
- Establecer una ruta de éxito en HSEQ
- Implementar y fomentar programa de producción limpia
- Establecer el programa integral de mantenimiento
- Establecer máximos y mínimos de la bodega y plan de acción con los activos improductivos.
- Establecer partes y equipos críticos y trabajar sobre ellos.
- Establecer un modelo óptimo de planta de personal.
- Establecer un modelo integrado de visión del negocio.
- Establecer un plan de austeridad acorde con las necesidades.
- Desarrollar un esquema óptimo de parque automotor.
- Lograr trabajo en equipo.
- Establecer un plan de motivación del personal.
- Certificar el negocio en ISO-14000, OSHA 18000 y Calidad. Adicionalmente lograr nivel 3 Cruz Esmeralda con el Consejo Colombiano de Seguridad.
- Lograr obtener el premio interno de calidad del Tunjo de Bronce.

- Lograr una cultura del costo y manejo del EVA con los jefes de departamento y coordinadores.
- Implementar el modelo GIP.
- Implementar TRD en toda la SMA.
- Implementar los archivos de gestión y los archivos inactivos.
- Desarrollar un comité paritario representativo.
- Establecer un modelo de reducción de costos.
- Realizar acuerdo de servicio con las unidades de soporte.
- Lograr un PACC de compras y contratación sistemático.
- Desarrollar un modelo de bodegas virtuales, unidos con la Refinería.
- Buscar desarrollar campos con tecnología de EOR y establecer alianzas en campos pequeños.
- Establecer negocios con activos de reservas que no son muy productivos.
- Mejorar el Nopat, Vía reducción de costo o incorporando reservas.
- Cumplir 100% los pronósticos operativos y lo de P-50.
- Optimizar la producción en programas de prevención de fallas.
- Optimizar los procesos operativos en las estaciones, buscando economía en servicios de mantenimiento, servicios de varilleo y workover y servicios industriales.
- Establecer un modelo de reducción de costos.
- Realizar acuerdo de servicio con las unidades de soporte.
- Lograr un PACC de compras y contratación sistemático.
- Desarrollar un modelo de bodegas virtuales, unidos con la Refinería.
- Desarrollar proyectos que generan una rentabilidad por encima del Wacc.
Implementar modelos de control de pérdidas.
- Mejorar la eficiencia de los equipos de workover y varilleo.

- Transformar las actividades que actualmente se hacen en forma directa y que no son del negocio, en modelo de contratación con terceros, buscando siempre la rentabilidad.
- Lograr una cultura basada en el talento humano.
- Disminuir la accidentalidad, buscando niveles de frecuencia y severidad, con estándares Internacionales.
- Desarrollar reservas y soportar todos los negocios que incluyan incorporación de ellas.
- Desarrollar planes de gestión con todo el personal, buscando el mejoramiento continuo.

5.4.6 Áreas claves de desempeño de la SMA: Para alcanzar los retos propuestos en el plan estratégico del negocio se identifican como áreas claves de desempeño las siguientes áreas:

- Personas
- Economía y Finanzas
- Clientes/Mercado
- Producción
- Confiabilidad en mantenimiento
- HSEQ

5.4.7 Planes de Acción: La Gerencia Técnica asigna a cada área clave unos objetivos específicos, estrategias, Indicadores y planes de acción. Estos objetivos específicos con indicadores se incorporan dentro del marco del gerenciamiento estratégico de la Superintendencia Operativa de Mares (SMA).

5.4.8 Metas / Compromisos: para los planes de acción se asocian indicadores estratégicos de desempeño con metas de uno a dos años. Los retos y compromisos más importantes para el pronóstico del negocio al igual que las metas y planes de acción se plasman en el Plan de Gestión de la SMA el cual se actualizará anualmente.

5.4.9 Planes Funcionales: Cada líder de área define con sus colaboradores las actividades y recursos necesarios para desarrollar los planes de acción, los cuales se traducen en responsabilidades individuales que se consignarán en el Sistema de Gestión de Personal (GIP).

6 IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA A TRAVES DEL BALANCED SCORECARD

Después de obtener toda la información necesaria para la construcción del plan estratégico de la SMA, este se estructuro con base en la metodología de Balanced Scocard, planteando en una mapa estratégico del negocio que describe la transformación de los activos intangibles en resultados tangibles, permitiendo gestionar estratégicamente la SMA.

El mapa estratégico es una arquitectura genérica que sirve para que la SMA, vea su estrategia en forma coherente, integrada y sistemática, proporcionando argumentos para que el sistema de gestión pueda aplicarla de forma rápida y eficaz comienza por el diseño del mapa estratégico de la organización.

El mapa estratégico describe la visión y estrategia de la SMA a través de objetivos distribuidos en las cuatro perspectivas o dimensiones que el modelo propone. El Mapa permite establecer un marco de guía para identificar metas, indicadores e iniciativas, focalizando y organizando todas las actividades de la organización en pos de la estrategia.

Para el diseño del mapa estratégico de la SMA es importante considerar los puntos anteriormente descritos en el direccionamiento estratégico:

- La declaración del destino estratégico de la organización.
- La identificación de los temas claves que direccionan la estrategia.

La mayor parte de la información para el diseño del mapa estratégico de la organización surge de las rondas de entrevistas con el Superintendente, Jefes de Departamentos, Coordinadores y profesionales de cada unidad de negocio de la

SMA, ya que éstos ayudarán a entender la interpretación que tienen sobre la estrategia de la organización y la forma de alcanzar los objetivos esperados con relación a accionistas, clientes y empleados.

El desarrollo del mapa se realiza de abajo hacia arriba, comienza con una estrategia aplicada a innovación y aprendizaje, donde toman al recurso humano como factor clave del éxito de la organización y el cual es primordial para el cumplimiento de las metas, luego se traslada a la perspectiva de procesos internos, donde al tener recurso humano motivado y con la competencias requeridas, realiza los trabajos en forma más efectiva y con criterio de cumplimiento y responsabilidad integral, evitando perdidas por costos de seguridad, esto notablemente irradia en la producción, y el cumplimiento de los requisitos del cliente, si cumplimos cada una de las anteriores perspectivas, cuando se llegue a la financiera, se obtendrá un buen resultado en la SMA, relacionado con el crecimiento, la rentabilidad y el valor para los accionistas.

6.1 PERSPECTIVA FINANCIERA

Es la perspectiva que da un balance del comportamiento general de toda la empresa, debido a que sus resultados financieros vislumbran el comportamiento de cada una de las áreas de la organización.

Esta perspectiva contempla objetivos estratégicos y tácticos con sus respectivos indicadores los cuales están establecidos a nivel corporativo por Ecopetrol S.A.

6.1.1 Objetivos estratégicos financiera

- Generar Sostenidamente Valor Agregado
 - Generar un EVA operativo de 1 \$ Millardo
 - Generar un Costo del Negocio de 0.67 menor a los costos de producción.

- Mejorar el Margen Operacional
 - Generar un Nopat antes de ajuste de reservas de 44.92 \$MLL
 - Producir con un lifting Cos de 0,67 U\$/Boe
 - Producir con un lifting Cost por debajo de 6 US\$ / BL

- Optimizar la infraestructura de activos de la Superintendencia
 - Reducir el valor del inventario de las bodegas de la Superintendencia de Mares en un 17% por valor de \$1900 MLLS
 - Reducir los inventarios de crudo y blancos, basado en los acuerdos de bombeo con nuestros clientes
 - Ventas de activos fijos (1 equipo de Perforación y 92 vehículos)

6.2 PERSPECTIVA CLIENTE

La SMA debe cumplirle al gobierno con unos volúmenes de hidrocarburos establecidos para abastecer las refinarias, estos productos deben cumplir las especificaciones de calidad requeridas por la industria petrolera, a fin de satisfacer las expectativas de sus clientes.

6.2.1 Objetivos estratégicos clientes

- Aumentar la Participación en el mercado nacional
 - Participar en el mercado nacional con 14.970 BOPD de crudo
 - Participar en el mercado nacional con 16.761 KPCD de Gas seco comercial
 - Participar en el mercado nacional con 1.553 BPD de Productos blancos

➤ Entregar Productos con la Calidad Esperada

- Calidad de Blancos
- Calidad del Crudo
- Calidad del Gas PV
- Calidad del Gas Centro
- Calidad del Agua

Los cuales más adelante se muestran con su respectiva meta actualizada

6.3 PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS

Es la que agrupa la mayor cantidad de objetivos establecidos, esta asociada a los procesos operativos del negocio y los estándares de HSEQ que se deben cumplir.

6.3.1 Objetivos estratégicos internos

➤ Asegurar la Eficiencia Operacional

- Mejorar la Disponibilidad de los equipos en el 2004
- Mejorar la participación de mantenimiento preventivo en 7 áreas operativas
- Pasar de una organización de mantenimiento clase inocente (8 puntos) en la matriz de excelencia a una organización de mantenimiento Conciente (21 puntos)

➤ Ejecución Presupuestal

- Ejecutar 64 \$MLL del presupuesto de gastos
- Ejecutar 38.47 \$MLL del presupuesto de inversión

➤ Cumplir con el plan de producción de crudo y gas e incrementar la producción en los campos

- Asegurar la producción de crudo en 12.850 BPOD de acuerdo a los pronósticos P – 50
 - Asegurar la producción de Gas en 16.761 KPCD de acuerdo a los pronósticos P – 50
 - Producir 1.553 BPD de productos blancos
 - Mantener la diferida por debajo de 2.000 BPD incluyendo una diferida máxima de 130 BPD por mantenimiento
 - Contribuir a la producción de 122 BOPD adicionales año 2004 - por recuperación secundaria
 - Desarrollar 6.5 MBL y de 23.2 GPCS, 10.68 GPCS de reservas no desarrolladas
 - Producir 2.120 BOPD incrementales año 2004 – proyectos
- Optimizar la infraestructura de procesos del “DownStream”
 - Proyectos de Optimización.
 - Proyectos de Optimización del Down Stream
 - Proyecto Planta deshidratadora La Cira
 - Diagnóstico de Líneas de Flujo
 - Proyecto de Optimización de Gas Lift
 - Proyecto de Análisis de Falla.
- Reducir la Accidentalidad en la Operación de la Superintendencia
 - Aumentar el número de reportes
 - Lograr cero fatalidades por la operación
 - Disminuir el índice de severidad
 - Disminuir el índice de frecuencia
 - Realizar oportunamente la investigación

- Garantizar la Protección Ambiental
- Reportar y sanear 50 eventos ambientales
- Obtener los permisos ambientales

6.4 PERSPECTIVA INNOVACIÓN Y APRENDIZAJE

Esta perspectiva es la base para el cumplimiento del plan estratégico del negocio, debido a que se encuentran los procesos asociados al Recurso Humano en la Organización, planes de mejoramiento y proyectos enfocados a mejorar la gestión de la SMA.

6.4.1 Objetivos estratégicos innovación y aprendizaje

- Desarrollar Cultura y Enfoque a Resultados
- Alcanzar el mayor cumplimiento de las metas propuestas para los KPI's (100% cumplimiento del TBG)
- Ajustar los Resultados y Competencias del Personal a los requerimientos de Desempeño
- Desarrollar acuerdos de gestión con los Jefes de Departamento y Coordinadores de la SMA (Matriz RACI, Descripción de Cargos, Planeación y seguimiento de objetivos de desempeño)
- Desarrollo integral de personal de la Superintendencia de Mares durante el año 2004
- Aplicar Nuevas Tecnologías al Mejoramiento del Negocio

- Optimización del proceso de operaciones proyectados hacia la planta ideal del futuro

6.5 PLANES DE ACCIÓN

Para el cumplimiento de cada uno de los objetivos del plan estratégico de la SMA, se establecieron unos planes de acción que permiten el cumplimiento de las metas propuestas, estos se encuentran establecidos por cada una de las perspectivas del TBG de la siguiente forma:

6.5.1 Planes de acción de la perspectiva financiera:

- Plan de Austeridad
- Plan de Racionalización de Inventarios de Bodegas 2004
- Acción de Optimización de Reducción de Inventario de Crudo
- Plan de Disposición de Activos no Productivos

6.5.2 Planes de acción de la perspectiva clientes:

- Planes de Optimización: Mejoramiento de los procesos de la organización.

6.5.3 Planes de acción de la perspectiva interna:

- Programa de Mantenimiento Preventivo
- Plan Estratégico de Mantenimiento 2004
- Seguimiento al programa de compromisos y causación
- Proyectos de Inversión de la SMA
- Proyecto de Perforación adicional Llanito – Gala
- Seguimiento y control de producción de gas y de blancos
- Ejecutar 40 trabajos de varilleo al mes
- Seguimiento y control de inyección de agua
- Proyecto de Perforación adicional de 5 pozos Llanito – Gala

- Proyecto de cañoneo y recañoneo de los campos de Lisama, Llanito, Gala, Nutria y Tesoro. (Cañonear 20 pozos Llanito +Cañonear 16 pozos Lizama, Cañonear 16 pozos Provincia)
- Reducir la frecuencia de falla en un 50 en 100 pozos productores de la SMA, para obtener un incremento de 30 BOPD.
- Implementar un sistema de levantamiento en 40 pozos de bajo potencial, para obtener un incremento de 50 BOPD, por proyecto Provincia.
- Participar en el mercado nacional con 1.5 o 1.500 KPCD de gas y 100 BPD de productos blancos por proyecto Bonanza.
- Programa de Gestión HESQ - 2004 Ruta del Éxito
- Programa de Implementación OSHA 18000
- Programa para la Certificación Nivel IV Cruz Blanca CCS
- Lograr la certificación del premio interno colombiano de la calidad Tunjo de Bronce.

6.5.4 Planes de acción de la perspectiva innovación y aprendizaje:

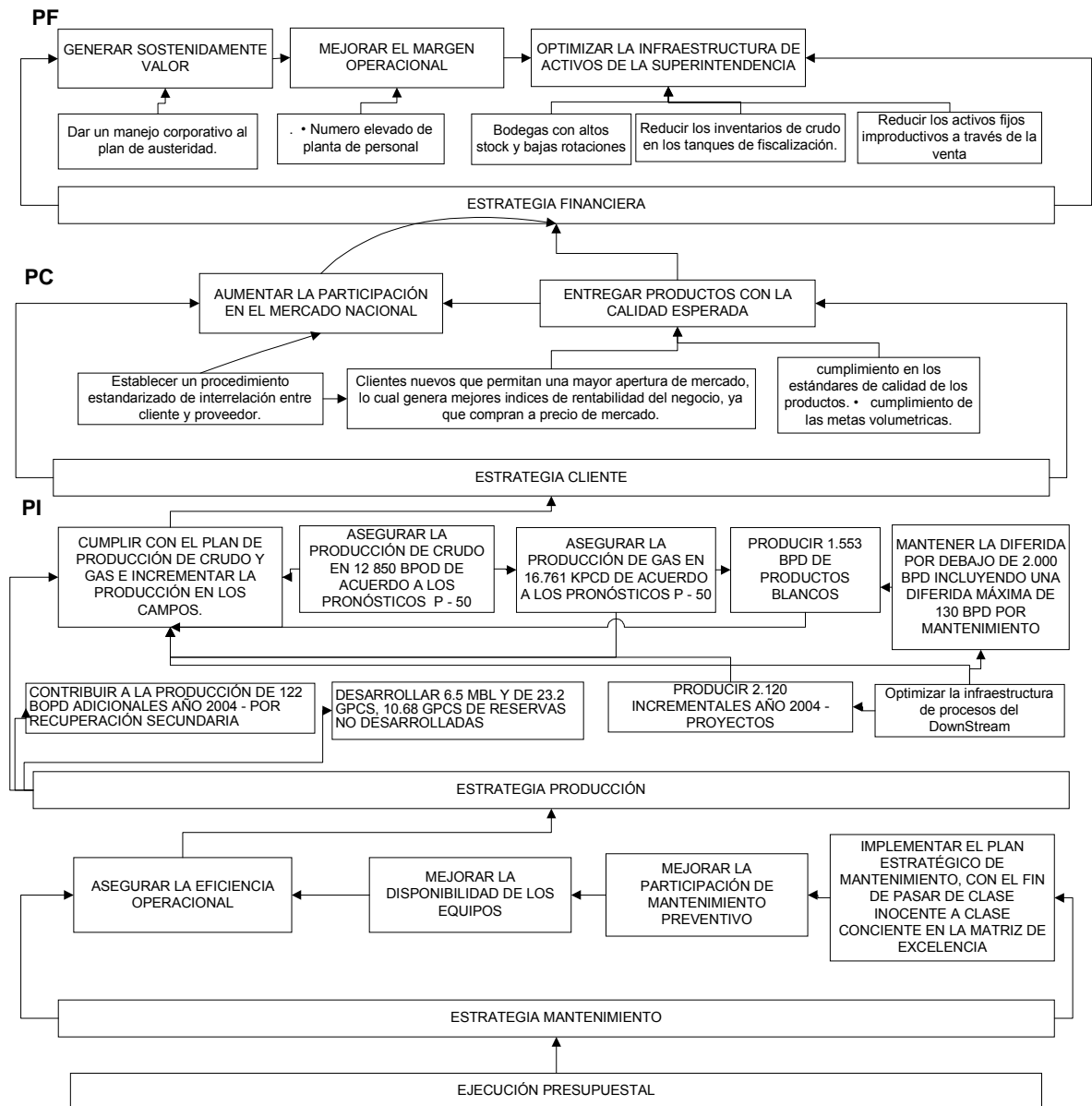
- Plan de Implementación y Seguimiento TBG
- Implementación del Modelo Organizacional de Gestión de Desempeño.
- Plan Anual de Capacitación y Acciones de Desarrollo
- Plan de Identificación de la Matriz de Habilidades
- Proyecto Optimización de Procesos de Operaciones proyectado a la planta ideal del futuro

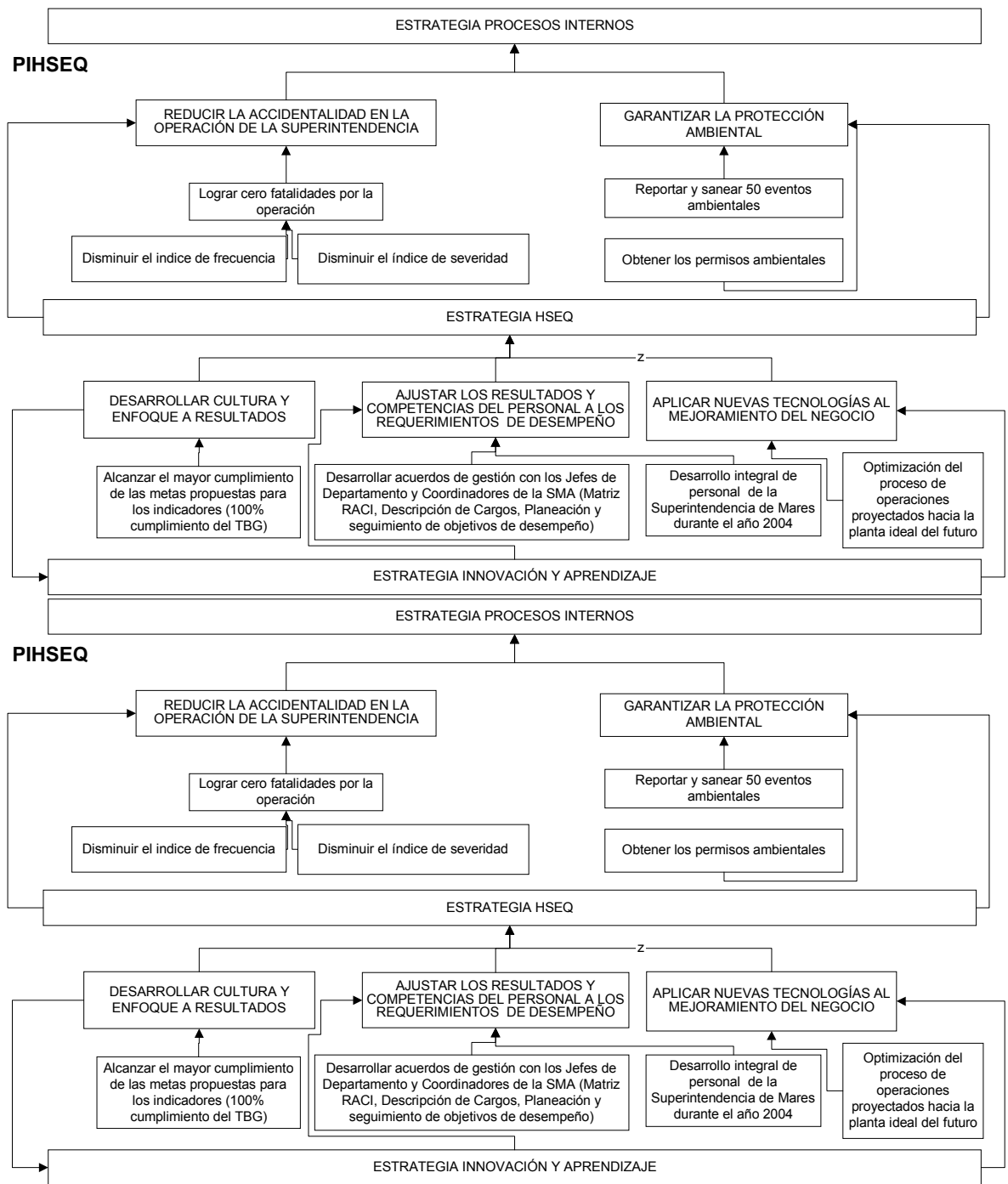
6.6 ESTRATEGIA DE CAUSA EFECTO DEL BSC EN LA SMA

A partir de la definición de las perspectivas se podrá obtener los resultados esperados en el plan estratégico de la SMA. El desarrollo de la estrategia parte del fortalecimiento de las competencias requeridas por el recurso humano, buscando

mayor eficiencia en el desarrollo de las funciones requeridas por el cargo, implementando sistemas que mejoren la gestión en la organización, como el BSC, capacitando y motivando al personal, estableciendo espacios participativos, a través de “rituales”, implementando el programa de gestión de desempeño que asegure el cumplimiento de los objetivos planeados, optimizando la planta de personal, todos estos aspectos contemplados en la perspectiva innovación y aprendizaje, los cuales son base para el cumplimiento de los objetivos de las otras perspectivas. Cuando la organización cumpla con la perspectiva anterior, obtendrá mejores resultados, debido a que cuenta con un Recurso Humano desarrollado y sistemas de Gestión eficientes que le permiten obtener incrementos en producción, menores índices de accidentalidad, trabajo conciente por parte de los trabajadores y con los parámetros de “responsabilidad integral”, mejorando el rendimiento en la organización, ejecutando trabajos con mejor planeación, los cuales obedecen a un mejoramiento de la perspectiva de procesos internos, reflejándose en un aumento de producción y con una calidad constante en los productos, con lo cual los clientes estarán satisfechos, si los clientes están más que satisfechos entonces las refinerías tendrán preferencias por el crudo, con lo cual se logra una mayor participación en el mercado nacional, estas estrategias se contemplan en la perspectiva cliente, si los clientes compran una y otra vez entonces la rentabilidad de la empresa estará aumentando, perspectiva financiera, si la rentabilidad de la empresa aumenta entonces los accionistas o titulares de la empresa van a estar conformes, si los accionistas o titulares están conformes entonces aceptarán continuar invirtiendo en programas de capacitación y motivando de su personal. Este modelo de causa efecto del BSC, se puede apreciar en el mapa estratégico de la SMA. Ver Figura 11. Mapa estratégico de la Superintendencia de Mares

Figura 11. Mapa estrategico de la Superintendencia Operativa de Mares





6.7 MATRIZ ESTRATÉGICA DE LA SUPERINTENDENCIA OPERATIVA DE LA SMA

Se estructura la matriz estratégica de la SMA de acuerdo al mapa estratégico establecido, recopilando cada uno de los objetivos definidos para las perspectivas del BSC. Se definen los objetivos tácticos que generan el cumplimiento de las estrategias de la SMA, adicionalmente, los indicadores con su definición operacional indican las unidades en que se presentará la información, la meta a alcanzar, la temporalidad o frecuencia con la que se recopilará la información, el responsable por el resultado y por incluir la información al sistema, planes de acción con sus respectivos líderes y cada uno de los pesos que tendrán los objetivos en el tablero con el fin de ejecutar el cálculo en la herramienta informática.

La matriz estratégica es la representación del BSC fuera del sistema informático, ya que es el insumo base para la construcción del sistema a través del software de Visión Empresarial. Tabla 7. Matriz Estratégica de la Superintendencia Operativa de Mares.

Tabla 7. Matriz Estratégica de la superintendencia de Mares


 TABLERO BALANCEADO DE GESTIÓN SUPERINTENDENCIA DE MARES																	
PERSPECTIVA	PESO PERSPECTIVA	CODIGO	PESO DEL OBJETIVO	OBJETIVOS ESTRATEGICOS	PESO DEL INDICADOR	INTENCIÓN DEL OBJETIVO	NOMBRE DEL INDICADOR	DEFINICION OPERACIONAL (Formula)	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA	META 2004	RESPONSABLE DEL RESULTADO	RESPONSABLE POR LA INFORMACIÓN	PIPA'S O PLANES DE ACCIÓN	LIDER DEL PROYECTO		
PERSPECTIVA FINANCIERA																	
FINANCIERA	15%	F1	40%	Generar Sostenidamente Valor Agregado	60%	Generar un EVA operativo de 1 \$ Millardo	EVA	Dato	Millardos	Trimestral Acumulado	1 Millardo	Rafael Enoc Ospino Rojas	Hugo Jerez	Plan de Austeridad	Rafael Enoc Ospino Rojas		
					40%	Costo del Negocio	Costo del Negocio	Dato	U\$/Boe	Trimestral Acumulado	5,19	Rafael Enoc Ospino Rojas	Hugo Jerez				
		F2	30%	Mejorar el Margen Operacional	40%	Generar un Nopat antes de ajuste de reservas de 44 92 \$MLL	NOPAT	Dato	Millardos	Trimestral Acumulado	44.92 \$ Mill	Rafael Enoc Ospino Rojas	Hugo Jerez				
					30%	Producir con un lifting Cos de 0,67 U\$/Boe	Lifting Cost Gas	Dato	U\$/Boe	Mensual Acumulado	0,67	Rafael Enoc Ospino Rojas	Hugo Jerez				
					30%	Producir con un lifting Cost por debajo de 6 US\$ / BL	Lifting Cost Crudo	Dato	U\$/Boe	Mensual Acumulado	5.1 U\$/BL	Rafael Enoc Ospino Rojas	Hugo Jerez				
		F3	30%	Optimizar la infraestructura de activos de la Superintendencia	30%	Reducir el valor del inventario de las bodegas de la Superintendencia de Mares en un 17% por valor de \$1900 MLLS	Inventario de Materiales	Valor de Inventarios	Millones	Mensual	\$ 1900 Mills	Ulises Quintero Villamizar	Almacenes			Plan de Racionalización de Inventarios de Bodegas 2004	Ulises Quintero Villamizar
					40%	Reducir los inventarios de crudo y blancos, basado en los acuerdos de bombeo con nuestros clientes	Inventario de Productos Crudo	No de Barriles de crudo	Barriles	Mensual	35 200	Ariel Olarte	Field Wiev			Accción de Optimización de Reducción de Inventario de Crudo	Ariel Olarte
							Inventario de Productos blancos	No. De Barriles de Productos blancos	Barriles	Mensual	1 300	Ariel olarte	Field Wiev				
					30%	Ventas de activos fijos (1 equipo de Perforación y 92 vehiculos)	Activos Fijos Inproductivos	Valor de Activos	Millardos	Mensual	468,8 \$MLLS	Rafael Enoc Ospino Rojas	Contabilidad			Plan de Disposición de Activos no Productivos	Gerencia

Tabla 8. Matriz Estratégica de la superintendencia de Mares Perspectiva del Cliente


 TABLERO BALANCEADO DE GESTIÓN SUPERINTENDENCIA DE MARES															
PERSPECTIVA	PESO PERSPECTIVA	CODIGO	PESO DEL OBJETIVO	OBJETIVOS ESTRATEGICOS	PESO DEL INDICADOR	INTENCIÓN DEL OBJETIVO	NOMBRE DEL INDICADOR	DEFINICION OPERACIONAL (Formula)	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA	META 2004	RESPONSABLE DEL RESULTADO	RESPONSABLE POR LA INFORMACIÓN	PIPS O PLANES DE ACCIÓN	LÍDER DEL PROYECTO
CLIENTE	15%	C1	60%	Aumentar la Participación en el mercado nacional		Participar en el mercado nacional con 14.970 BOPD de crudo	Participación Crudo	(Producción de Crudo Dia Año / Pronóstico de Producción de Crudo Dia Año)	%	Mensual	100%	Ariel Olarte	Field View	Planes de Optimización	Ariel Olarte
						Participar en el mercado nacional con 16.761 KPCD de Gas seco comercial	Participación Gas	(Producción de Gas Dia Año / Pronóstico de Producción de Gas Dia Año)	%	Mensual	100%	Ariel Olarte	Field View		
						Participar en el mercado nacional con 1.553 BPD de Productos blancos	Participación Blancos	(Producción de Blancos Dia Año / Pronóstico de Producción de Blancos Dia Año)	%	Mensual	100%	Ariel Olarte	Field View		
		C2	40%	Entregar Productos con la Calidad Esperada	20%	Calidad de Blancos	Calidad Blancos	Calidad Propano	PVR max	Mensual	208 PVR	Gustavo Villa	Gustavo Villa		
								Calidad Butano	PVR max	Mensual	70 PVR	Gustavo Villa	Gustavo Villa		
								Calidad Gasolina	PVR max	Mensual	13 PVR	Gustavo Villa	Gustavo Villa		
					20%	Calidad del Crudo	Calidad del Crudo	Salinidad	Lib/Mil Barriles	Mensual	16 Lib / Mil Barriles	Javier Duran Serrano, Ricardo Gómez y Rafael Carrillo	Javier Duran Serrano, Ricardo Gómez y Rafael Carrillo		
								BSW	%	Mensual	0,20%	Javier Duran Serrano, Ricardo Gómez y Rafael Carrillo	Javier Duran Serrano, Ricardo Gómez y Rafael Carrillo		
					20%	Calidad Gas SPV	Calidad Gas SPV	Humedad	Lib/Mil PC	Mensual	max 6	Gustavo Villa	Gustavo Villa		
								Gravedad Especifica	Adimensional	Mensual	0,6	Gustavo Villa	Gustavo Villa		
		20%	Calidad del Gas Centro	Calidad del Gas Centro	Poder Calorifico	Adimensional	Mensual	950 <Pc< 1150	Gustavo Villa	Gustavo Villa					
					Gravedad Especifica	Adimensional	Mensual	1,6	Gustavo Villa	Gustavo Villa					
		20%	Calidad del Agua	Calidad del Agua	Cloro Residual	PPM	Mensual	Max 0.5 PPM	Gustavo Villa	Gustavo Villa					
Turbiedad	NTU				Mensual	25 NTU	Gustavo Villa	Gustavo Villa							

Tabla 9. Matriz Estratégica de la superintendencia de Mares Perspectiva Interna


 TABLERO BALANCEADO DE GESTIÓN SUPERINTENDENCIA DE MARES															
PERSPECTIVA	PESO PERSPECTIVA	CODIGO	PESO DEL OBJETIVO	OBJETIVOS ESTRATEGICOS	PESO DEL INDICADOR	INTENCIÓN DEL OBJETIVO	NOMBRE DEL INDICADOR	DEFINICION OPERACIONAL (Formula)	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA	META 2004	RESPONSABLE DEL RESULTADO	RESPONSABLE POR LA INFORMACION	PII'S O PLANES DE ACCIÓN	LÍDER DEL PROYECTO
PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS															
PROCESOS INTERNOS	40%	PI1	40%	Asegurar la Eficiencia Operacional	20%	Mejorar la Disponibilidad de los equipos en el 2004	Disponibilidad de Equipos	Horas Disponibles / Horas Totales	%	Mensual	85%	Ulises Quintero Villamizar	Ulises Quintero	Programa de Mantenimiento Preventivo	Ulises Quintero Villamizar
					20%	Mejorar la participación de mantenimiento preventivo en 7 áreas operativas	Participación de Mantenimiento Preventivo	(Horas Hombre de Mantenimiento Preventivo / Horas Totales de Mantenimiento)	%	Mensual	35%	Ulises Quintero Villamizar	Ulises Quintero		
					20%	Pasar de una organización de mantenimiento clase inocente (8 puntos) en la matriz de excelencia a una organización de mantenimiento Conciente (21 puntos)	Cumplimiento Plan Estrategico de Mantenimiento 2004	% de Avance en el programa	%	Mensual	21 puntos	Ulises Quintero Villamizar, Miguel Humberto Barros, Luis Miguel Jimenez y Edgar Julio Gómez	Ulises Quintero Villamizar	Plan Estratégico de Mantenimiento 2004	Miguel Humberto Barros
		Ejecución Presupuestal	20%	Ejecutar 64 \$MILL del presupuesto de gastos	Ejecución de la Causación de Gastos	EPG = (Presupuesto Causado de Gastos / Presupuesto Aprobado de Gastos) - 1	%	Mensual	100%	Ariel Olarte y Ulises Quintero	Help	Seguimiento al programa de compromisos y causación	Ariel Olarte y Ulises Quintero		
			20%	Ejecutar 38.47 \$MILL del presupuesto de inversión	Indice de Ejecución de Gestión de Proyectos	EPG = (Presupuesto Causado de Inversión / Presupuesto Aprobado de Inversión) - 1	%	Mensual	100%	Rafael Enoc Ospino Rojas	Help	Proyectos de Inversión de la SMA	Rafael Enoc Ospino Rojas		
			20%	Asegurar la producción de crudo en 12.850 BPOD de acuerdo a los pronósticos P - 50	Producción Diaria de Crudo Promedio Mes	BPD = (Barriles de Crudo Promedio Día Año / Meta de Producción Crudo día Año)	Barriles/Día	Mensual	100%	Ariel Olarte	Field Wiew	Proyecto de Perforación adicional Llanito - Gala	Ariel olarte		
	20%	Asegurar la producción de Gas en 16.761 KPCD de acuerdo a los pronósticos P - 50	Producción Diaria de Gas Promedio Mes	KPCD = (KPCD de Gas Seco Promedio Día Año/ Meta de Producción de Gas Día Año)	KPCD/Día	Mensual	100%	Ariel Olarte	Field Wiew	Seguimiento y control de producción de gas y de blancos					
	15%	Producir 1.553 BPD de productos blancos	Producción Diaria de Blancos Promedio Mes	BLPD = (Barriles de Blancos Promedio Día Año / Meta de Producción Blancos día Año)	BLPD/Día	Mensual	100%	Ariel Olarte	Field Wiew						
	PI2	40%	Cumplir con el plan de producción de crudo y gas e incrementar la producción en los campos	20%	Asegurar la producción de crudo en 12.850 BPOD de acuerdo a los pronósticos P - 50	Producción Diaria de Crudo Promedio Mes	BPD = (Barriles de Crudo Promedio Día Año / Meta de Producción Crudo día Año)	Barriles/Día	Mensual	100%	Ariel Olarte	Field Wiew	Proyecto de Perforación adicional Llanito - Gala	Ariel olarte	
20%				Asegurar la producción de Gas en 16.761 KPCD de acuerdo a los pronósticos P - 50	Producción Diaria de Gas Promedio Mes	KPCD = (KPCD de Gas Seco Promedio Día Año/ Meta de Producción de Gas Día Año)	KPCD/Día	Mensual	100%	Ariel Olarte	Field Wiew	Seguimiento y control de producción de gas y de blancos			
15%				Producir 1.553 BPD de productos blancos	Producción Diaria de Blancos Promedio Mes	BLPD = (Barriles de Blancos Promedio Día Año / Meta de Producción Blancos día Año)	BLPD/Día	Mensual	100%	Ariel Olarte	Field Wiew				

Tabla 10. Matriz Estratégica de la superintendencia de Mares Perspectiva Interna HSEQ



 TABLERO BALANCEADO DE GESTIÓN SUPERINTENDENCIA DE MARES															
PERSPECTIVA	PESO PERSPECTIVA	CODIGO	PESO DEL OBJETIVO	OBJETIVOS ESTRATEGICOS	PESO DEL INDICADOR	INTENCIÓN DEL OBJETIVO	NOMBRE DEL INDICADOR	DEFINICION OPERACIONAL (Formula)	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA	META 2004	RESPONSABLE DEL RESULTADO	RESPONSABLE POR LA INFORMACIÓN	PIA'S O PLANES DE ACCIÓN	LIDER DEL PROYECTO
PROCESOS INTERNOS HESQ	20%	PIHESQ1	60%	Reducir la Accidentalidad en la Operación de la Superintendencia	20%	Aumentar el numero de reportes	Reporte de Incidentes	No de Incidentes en la Super / No de Empleados	Num	Mensual	0.5 / Persona	Ariel Olarte y Ulises Quintero	HESQ	Programa de Gestión HESQ 2004 Ruta del Éxito	Rafael Enoc Ospino Rojas, Ariel Olarte y Ulises Quintero
					20%	Lograr cero fatalidades por la operación	Indice de Fatalidades	Fatalidades Presentadas	Num	Anual	0	Rafael Enoc Ospino Rojas	HESQ		
					20%	Disminuir el indice de severidad	Indice de Severidad	IS = (Días Perdidos/Millones de Horas Trabajadas)	Días Per/MHT	Mensual	< 135	Ariel Olarte y Ulises Quintero	HESQ		
					20%	Disminuir el indice de frecuencia	Indice de Frecuencia Total	IA = (No de Accidentes con Perdida de Tiempo/ Millones de Horas Trabajadas)	Acc/MHT	Mensual	0	Ariel Olarte y Ulises Quintero	HESQ		
					20%	Realizar oportunamente la investigación	Indice de Accidentes Investigados	IAI = Accidentes Investigados / Accidentes Presentados en la Superintendencia	%	Mensual	100%	Ariel Olarte y Ulises Quintero	HESQ		
		PIHESQ2	40%	Garantizar la Protección Ambiental	50%	Reportar y sanear 50 eventos ambientales	Eventos Ambientales	(No de Eventos Saneados / No de Eventos Ambientales Presentados)	%	Mensual	50	Javier Duran Serrano	HESQ	Programa de Implementación OSHA 18000	Rafael Enoc Ospino Rojas, Ariel Olarte y Ulises Quintero
					50%	Obtener los permisos ambientales	Cumplimiento en Permisos Ambientales	PA = (No de Permisos Ambientales Obtenidos / Permisos Ambientales Solicitados)	%	Mensual	100%	Wilson Vasquez	HESQ		

Tabla 11. Matriz Estratégica de la superintendencia de Mares Perspectiva Innovación y Aprendizaje

 TABLERO BALANCEADO DE GESTIÓN SUPERINTENDENCIA DE MARES															
PERSPECTIVA	PESO PERSPECTIVA	CODIGO	PESO DEL OBJETIVO	OBJETIVOS ESTRATEGICOS	PESO DEL INDICADOR	INTENCIÓN DEL OBJETIVO	NOMBRE DEL INDICADOR	DEFINICION OPERACIONAL (Formula)	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA	META 2004	RESPONSABLE DEL RESULTADO	RESPONSABLE POR LA INFORMACIÓN	PI'S O PLANES DE ACCIÓN	LIDER DEL PROYECTO
INNOVACIÓN Y APRENDIZAJE	10%	PERSPECTIVA DE INNOVACIÓN Y APRENDIZAJE													
		IA													
		IA1	30%	Desarrollar Cultura y Enfoque a Resultados	100%	Alcanzar el mayor cumplimiento de las metas propuestas para los KPI's (100% cumplimiento del TBG)	Conocimiento del TBG	% Cumplimientos	%	Mensual	100%	Rafael Enoc Ospino Rojas	Super	Plan de Implementación y Seguimiento TBG	Diana María Nuñez Roa
		IA2	50%	Ajustar los Resultados y Competencias del Personal a los requerimientos de Desempeño	40%	Desarrollar acuerdos de gestión con los Jefes de Departamento y Coordinadores de la SMA (Matriz RACI, Descripción de Cargos, Planeación y seguimiento de objetivos de desempeño)	Funcionarios Evaluados	Funcionarios Directivos Evaluados / Funcionarios Directivos en la Super	%	Mensual	100%	Rafael Enoc Ospino y Grupo de la Dirección de Desarrollo en la GRM	Personal	Implementación del Modelo Organizacional	Diana María Nuñez Roa
					60%	Desarrollo integral de personal de la Superintendencia de Mares durante el año 2004	Funcionarios Ajustados	Funcionarios Ajustados al Cargo / Funcionarios en la Super	%	Mensual	70%	Rafael Enoc Ospino y Grupo de la Dirección de Desarrollo en la GRM	Personal	Plan Anual de Capacitación y Acciones de Desarrollo Plan de Identificación de la Matriz de Habilidades	Coordinadores de la SMA
IA3	20%	Aplicar Nuevas Tecnologías al Mejoramiento del Negocio	100%	Optimización del proceso de operaciones proyectados hacia la planta ideal del futuro	Recomendaciones Implementadas	(Recomendaciones Implementadas / Recomendaciones Presentadas)	%	Mensual	100%	Rafael Enoc Ospino Rojas	Super	Proyecto Optimización de Operaciones proyectado a la planta ideal del futuro	Rafael Enoc Ospino Rojas		

6.8 INDICADORES DE LA MATRIZ ESTRATÉGICA DE LA SMA

Evaluar la estrategia y el aprendizaje continuo, para que la administración utilice mediciones estratégicas para comprobar el progreso de la organización en el cumplimiento de sus objetivos estratégicos, es el principio fundamental del BSC, por eso se requiere que los indicadores muestren la relación existente con los objetivos y sean una prueba constante sobre la validez de la estrategia. Aunque existan muchas objeciones acerca del desarrollo y administración de las mediciones en una organización, los indicadores o métricas ayudan a motivar a la organización en pos del destino o rumbo estratégico. Los indicadores dan a los individuos un vínculo concreto hacia la estrategia y metas de la organización.

Una vez diseñado la matriz estratégica de la organización y establecidos los objetivos estratégicos en las perspectivas, se identificaron los indicadores del Balanced Scorecard.

6.8.1 Selección de indicadores estratégicos: Algunos de los criterios fundamentales en la selección de indicadores para la construcción del Balanced Scorecard en la SMA son:

- **Comunicación estratégica:** El indicador debe representar de la mejor forma posible al objetivo estratégico que se intenta conseguir, requiere que se enfoque adecuadamente en la cuestión estratégica sin diluir la atención, sin distorsionar el desempeño, ni sub optimizar el comportamiento de la gente.
- **Repetible y confiable:** El indicador debe tener la característica de poder ser medido periódicamente, tener claridad, consistencia, despertando la confiabilidad en todos sus usuarios.

- **Útiles para Fijar Metas:** El indicador debe permitir relacionar metas significativas de mejora sin perder consistencia.
- **Utilidad para establecer responsabilidades:** Los indicadores del Balanced Scorecard permiten asignar responsables por cada indicador, manteniendo la relación de causa y efecto del modelo.

6.8.2 Indicadores de resultado

El Balanced Scorecard articula un conjunto de indicadores financieros y no financieros, los cuales se establecieron de acuerdo a cada perspectiva como se presentó en la Matriz. Cada uno de estos indicadores se explican a continuación, mostrando la importancia que representan en la SMA.

➤ **Eva (Generación De Valor Agregado)**

El Eva es la única medida que integra, además de los resultados operacionales, el costo que tiene el uso del capital de los inversionistas. De ahí que se convierta en la única medida real de generación de valor, pues mide la cantidad de ganancias que exceden o se quedan cortas frente a las expectativas de rendimiento de los inversionistas (el costo del capital).

Tradicionalmente la medición del valor del desempeño de las empresas se evalúa observando sus cifras de utilidades y ventas. El Eva sin embargo, es una manera muy diferente de entender el verdadero objetivo de las empresas. Esta metodología, desarrollada por Stewart & Co*, firma líder de consultoría en el tema,

Stewart & Co* firma líder de consultoría en Balanced Scorecard

ha establecido una medición que integra tanto el desempeño desde el punto de vista tradicional como los resultados en términos de expectativas de los inversionistas.

Peter Drucker, el gurú de management define la filosofía detrás del Eva así: si un negocio no genera una utilidad que supere el costo de capital, opera bajo pérdidas. Aunque paga impuestos como si realmente estuviera generando utilidad, la empresa está retornándole a la economía menos de lo que consume en recursos por lo cual en vez de crear riqueza, la destruye.

Es la utilidad vista desde la perspectiva del inversionista. Si los inversionistas piensan recibir 20% de retorno por su inversión (costo del capital), solo estarán realizando utilidades en la medida en que la rentabilidad del negocio supere esas expectativas del 20%. Cualquier resultado inferior a eso es simplemente un compensación inaceptable por su inversión. Un Eva positivo indica que los inversionistas están recibiendo mayores retornos a los que habrían recibido de haber destinado sus recursos a otra actividad. Un Eva negativo muestran que los inversionistas están perdiendo, pues reciben menos de lo que tendrían si hubieran destinado su capital a otra actividad. “El principal beneficio del Eva es que crea conciencia sobre el uso del capital invertido. Crea una base mucho más clara de comparación de rentabilidad en los negocios y, además, es una garantía para asegurar el buen manejo de la compañía”.

El Eva se calcula con base en la rentabilidad del negocio (el retorno sobre el capital) y el costo de sus recursos. De ahí que cualquier factor que pueda incidir sobre alguna de estas variables tendrá un efecto sobre el resultado final del Eva.

El objetivo de calcular el EVA en la SMA es medir el retorno en exceso generado sobre todo el capital invertido en la Superintendencia.

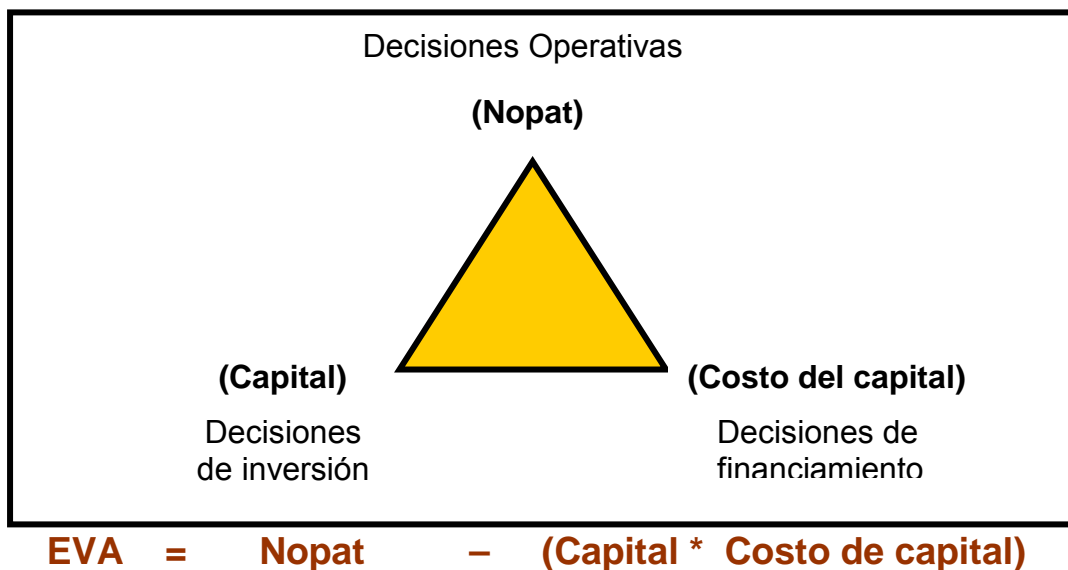
Beneficios de medir el Eva

- Combina el estado de resultados con el balance general
- Incluye el costo del capital
- Alinea los intereses de los directivos de la empresa con los de los inversionistas
- Es un sistema que ayuda a garantizar el buen gobierno corporativo
- El uso de incentivos atados al Eva hace que el empleado actúe, piense y sea remunerado como un inversionista.
- Promueve el trabajo en equipo
- Es la medida de valor por naturaleza

Calculo del EVA

En la Figura 11 se observa los principales componentes de caculo del EVA.

Figura 11. Formula del EVA

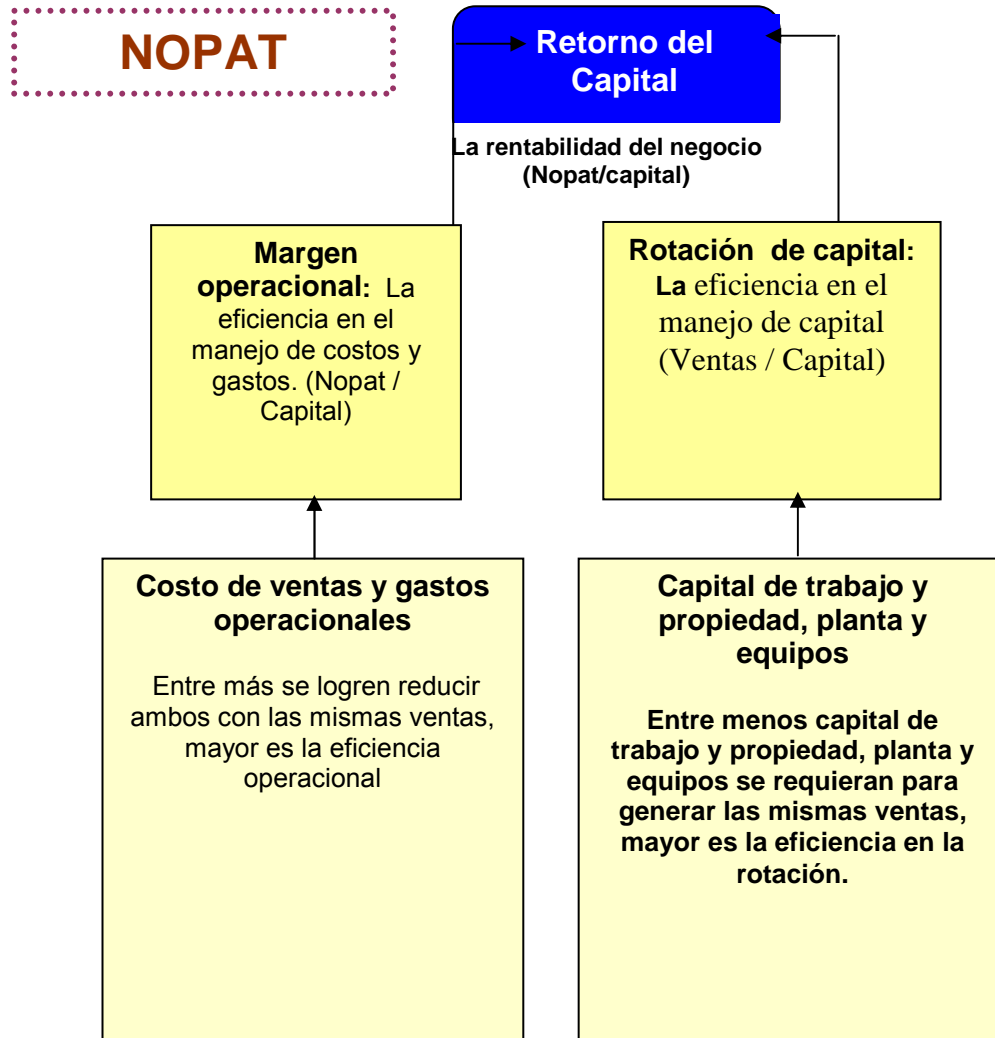


- **Nopat:** es la sigla de “Net Operating Profit After Taxes**” o las Utilidades Operativas Después de Impuestos del negocio. La primera característica del NOPAT es que no incluye ningún tipo de costo financiero del negocio. Esta particularidad se basa en un precepto básico de las finanzas corporativas modernas según el cual, para evaluar correctamente el desempeño de una compañía se debe separar el resultado de sus operaciones del costo de financiación de las mismas ya que las decisiones operativas y las financieras dependen de dos centros de decisión diferentes. La segunda particularidad del NOPAT es que no incluye ningún ingreso o gasto que no sea atribuible a la operación misma del negocio para de esta manera poder evaluar correctamente el desempeño del “core business**” de la compañía y no mezclar resultados con otras actividades no propias del negocio (ejemplos: utilidad/perdida en ventas de activos fijos, ingresos extraordinarios, etc). El NOPAT incluye la depreciación como un costo operativo, así como el pago de impuestos operativos para reflejar estos costos inexorables de realizar negocios, este indicador se representa a través de la figura 12.

Net Operating Profit After Taxes* o Utilidades Operativas Después de Impuestos

core business** procesos específicos del negocio, que están relacionados directamente con la razón de su negocio

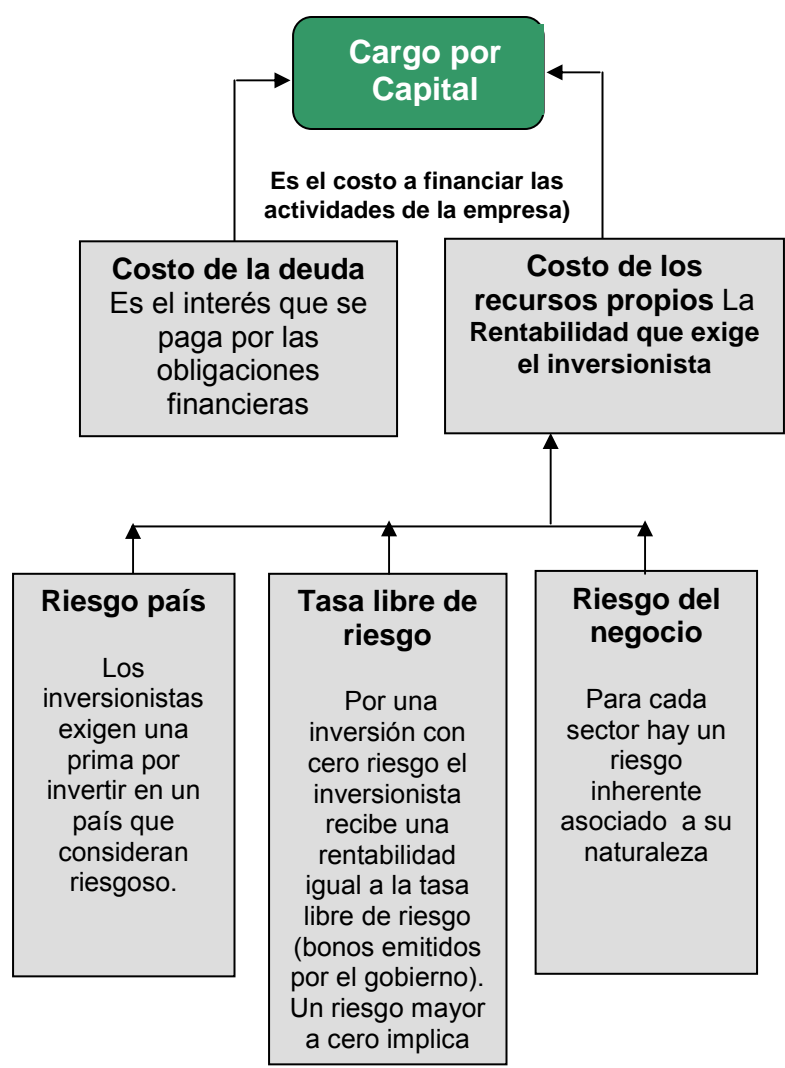
Figura 12. Nopat



- **Capital de financiación de las actividades de la empresa:** es el costo de financiar las actividades de la empresa, teniendo presente, el costo de la deuda y de los recursos propios, se puede revisar los componentes de este indicador a través de la figura 13. Capital de financiación de las actividades de la empresa.

Figura 13. Capital de financiación de las actividades de la empresa

CAPITAL * COSTO DE CAPITAL



- **Costo del negocio:** es el costo de producir un barril de petróleo sin la depreciación, amortizaciones y otros costos variables.

- **Liftig cost del crudo y gas:** mide la reducción del Costo de Producción del Barril, a través de la racionalización del uso de recursos de apoyo que impactan en el costo de operación del negocio, para mejorar este indicador la Superintendencia cuenta con Plan de Austeridad para reducir costos en la operación, y un plan de Producción Incremental (Desarrollo de Reservas Probadas).

- **Inventario de productos:** medir el nivel de Inventarios de Productos Blancos y de Crudo óptimo para disponer en la Superintendencia, este indicador se tomo de acuerdo a los tanques de fiscalización, o sea tanques de venta de crudo de Provincia y El Centro. Estos inventarios inciden directamente en el EVA.

- **Reducir el valor del inventario de las bodegas:** reducir el valor del inventario de las bodegas de la SMA en un 17% por un valor de \$1900, significa disminuir los equipos y herramientas que no son de utilidad del negocio y que están aumentando los inventarios tanto en las bodegas de Provincia como en El Centro. Para este indicador la SMA cuenta con un Plan de racionalización de bodegas, que permita alcanzar los niveles de inventarios establecido en el plan estratégico de la SMA.

- **Depuración de activos fijos improductivos:** revisar la depuración de activos fijos improductivos entregados a excedentes Industriales de acuerdo al programa de reducción de Activos Improductivos de la Superintendencia, se tiene prevista la venta de un equipo de perforación y 92 vehículos del parque automotor, en este indicador se pretende medir la reducción de activos fijos que representan gastos para la SMA.

- **Participación de crudo:** medir la participación de la SMA en la producción de crudo según pronóstico P-50, cumpliendo los compromisos de producción de crudo pactados con el gobierno.

El cumplir con una producción de P 50 significa que se tiene la probabilidad de cumplir la meta en un cincuenta por ciento de asertividad.

- **Participación gas seco venta:** medir la participación de la SMA en la producción según el pronóstico P-50 establecido, cumpliendo los compromisos de venta de gas pactados con el gobierno y clientes.

- **Participación productos blancos:** medir la participación de la SMA en la producción de Blancos (Gasolina, Butano y Propano) al asegurar la producción del mismo, según el pronóstico P-50 establecido, cumpliendo los compromisos de venta de gas pactados con el gobierno y clientes.

- **Calidad de productos blancos, gas y agua:** a través de este indicador se mide la calidad de los productos entregados por la SMA a los clientes.
 - **Calidad de crudo:** cumplimiento de los niveles de BSW y salinidad del crudo producido en la Superintendencia.
 - **Calidad de blancos:** cumplimiento de los niveles de desempeño en la calidad de los blancos entregados.
 - **Calidad del gas Provincia:** controlar los niveles permisibles de humedad y gravedad específica para el gas producido en la Coordinación Provincia
 - **Calidad del gas Centro:** cumplir con los niveles de poder calorífico y gravedad específica para el gas producido en el Centro.
 - **Calidad del agua:** cumplir con los niveles de cloro residual y turbiedad para el agua suministrada por la SMA.

- **Producción diaria de crudo, gas y blancos:** asegurar la producción de crudo, gas y blancos de acuerdo a los pronósticos P-50 y/o P-Operativo.

El P 50 se establece de acuerdo a la negociación realizada con el gobierno y el P - Operativo se considera de acuerdo a los programas de producción establecidos por la SMA.

- **Producción diferida:** con este indicador se muestra el número de barriles de crudo que se dejan de extraer del pozo, por diversas fallas que se presentan en las áreas de producción y mantenimiento.
- **Incorporación de reservas:** medir la Incorporación de reservas de gas y crudo en la SMA. Este indicador hace referencia a las reservas que se encuentran en propiedad de la SMA y no han sido “desarrolladas”.
- **Inyección de agua:** controlar la cantidad y presión del agua inyectada en los pozos de El centro, ya que este procedimiento se utiliza para el proceso de “producción secundaria”, y si mejora su desempeño, se obtiene mejores niveles de producción.
- **Producción adicional:** medir la producción adicional de barriles en los campos de la SMA, de acuerdo a los proyectos de perforación y cañoneo, establecidos en los planes de acción de la Superintendencia.
- **Ejecución del presupuesto de gastos:** revisar la ejecución del presupuesto de gastos asignado a la vigencia y verificar su comportamiento de acuerdo a las metas establecidas.
- **Índice de gestión de proyectos:** controla la ejecución del presupuesto de Inversión en los proyectos de la SMA, este indicador muestra cual es el avance en programación de las actividades planeadas en cada uno de estos proyectos, como el comportamiento de causación de la obra.

- **Disponibilidad de equipos:** Mejorar la disponibilidad de los equipos críticos de la SMA en el 2004, de acuerdo al plan estratégico de mantenimiento, cual es el factor de servicio que prestan los equipos de la SMA.

- **Indexado de cumplimiento de planes de optimización**

La SMA cuenta con cinco proyectos de optimización, a través del sistema se pretende revisar el avance de cada uno de los proyectos establecidos, los cuales contribuyen al mejoramiento de los campos.

- Planta Deshidratadora la Cira: consiste en la unificación de dos plantas ya que generan altos costos de funcionamiento y su rentabilidad no es consecuente con la inversión.

 - Análisis de Falla en los pozos de perforación de la SMA, disminuyendo sustancialmente la diferida, utilizando un plan de mantenimiento preventivo que evite paradas de producción.

 - Recuperación Gas Bonanza y Pozos de Gas Lift Provincia , este proyecto esta asesorado por el Instituto Colombiano de Petróleo y se busca una mayor producción de Gas

 - Diagnóstico Líneas de Flujo, mejorar las líneas de transporte del crudo en la SMA.
-
- **Nivel de mantenimiento preventivo:** Mejorar el nivel de mantenimiento preventivo en siete áreas operacionales de la superintendencia, el nuevo enfoque es hacia la prevención de fallas y no tanto a la corrección de las mismas.

- **Índice de frecuencia:** Representa la cantidad de accidentes de trabajo en el año, se estableció una meta determinada, de acuerdo al comportamiento histórico de accidentalidad de la SMA.
- **Índice de severidad:** disminuir el índice de severidad de la Superintendencia, este indicador esta relacionado con aquellos accidentes que traen perdidas significativas a la SMA.
- **Índice de fatalidad:** no presentar fatalidades en la superintendencia de mares, se quiere que no se tengan accidentes que conlleven pérdidas humanas, ni económicas de gran escala.
- **Reportes de incidentes:** aumentar el índice de reportes de incidentes en un 30%, como al mismo tiempo fomentar el auto cuidado y la prevención de riesgos.
- **Índice de accidentes investigados:** realizar oportunamente la investigación de los accidentes H y VH en la Superintendencia.
- **Eventos ambientales:** controlar el numero de eventos ambientales en la Superintendencia y a demás recuperar las zonas donde se generen accidentes ambientales.
- **Cumplimiento en permisos ambientales:** obtener permisos ambientales que permitan la operación constante y de acuerdo al lineamiento ambiental.
- **Recomendaciones implementadas en el proyecto de optimización de planta de personal:** implementar el Proyecto Optimización de Procesos de Operaciones proyectado a la planta ideal del futuro, medir cual ha sido el avance de este proyecto de acuerdo al plan establecido por la SMA.

- **Conocimiento del BSC:** medir el avance en la implementación del Balanced Scorecard en la SMA.
- **Nivel promedio de personas con evaluación de desempeño:** personal con evaluación de desempeño, medir cuantas personas directivas de la SMA tienen establecido un plan de evaluación de desempeño.
- **Nivel promedio de funcionarios ajustados de la SMA:** ajustar los resultados y las competencias del personal a los requerimientos de desempeño. Revisar el avance de los planes de formación establecidos por la SMA.

Estos indicadores se establecieron para el control de la estrategia de la SMA y a través de ellos se ejecutara el seguimiento de la gestión de la organización por medio del Balanced Scorecard.



FICHA TECNICA INDICADOR DE GESTIÓN No. 1

CÓDIGO	FO - CON - 002
FECHA	10 de Mayo de 2004
VERSION	1
PAGINA	1 de 1

Perspectiva	Nombre:	Alias:
Financiera	Valor Económico Agregado	EVA

Objetivo Estratégico :
Generar Sostenidamente Valor Agregado

Intención del Indicador:
Medir el retorno en exceso generado sobre todo el capital invertido en la Superintendencia

Unidad de Captura:	Unidad de Almacenamiento	Temporizador:
Millardos	Millardos	Trimestral Acumulado

Árbol Dupont del Indicador:



Definición Operacional (Formula y Componentes): Ver [Árbol Dupont](#)

$$\text{Eva Superintendencia} = (\text{Eva Administrativo} + \text{Eva Centro} + \text{Eva Aledaños} + \text{Eva Provincia})$$

Componente	Descripción	Fuente de Información
Eva Superintendencia	Mide la sumatoria de los valores de Eva medidos en todas los campos de la Súper	Vision Empresarial - Calculado
Eva Administrativo	Mide los valores de Eva medidos a las áreas administrativas de la Súper	Hugo Jerez
Eva Centro	Mide el valor del Eva generado por el Campo el Centro	Hugo Jerez
Eva Aledaños	Mide el valor del Eva generado por el Campo el de Aledaños	Hugo Jerez
Eva Provincia	Mide el valor del Eva generado por el Campo de Provincia	Hugo Jerez

Fuente y enfoque seguido para fijar la meta:	Estados de Medición	
Con el presupuesto de Eva de la Superintendencia de Mares, que para el año vigente es de 1 millardo, que será distribuido durante la vigencia de los cuatro trimestres	Mayor a 95%	Excelente
	Entre 80 y 90%	Regular
	Menor a 80%	Malo

Responsabilidad para Fijar la Meta:	Responsabilidad de Satisfacer la Meta:	Responsabilidad de Seguimiento:
Ing. Roberto Díaz Coral	Ing. Rafael Enoc Ospino	Hugo Jerez

Indicador Elaborado Por:	Fecha de Creación:	Fecha Última Revisión:
Diana Maria Nuñez Roa	10 de Mayo de 2004	10 de Mayo de 2004



FICHA TECNICA INDICADOR DE GESTIÓN No. 2

CÓDIGO	FO - CON - 002
FECHA	10 de Mayo de 2004
VERSION	1
PAGINA	1 de 2

Perspectiva	Nombre:	Alias:
Financiera	Costo del Negocio	Costo_Neg

Objetivo Estratégico :
Generar Sostenidamente Valor Agregado

Intención del Indicador:

Unidad de Captura:	Unidad de Almacenamiento	Temporizador:
U\$ / Boe	U\$ / Boe	Trimestral Acumulado

Árbol Dupont del Indicador:

Definición Operacional (Formula y Componentes): **Ver Árbol Dupont**

Costo del Negocio

Componente	Descripción	Fuente de Información
Costo del Negocio	Mide la sumatoria de los valores de Costo medidos en todos los campos de la Súper	Hugo Jerez

Fuente y enfoque seguido para fijar la meta: Con el presupuesto de Costo del Negocio de la Gerencia Magdalena Medio	Estados de Medición	
	Mayor a 5000 M	Excelente
	Entre 2000 M y 4999 M	Regular
	Menor a 2000 M	Malo

Responsabilidad para Fijar la Meta:	Responsabilidad de Satisfacer la Meta:	Responsabilidad de Seguimiento:
Ing. Roberto Díaz Coral	Ing. Rafael Enoç Ospino	Hugo Jerez

Indicador Elaborado Por:	Fecha de Creación:	Fecha Última Revisión:
Diana María Nuñez Roa	10 de Mayo de 2004	10 de Mayo de 2004



FICHA TECNICA INDICADOR DE GESTIÓN No. 3

CÓDIGO	FO - CON - 002
FECHA	10 de Mayo de 2004
VERSION	1
PAGINA	1 de 3

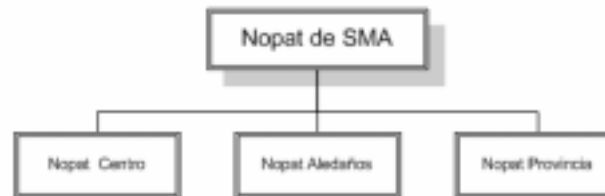
Perspectiva Financiera	Nombre: Nopat de la SMA	Alias: Nopat_SMA
----------------------------------	-----------------------------------	----------------------------

Objetivo Estratégico :
Mejorar el Margen Operacional

Intención del Indicador:
El NOPAT es la sigla de "Net Operating Profit After Taxes" o las Utilidades Operativas Después de Impuestos del negocio. La primera característica del NOPAT es que no incluye ningún tipo de costo financiero del negocio. Esta particularidad se basa en un precepto básico de las finanzas corporativas modernas según el cual, para evaluar correctamente el desempeño de una compañía se debe separar el resultado de sus operaciones del costo de financiación de las mismas ya que las decisiones operativas y las financieras dependen de dos centros de decisión diferentes. La segunda particularidad del NOPAT es que no incluye ningún ingreso o gasto que no sea atribuible a la operación misma del negocio para de esta manera poder evaluar correctamente el desempeño del "core business" de la compañía y no mezclar resultados con otras actividades no propias del negocio (ejemplos: utilidad/perdida en ventas de activos fijos, ingresos extraordinarios, etc). El NOPAT incluye la depreciación como un costo operativo, así como el pago de impuestos operativos para reflejar estos costos inexorables de realizar negocios.

Unidad de Captura: Millardos	Unidad de Almacenamiento Millardos	Temporizador: Trimestral Acumulado
--	--	--

Árbol Dupont del Indicador:



Definición Operacional (Formula y Componentes): Ver [Árbol Dupont](#)

$$\text{Nopat de SMA} = (\text{Nopat Administrativo} + \text{Nopat Centro} + \text{Nopat Aledaños} + \text{Nopat Provincia})$$

Componente	Descripción	Fuente de Información
Nopat de SMA	El NOPAT representa la utilidad operativa neta después de impuestos del centro EVA SMA	Vision Empresarial - Calculado
Nopat Centro	El NOPAT representa la utilidad operativa neta después de impuestos del centro EVA Centro	Hugo Jerez
Nopat Aledaños	El NOPAT representa la utilidad operativa neta después de impuestos del centro EVA Aledaños	Hugo Jerez
Nopat Provincia	El NOPAT representa la utilidad operativa neta después de impuestos del centro EVA Provincia	Hugo Jerez

Fuente y enfoque seguido para fijar la meta: Con el presupuesto de EVA de la Superintendencia de Mares, para el 2004 es de 44.92 Millardos, que serán programados durante el año	Estados de Medición	
	Mayor a 95%	Excelente
	Entre 80 y 90%	Regular
	Menor a 80%	Malo

Responsabilidad para Fijar la Meta: Ing. Roberto Díaz Coral	Responsabilidad de Satisfacer la Meta: Ing. Rafael Enoc Ospino	Responsabilidad de Seguimiento: Hugo Jerez
---	--	--

Indicador Elaborado Por: Diana María Nuñez Roa	Fecha de Creación: 10 de Mayo de 2004	Fecha Última Revisión: 10 de Mayo de 2004
--	---	---



FICHA TECNICA INDICADOR DE GESTIÓN No. 4

CÓDIGO	FO - CON - 002
FECHA	10 de Mayo de 2004
VERSION	1
PAGINA	1 de 4

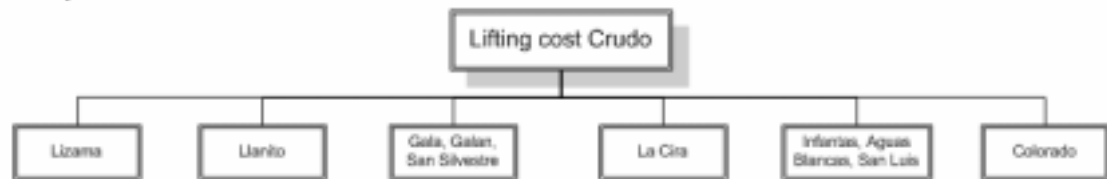
Perspectiva Financiera	Nombre: Lifting Cost Crudo	Alias: Lifting_Cost_Crudo_SMA
----------------------------------	--------------------------------------	---

Objetivo Estratégico : Mejorar el Margen Operacional

Intención del Indicador:
Medir la reducción del Costo de Producción del Barril, a través de la racionalización del uso de recursos de apoyo que impactan en el costo de operación del negocio (Plan de Austeridad) y la Producción Incremental (Desarrollo de Reservas Probadas)

Unidad de Captura: U\$ / Boe	Unidad de Almacenamiento U\$ / Boe	Temporizador: Mensual Acumulado
--	--	---

Árbol Dupont del Indicador:



Definición Operacional (Formula y Componentes): Ver **Árbol Dupont**

$$\text{Lifting Cost Crudo SMA} = (\text{LFCost Lizama} + \text{LFCost Llanito} + \text{LFCost GaGaSS} + \text{LFCost Cira} + \text{LFCost InfAbIsLuis} + \text{LFCost Colorado})$$

Componente	Descripción	Fuente de Información
Lifting Cost Crudo SMA	El Lifting Cost SMA representa el costo en dolares por barril equivalente promedio de sacar un barril hasta la boca del pozo de los campos de la SMA	Vision Empresarial - Calculado
Lifting Cost Crudo Lizama	El Lifting Cost Lizama representa el costo en dolares por barril equivalente de sacar un barril hasta la boca del pozo de los pozos de Lizama	Hugo Jerez
Lifting Cost Crudo Llanito	El Lifting Cost Llanito representa el costo en dolares por barril equivalente de sacar un barril hasta la boca del pozo de los Pozos del Campo Llanito	Hugo Jerez
Lifting Cost Crudo GaGaSS	El Lifting Cost GaGaSS representa el costo en dolares por barril equivalente de sacar un barril hasta la boca del pozo de los Pozos Gala, Galan y San Silvestre	Hugo Jerez
Lifting Cost Crudo la Cira	El Lifting Cost la Cira representa el costo en dolares por barril equivalente de sacar un barril hasta la boca del pozo de los Pozos del Campo la Cira	Hugo Jerez
Lifting Cost Crudo InfAbIsLuis	El Lifting Cost GaGaSS representa el costo del barril equivalente de sacar un barril en la boca del pozo de los Pozos Gala, Galan y San Silvestre	Hugo Jerez
Lifting Cost Crudo Colorado	El Lifting Cost GaGaSS representa el costo del barril equivalente de sacar un barril en la boca del pozo de los Pozos Gala, Galan y San Silvestre	Hugo Jerez

Fuente y enfoque seguido para fijar la meta: Con el presupuesto de lifting Cost de la Superintendencia de Mares	Estados de Medición	
	Menor 5,1 U\$ / Boe	Excelente
	Entre 5,11 U\$ / Boe y 6 U\$ / Boe	Regular
	Mayor a 6,1 U\$ / Boe	Malo

Responsabilidad para Fijar la Meta: Ing. Roberto Díaz Coral	Responsabilidad de Satisfacer la Meta: Ing. Rafael Enoc Ospino	Responsabilidad de Seguimiento: Hugo Jerez
---	--	--

Indicador Elaborado Por: Diana María Nuñez Roa	Fecha de Creación: 10 de Mayo de 2004	Fecha Última Revisión: 10 de Mayo de 2004
--	---	---



FICHA TECNICA INDICADOR DE GESTIÓN No. 5

CÓDIGO	FO - CON - 002
FECHA	10 de Mayo de 2004
VERSION	1
PAGINA	1 de 5

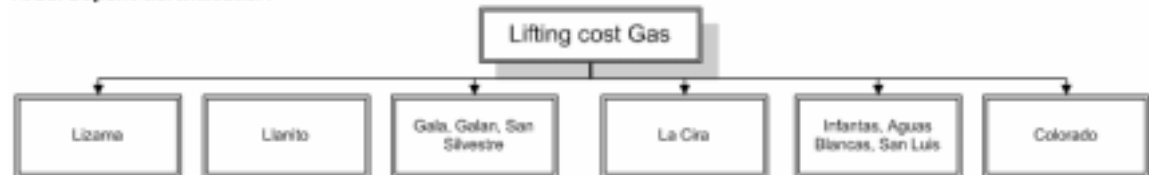
Perspectiva Financiera	Nombre: Lifting Cost Gas	Alias: Lifting_Cost_Gas_SMA
----------------------------------	------------------------------------	---------------------------------------

Objetivo Estratégico : Mejorar el Margen Operacional

Intención del Indicador:
Medir la reducción del Costo de Producción del Barril Equivalente, a través de la racionalización del uso de recursos de apoyo que impactan en el costo de operación del negocio (Plan de Austeridad) y la Producción Incremental (Desarrollo de Reservas Probadas)

Unidad de Captura: U\$ / Boe	Unidad de Almacenamiento U\$ / Boe	Temporizador: Mensual Acumulado
--	--	---

Árbol Dupont del Indicador:



Definición Operacional (Formula y Componentes): Ver [Árbol Dupont](#)

$$\text{Lifting Cost Gas SMA} = (\text{LPCostG Lizama} + \text{LPCostG Llanito} + \text{LPCostG GaGaSS} + \text{LPCostG Ora} + \text{LPCostG InfAbISkuis} + \text{LPCostG Colorado})$$

Componente	Descripción	Fuente de Información
Lifting Cost Gas SMA	El Lifting Cost Gas SMA representa el costo en dolares por barril equivalente promedio de sacar un barril hasta la boca del pozo de los campos de la SMA	Vision Empresarial - Calculado
Lifting Cost Gas Lizama	El Lifting CostG Lizama representa el costo en dolares por barril equivalente de sacar un barril hasta la boca del pozo de los pozos de Lizama	Hugo Jerez
Lifting Cost Gas Llanito	El Lifting CostG Llanito representa el costo en dolares por barril equivalente de sacar un barril hasta la boca del pozo de los Pozos del Campo Llanito	Hugo Jerez
Lifting Cost Gas GaGaSS	El Lifting CostG GaGaSS representa el costo en dolares por barril equivalente de sacar un barril hasta la boca del pozo de los Pozos Gala, Galan y San Silvestre	Hugo Jerez
Lifting Cost Gas la Ora	El Lifting CostG la Ora representa el costo en dolares por barril equivalente de sacar un barril hasta la boca del pozo de los Pozos del Campo la Ora	Hugo Jerez
Lifting Cost Gas InfAbISkuis	El Lifting CostG GaGaSS representa el costo del barril equivalente de sacar un barril en la boca del pozo de los Pozos Gala, Galan y San Silvestre	Hugo Jerez
Lifting Cost Gas Colorado	El Lifting CostG GaGaSS representa el costo del barril equivalente de sacar un barril en la boca del pozo de los Pozos Gala, Galan y San Silvestre	Hugo Jerez

Fuente y enfoque seguido para fijar la meta: Con el presupuesto de Lifting Cost Gas de la Superintendencia de Mares	Estados de Medición	
	Menor a 4 U\$ / Boe	Excelente
	Entre 4,01 U\$ / Boe y 7 U\$ / Boe	Regular
	Mayor a 7,1 U\$ / Boe	Malo

Responsabilidad para Fijar la Meta: Ing. Roberto Díaz Coral	Responsabilidad de Satisfacer la Meta: Ing. Rafael Enoc Ospino	Responsabilidad de Seguimiento: Hugo Jerez
---	--	--

Indicador Elaborado Por: Diana María Nuñez Roa	Fecha de Creación: 10 de Mayo de 2004	Fecha Última Revisión: 10 de Mayo de 2004
--	---	---



FICHA TECNICA INDICADOR DE GESTIÓN No. 6

CÓDIGO	FO - CON - 002
FECHA	10 de Mayo de 2004
VERSION	1
PAGINA	1 de 6

Perspectiva Financiera	Nombre: Inventario de Bodega de la SMA	Alias: Inv_Mat_DB_SMA
----------------------------------	--	---------------------------------

Objetivo Estratégico :
Optimizar la Infraestructura de Activos de la Superintendencia

Intención del Indicador:
Medir la reducción de los Inventarios de Materiales de Baja Rotación que estan en bodegas y que fueron Identificados y a los cuales se les defino un meta de reducción en valor para el año

Unidad de Captura: Millones	Unidad de Almacenamiento Millones	Temporizador: Mensual Acumulado
---------------------------------------	---	---

Arbol Dupont del Indicador:



Definición Operacional (Formula y Componentes): Ver [Árbol Dupont](#)

$$Inv_Mat_DB_SMA = (Inv_Mat_DB_Centro + Inv_Mat_DB_Provincia)$$

Componente	Descripción	Fuente de Información
Inv_Mat_SMA	Indica el valor de los Inventarios de Baja rotación dados de baja en la Superintendencia de Mares	Vision Empresarial - Calculado
Inv_Mat_Centro	Indica el valor de los Inventarios de Baja rotación dados de baja y que estan cargados en el Centro	Compras
Inv_Mat_Provincia	Indica el valor de los Inventarios de Baja rotación dados de baja y que estan cargados en Provincia	Compras

Fuente y enfoque seguido para fijar la meta: Con el Programa de Reducción de Inventarios de 2004, la meta esta programa durante los 12 meses del año	Estados de Medición	
	Mayor a 95%	Excelente
	Entre 80 y 90%	Regular
	Menor a 80%	Malo

Responsabilidad para fijar la Meta: Ing. Rafael Enoc Ospino	Responsabilidad de Satisfacer la Meta: Ing. Ulises Quintero	Responsabilidad de Seguimiento: Ing. Jose Antonio Rincon Acosta
Indicador Elaborado Por: Diana Maria Nuñez Roa	Fecha de Creación: 10 de Mayo de 2004	Fecha Última Revisión: 10 de Mayo de 2004



FICHA TECNICA INDICADOR DE GESTIÓN No. 7

CÓDIGO	FO - CON - 002
FECHA	10 de Mayo de 2004
VERSION	1
PAGINA	1 de 7

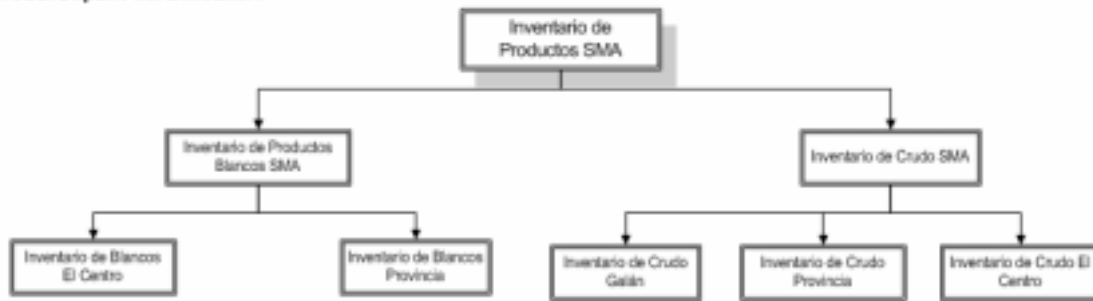
Perspectiva	Financiera	Nombre:	Inventario de Productos SMA	Alias:	Inv_Prod_SMA
-------------	------------	---------	-----------------------------	--------	--------------

Objetivo Estratégico :
Optimizar la Infraestructura de Activos de la Superintendencia

Intención del Indicador:
Medir el nivel de Inventarios de Productos Blancos y de Crudo optimo para disponer en la Superintendencia

Unidad de Captura:	Unidad de Almacenamiento	Temporizador:
Barriles Equivalentes	Barriles Equivalentes	Mensual

Árbol Dupont del Indicador:



Definición Operacional (Formula y Componentes): Ver Árbol Dupont

$$Inv_Prod_SMA = (Inv_Blancos_SMA + Inv_Crudo_SMA)$$

$$Inv_Blancos_SMA = Inv_Blancos_Provincia + Inv_Blancos_Centro$$

$$Inv_Crudo_SMA = Inv_Crudo_Provincia + Inv_Crudo_Centro + Inv_Crudo_Galán$$

Componente	Descripción	Fuente de Información
Inv_Prod_SMA	Indica la Cantidad de Barriles Equivalentes en Inventario de Productos en la Superintendencia de Mares	Coordinador Bombeo
Inv_Blanco_SMA	Indica la Cantidad de Barriles Equivalentes en Inventario de Productos Blancos en la Superintendencia de Mares, este valor sale de la sumatoria de Blancos Provincia y Blancos Centro	Coordinador Bombeo
Inv_Crudo_SMA	Indica la Cantidad de Barriles Equivalentes en Inventario de Crudo en la Superintendencia de Mares, este valor sale de la sumatoria de Crudo Provincia, Crudo Centro y Crudo Galán	Coordinador Bombeo

Fuente y enfoque seguido para fijar la meta: De acuerdo a la negociación que se de con el complejo, se espera una reducción del mínimo 20%	Estados de Medición	
	Mayor a 95%	Excelente
	Entre 80 y 90%	Regular
	Menor a 80%	Malo

Responsabilidad para Fijar la Meta:	Responsabilidad de Satisfacer la Meta:	Responsabilidad de Seguimiento:
Ing. Rafael Enc. Ospino	Ing. Ariel Olarte	Ing. Gustavo Villa
Indicador Elaborado Por:	Fecha de Creación:	Fecha Última Revisión:
Diana María Nuñez Roa	10 de Mayo de 2004	10 de Mayo de 2004



FICHA TECNICA INDICADOR DE GESTIÓN No. 8

CÓDIGO	FO - CON - 002
FECHA	10 de Mayo de 2004
VERSION	1
PAGINA	1 de 8

Perspectiva Financiera	Nombre: Depuración de Activos Fijos Improductivos SMA	Alias: Dep_Act_InProd_SMA
----------------------------------	---	-------------------------------------

Objetivo Estratégico : Optimizar la Infraestructura de Activos de la Superintendencia

Intención del Indicador:
Medir el número de activos entregados a Excedentes Industriales de acuerdo al programa de reducción de Activos Improductivos de la Superintendencia

Unidad de Captura: Decimal	Unidad de Almacenamiento Porcentaje	Temporizador: Mensual
--------------------------------------	---	---------------------------------

Árbol Dupont del Indicador:



Definición Operacional (Formula y Componentes): [Ver Árbol Dupont](#)

$$Dep_Act_InProd_SMA = (\text{Valor Act_InProd del Centro dados de Baja} + \text{Valor Act_InPro Provincia dados de Baja}) / \text{Meta_InProd Totales SMA}$$

Componente	Descripción	Fuente de Información
Dep_Act_InProd_SMA	Es el porcentaje de cumplimiento en el programa de reducción de inventarios improductivos en terminos de los valores de los activos que se van dando de baja	Vision Empresarial - Calculado
Valor Act_InProd del Centro dados de Baja	Corresponde al valor de activos improductivos que se dieron de baja en el centro	Compras y Contratación
Valor Act_InPro Provincia dados de Baja	Corresponde al valor de activos improductivos que se dieron de baja en provincia	Compras y Contratación
Meta_InProd Totales SMA	Corresponde al valor meta de activos improductivos identificados de la SMA, que se daran de baja durante el año	Superintendente

Fuente y enfoque seguido para fijar la meta:	Estados de Medición	
De acuerdo al plan de venta de activos improductivos, para este año se tienen presupuestados 468 millones	Mayor a 100%	Excelente
	Entre 90% y 99%	Regular
	Mayor a 80 %	Malo

Responsabilidad para Fijar la Meta: Ing. Roberto Díaz	Responsabilidad de Satisfacer la Meta: Ing. Rafael Enoc Ospino	Responsabilidad de Seguimiento: Ing. Delmiro Cibiel Masmela
Indicador Elaborado Por: Diana María Nuñez Roa	Fecha de Creación: 10 de Mayo de 2004	Fecha Última Revisión: 10 de Mayo de 2004



FICHA TECNICA INDICADOR DE GESTIÓN No. 1

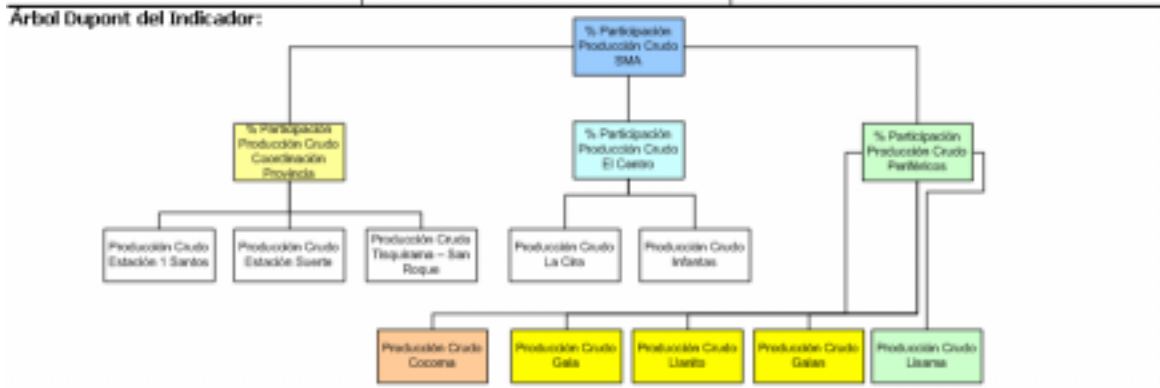
CÓDIGO	FO - CON - 002
FECHA	10 de Mayo de 2004
VERSION	1
PAGINA	1 de 1

Perspectiva	Nombre:	Años:
Cliente	% Participación crudo	SMA_Porc_Participación_crudo

Objetivo Estratégico :
Aumentar la participación de la Superintendencia en el Mercado nacional (SMA_C2_Aumentar_partic_Mercado_Nal)

Intención del Indicador:
Medir la participación de la SMA en la producción de crudo según pronóstico P-50

Unidad de Captura:	Unidad de Almacenamiento	Temporizador:
Barriles / Día	Barriles / Día	Día



Definición Operacional (Formula y Componentes): Ver **Árbol Dupont**

$SMA_Porc_Participacion_Produccion_crudo = (SMA_Prodrudo_dia_mes_SPV + SMA_Prodrudo_dia_mes_Elcentro + SMA_Prodrudo_dia_mes_Perifericos) / (SMA_Prodrudo_dia_mes_directa_Nal)$
 $SMA_Prodrudo_dia_mes_SPV = (SMA_Prodrudo_dia_mes_Est\ 1\ Santos + SMA_Prodrudo_dia_mes_Est\ Suerte + SMA_Prodrudo_dia_mes_Tisquirama)$
 $SMA_Prodrudo_dia_mes_Perifericos = (SMA_Prodrudo_dia_mes_Cocoma + SMA_Prodrudo_dia_mes_Gala + SMA_Prodrudo_dia_mes_Ulanito + SMA_Prodrudo_dia_mes_Galán + SMA_Prodrudo_dia_mes_Usama)$
 $SMA_Prodrudo_dia_mes_Elcentro = SMA_Produccion_dia_mes_Lacra + SMA_Produccion_dia_mes_Infantas$

Componente	Descripción	Fuente de Información
SMA_Porc_Participación_Producción_crudo	Indica la participación porcentual de la SMA en la producción de crudo con respecto al P 50	Calculado - Visión Empresarial
SMA_Prodrudo_dia_mes_SPV	Mide la producción día mes de los campos Estación 1 santos, Estación Suertes y Tisquirama - San Roque	Field view - Rafael Camillo Acevedo
SMA_Prodrudo_dia_mes_Periféricos	Mide la producción día mes de los campos Cocoma, Galán, Ulanito, Gala, Usama	Field view - Ricardo Gomez Gomez
SMA_Prodrudo_dia_mes_Elcentro	Mide la Producción día mes de los campos La Olla e Infantas	Field view - Javier Durán Serrano
SAR_Prodrudo_dia_mes_directa_Nal	Mide la producción de crudo día mes directa Paj	Planeación

Fuente y enfoque seguido para fijar la meta:	Estados de Medición (Absoluta X)	
De acuerdo a el pronostico P-50 establecido para el Plan de producción de los campos e incluir en el análisis de la meta el P operativo	Mayor o igual a 100%	Excelente
	Entre 90% Y 100%	Aceptable
	Menor de 90%	Peligro

Responsabilidad para Fijar la Meta:	Responsabilidad de Satisfacer la Meta:	Responsabilidad de Seguimiento:
Ing. Rafael Enoc Ospino	Ing. Ariel Clarte	Ing. Rafael Enoc Ospino
Indicador Elaborado Por:	Fecha de Creación:	Fecha Última Revisión:
Diana Maria Nufez Roa	10 de Mayo de 2004	10 de Mayo de 2004



FICHA TECNICA INDICADOR DE GESTIÓN No. 2

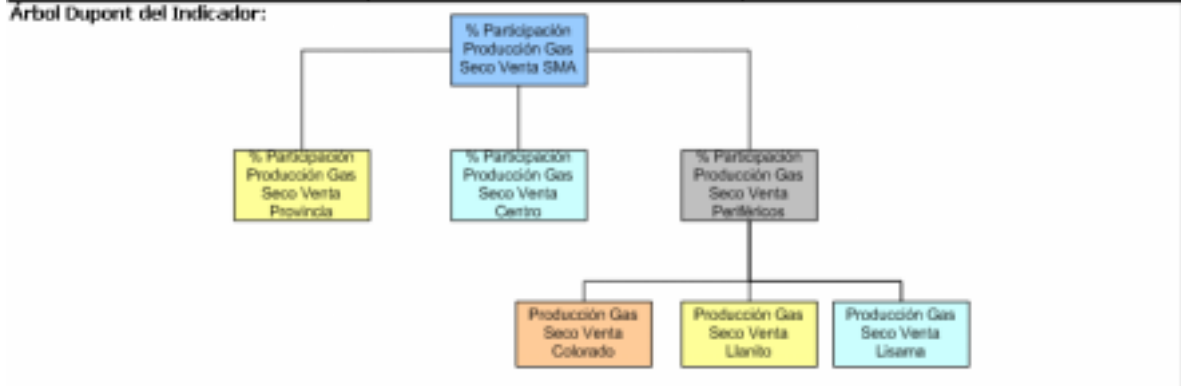
CÓDIGO	FO - CON - 002
FECHA	10 de Mayo de 2004
VERSION	1
PAGINA	1 de 1

Perspectiva	Nombre:	Alias:
Cliente	% Participación Gas Seco Venta	SMA_Porc_Participación_Gas_Seco

Objetivo Estratégico :
Aumentar la participación de la Superintendencia en el Mercado nacional (SMA_C2_Aumentar_partic_Mercado_Nal)

Intención del Indicador:
Medir la participación de la SMA en la producción según el pronóstico P-50 establecido

Unidad de Captura:	Unidad de Almacenamiento	Temporizador:
Decimal	Porcentaje	Mensual



Definición Operacional (Formula y Componentes): Ver Árbol Dupont
 $SMA_Porc_Participacion_gas_SecoVenta = (SMA_Prodgas_da_mes_SecoVenta_SPV + SMA_Prodgas_da_mes_SecoVenta_ECentro + SMA_Prodgas_da_mes_SecoVenta_Periféricos) / (Produgas_da_mes_P50)$
 $SMA_Prodgas_da_mes_Periféricos = (SMA_Prodgas_da_mes_Colorado + SMA_Produgas_da_mes_Llanito + SMA_Produgas_da_mes_SecoVenta_Usama)$


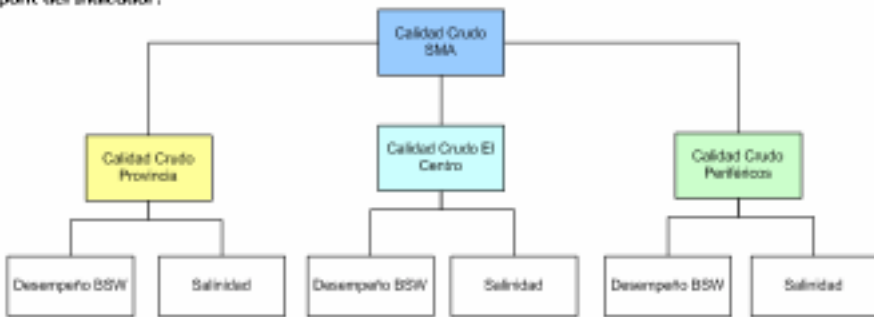
Componente	Descripción	Fuente de Información
SMA_Porc_Participación_gas_SecoVenta	Indica la participación porcentual de la SMA en la producción de gas con respecto a la producción P 50	Calculado - Visión Empresarial
SMA_Prodgas_da_mes_Gas_SecoVenta_SPV	Mide la producción día mes de los campos Estación 1 Santos, Estación Suertes y Tisquirama - San Roque	Día-planta - Rafael Carrillo Acevedo
SMA_Prodgas_da_mes_SecoVenta_Periféricos	Mide la producción día mes de los campos Colorado, Llanito, Usama	Día-planta - Ricardo Gomez Gomez
SMA_Prodgas_da_mes_directa_SecoVenta_ECentro	Mide la Producción de Gas día mes del campo la Gra e Infantas	Día-planta - Javier Duran Serrano
Produgas_da_mes_directa_Nal	Mide la producción de gas día mes directa País	Planeación



Fuente y enfoque seguido para fijar la meta: De acuerdo al pronóstico P-50 establecidos en el Plan de producción de los campos y adicionando el P operativo	Estados de Medición (Absoluta %)	
	Mayor o igual a 100%	Excelente
	Entre 90% Y 100%	Aceptable
	Menor de 90%	Peligro

Responsabilidad para fijar la Meta:	Responsabilidad de Satisfacer la Meta:	Responsabilidad de Seguimiento:
Ing. Rafael Encoc Ospino	Ing. Ariel Ortega	Ing. Gustavo Villa

Indicador Elaborado Por:	Fecha de Creación:	Fecha Última Revisión:
Diana María Nuñez Roa	10 de Mayo de 2004	10 de Mayo de 2004

	FICHA TECNICA INDICADOR DE GESTIÓN No. 3	CÓDIGO	FO - CON - 002
		FECHA	10 de Mayo de 2004
		VERSION	1
		PAGINA	1 de 1
Perspectiva	Nombre:	Alias:	
Ciente	% Participación de Blancos	SMA_Porc_Participación_Blancos	
Objetivo Estratégico :			
Aumentar la participación de la Superintendencia en el Mercado nacional (SMA_C2_Aumentar_partic_Mercado_Nal)			
Intención del Indicador:			
Medir la participación de la SMA en la producción de Blancos al asegurar la producción del mismo según el pronóstico P-50 establecido			
Unidad de Captura:	Unidad de Almacenamiento	Temporizador:	
Decimal	Porcentaje	Día	
Árbol Dupont del Indicador:			
Definición Operacional (Formula y Componentes): Ver Árbol Dupont			
$SMA_Porc_Participación_Blancos = (SMA_Prodblancos_dia_mes_SPV + SMA_Prodblancos_dia_mes_ElCentro) / (SMA_Prodblancos_dia_mes_P50)$			
$SMA_Prodblancos_dia_mes_SPV = (SPV_Prodgasolina_dia_mes + SPV_Prodpropano_dia_mes + SPV_Prodbutano_dia_mes)$			
$SMA_Prodblancos_dia_mes_ElCentro = ElCentro_Prodgasolina_dia_mes + ElCentro_Prodpropano_dia_mes + ElCentro_Prodbutano_dia_mes$			
Componente	Descripción	Fuente de Información	
SMA_Porc_Participación_Blancos_directa	Indica la participación porcentual de la SMA en la producción de blancos con respecto a la producción directa nacional	Calculado - Visión Empresarial	
SMA_Prodblancos_dia_mes_directa_SPV	Mide la producción día mes de gasolina, butano y propano en la planta de Provincia	Field view - Rafael Carrillo	
SMA_Prodblancos_dia_mes_ElCentro	Mide la producción día mes de gasolina, butano y propano en la planta del centro	Field view	
Fuente y enfoque seguido para fijar la meta:		Estados de Medición (Absoluta X)	
De acuerdo al pronóstico P-50 establecidos en el Plan de producción de los campos y adicionando el P operativo		Mayor o igual a 100%	Excelente
		Entre 90% Y 100%	Aceptable
		Menor de 90%	Peligro
Responsabilidad para fijar la Meta:	Responsabilidad de Satisfacer la Meta:	Responsabilidad de Seguimiento:	
Ing. Rafael Enoch Ospino	Ing. Ariel Olarte	Ing. Gustavo Villa	
Indicador Elaborado Por:	Fecha de Creación:	Fecha Última Revisión:	
Diana María Nuñez Roa	10 de Mayo de 2004	10 de Mayo de 2004	

	FICHA TECNICA INDICADOR DE GESTIÓN No. 4	CÓDIGO	FO - CON - 002
		FECHA	10 de Mayo de 2004
		VERSION	1
		PAGINA	1 de 1
Perspectiva	Nombre:	Alias:	
Cliente	Calidad del crudo	SMA_Calidad_crudo	
Objetivo Estratégico :			
Alinear las entregas de los productos a los requerimientos de nuestros clientes (SMA_C1_Alinear_entregas_produc_requerimientos_clientes)			
Intención del Indicador:			
Cumplir con los niveles de desempeño en salinidad del crudo producido en la Superintendencia			
Cumplir con los niveles en BSW del crudo producido en la Superintendencia			
Salinidad			
Unidad de Captura:	Unidad de Almacenamiento	Temporizador:	
Lb./Mbs	Lb./Mbs	Mensual	
BSW			
Unidad de Captura:	Unidad de Almacenamiento	Temporizador:	
Porcentaje	Porcentaje	Mensual	
Árbol Dupont del Indicador:			
			
Definición Operacional (Formula y Componentes): Ver Árbol Dupont			
$\text{Calidad del Crudo} = (\text{Desempeño Salinidad} / \text{MetaSalinidad} + \text{Desempeño BSW} / \text{MetaBSW})$			
Componente	Descripción	Fuente de Información	
SMA_Desempeño Salinidad_Provincia	Indica el nivel de salinidad del crudo a vender en Provincia	Manual - Gustavo Villa	
SMA_Desempeño BSW_Provincia	Indica el nivel de BSW ideal para el crudo a vender en Provincia	Manual - Gustavo Villa	
SMA_Desempeño Salinidad_BCentro	Indica el nivel de salinidad del crudo a vender en B Centro	Manual - Gustavo Villa	
SMA_Desempeño BSW_BCentro	Indica el nivel de BSW ideal para el crudo a vender en B Centro	Manual - Gustavo Villa	
SMA_Desempeño Salinidad_Periféricos	Indica el nivel de salinidad del crudo a vender en Periféricos	Manual - Gustavo Villa	
SMA_Desempeño BSW_Periféricos	Indica el nivel de BSW ideal para el crudo a vender en Periféricos	Manual - Gustavo Villa	
Fuente y enfoque seguido para fijar la meta:		Estados de Medición Desempeño Salinidad	
Según el intervalo de aceptación para salinidad del crudo establecido por el cliente		entre 12 Lbs/Mbs y 16 Lbs/Mbs	Desempeño Ideal
		16 Lbs/Mbs	Desempeño Favorable
		< 16Lbs/Mbs	Desempeño No adecuado
Fuente y enfoque seguido para fijar la meta:		Estados de Medición Desempeño BSW	
Según el intervalo de aceptación para los BSW del crudo establecido por el cliente		entre 0,2% y 0,4%	Desempeño Ideal
		0,4 %	Desempeño Favorable
		>0,4%	Desempeño No adecuado
Responsabilidad para fijar la Meta:	Responsabilidad de Satisfacer la Meta:	Responsabilidad de Seguimiento:	
Ing. Ariel Clarte	Ing. Gustavo Villa	Ing. Gustavo Villa	
Indicador Elaborado Por:	Fecha de Creación:	Fecha Última Revisión:	
Diana María Nuñez Roa	10 de Mayo de 2004	27 de Mayo de 2004	

	FICHA TECNICA INDICADOR DE GESTIÓN No. 5		CÓDIGO	FO - CON - 002
			FECHA	10 de Mayo de 2004
			VERSION	3
			PAGINA	1 de 1
Perspectiva	Nombre:	Años:		
Cliente	Calidad de Blancos	SMA_Calidad_Blancos		
Objetivo Estratégico : Alinear las entregas de los productos a los requerimientos de nuestros clientes (SMA_C1_Alinear_entregas_produc_requerimientos_clientes)				
Intención del Indicador: Cumplir con los niveles de desempeño en la calidad de los blancos entregados				
Unidad de Captura:	Unidad de Almacenamiento	Temporizador:		
PVR	PVR	Mensual		
Árbol Dupont del Indicador:				
				
Definición Operacional (Formula y Componentes): Ver Árbol Dupont				
$\text{Calidad de Blancos} / \text{Meta de Calidad de Blancos}$				
Componente	Descripción	Fuente de Información		
Calidad de Gasolina Natural	Indica el nivel de Presión de Vapor Reid del Blanco a vender en la SMA	Manual - Gustavo Villa		
Calidad de Propano	Indica el nivel de Presión de Vapor Reid del Blanco a vender en la SMA	Manual - Gustavo Villa		
Calidad de Butano	Indica el nivel de Presión de Vapor Reid del Blanco a vender en la SMA	Manual - Gustavo Villa		
Fuente y enfoque seguido para fijar la meta:		Estados de Medición Desempeño Propano		
Según el intervalo de aceptación de PVR del blanco establecido por el cliente		< 208 PVR	Desempeño Ideal	
		> 208 PVR	Desempeño No adecuado	
Fuente y enfoque seguido para fijar la meta:		Estados de Medición Desempeño Butano		
Según el intervalo de aceptación de PVR del blanco establecido por el cliente		< 70 PVR	Desempeño Ideal	
		> 70 PVR	Desempeño No adecuado	
Fuente y enfoque seguido para fijar la meta:		Estados de Medición Desempeño Gasolina Natural		
Según el intervalo de aceptación de PVR del blanco establecido por el cliente		< 13 PVR	Desempeño Ideal	
		> 13 PVR	Desempeño No adecuado	
Responsabilidad para fijar la Meta:	Responsabilidad de Satisfacer la Meta:	Responsabilidad de Seguimiento:		
Ing. Ariel Olarte	Ing. Gustavo Villa	Ing. Gustavo Villa		
Indicador Elaborado Por:	Fecha de Creación:	Fecha Última Revisión:		
Diana María Nuñez Roa	10 de Mayo de 2004	27 de Mayo de 2004		



FICHA TECNICA INDICADOR DE GESTIÓN No 6

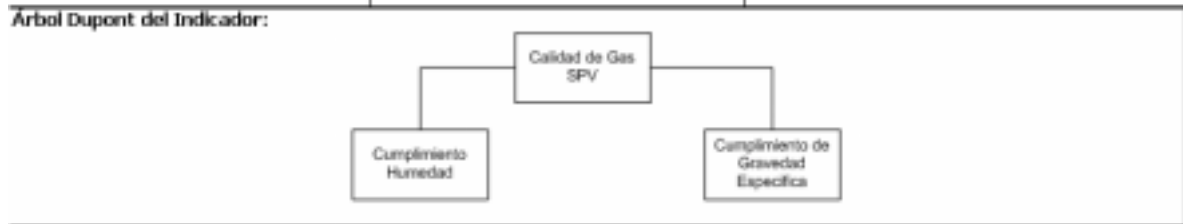
CÓDIGO	FO - CON - 002
FECHA	10 de Mayo de 2004
VERSION	1
PAGINA	1 de 1

Perspectiva Cliente	Nombre: Calidad del Gas PV	Alias: SPV_Calidad_Gas
-------------------------------	--------------------------------------	----------------------------------

Objetivo Estratégico :
Alinear las entregas de los productos a los requerimientos de nuestros clientes
(SMA_C1_Alinear_entregas_produc_requerimientos_clientes)

Intención del Indicador:
Cumplir con los niveles permisibles de humedad en el Gas producido en la Coordinación Provincia
Cumplir con los niveles de gravedad específica para el gas producido en la Coordinación Provincia

Humedad		
Unidad de Captura: LB/MPC	Unidad de Almacenamiento LB/MPC	Temporizador: Mensual
Gravedad Especifica		
Unidad de Captura: Adimensional	Unidad de Almacenamiento adimensional	Temporizador: Mensual
Peso Perspectiva	Peso objetivo	Peso indicador



Definición Operacional (Formula y Componentes): **Ver Árbol Dupont**
Desempeño humedad del gas / Meta
Desempeño de gravedad específica / meta

Componente	Descripción	Fuente de Información
Centro_Desempeño humedad	Indica el nivel de humedad del gas producido en Provincia	Manual - Gustavo Villa
Centro_Desempeño Gravedad Especifica	Indica el nivel de gravedad específica del gas producido en Provincia	Manual - Gustavo Villa

Fuente y enfoque seguido para fijar la meta:	Estados de Medición Desempeño Humedad	
Según el intervalo de aceptación para la humedad del gas establecido por el cliente	Entre 4 y 6 LB/MPC	Desempeño Ideal
	6 LB/MPC	Desempeño Favorable
	Mayor de 6 LB/MPC	Desempeño No adecuado

Fuente y enfoque seguido para fijar la meta:	Estados de Medición Desempeño Gravedad Especifica	
Según el intervalo de aceptación del poder calorífico del gas establecido por el cliente	menor a 1.6	Desempeño Ideal
	entre 1.6 y 2	Desempeño Favorable
	mayor a 2	Desempeño No adecuado

Responsabilidad para fijar la Meta: Ing. Ariel Ortega	Responsabilidad de Satisfacer la Meta: Ing. Gustavo Villa	Responsabilidad de Seguimiento: Ing. Gustavo Villa
---	---	--

Indicador Elaborado Por: Diana María Nuñez Roa	Fecha de Creación: 10 de Mayo de 2004	Fecha Última Revisión: 10 de Mayo de 2004
--	---	---



FICHA TECNICA INDICADOR DE GESTIÓN No. 7

CÓDIGO	FO - CON - 002
FECHA	10 de Mayo de 2004
VERSION	1
PAGINA	1 de 1

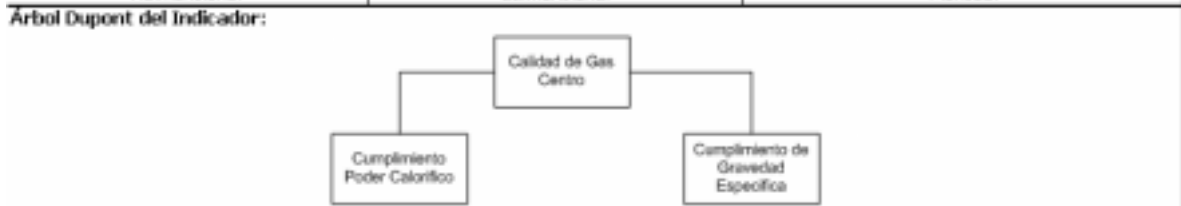
Perspectiva	Nombre:	Años:
Cliente	Calidad del Gas Centro	Centro_Calidad_Gas

Objetivo Estratégico :
 Alinear las entregas de los productos a los requerimientos de nuestros clientes
 (SMA_C1_Alinear_entregas_produc_requerimientos_clientes)

Intención del Indicador:
 Cumplir con los niveles de poder calorífico para el gas producido en el Centro
 Cumplir con los niveles de gravedad específica para el gas producido en el Centro

Poder Calorífico	Unidad de Captura:	Unidad de Almacenamiento	Temporizador:
	Adimensional	adimensional	Mensual

Gravedad Especifica	Unidad de Captura:	Unidad de Almacenamiento	Temporizador:
	Adimensional	adimensional	Mensual



Definición Operacional (Fórmula y Componentes): **Ver Árbol Dupont**

Desempeño gravedad específica del gas / meta
 Desempeño en poder calorífico / meta

Componente	Descripción	Fuente de Información
Centro_Desempeño Gravedad Especifica	Indica el nivel de Gravedad Especifica del del gas a vender	Manual - Gustavo Villa
Centro_Desempeño Poder calorífico	Indica el nivel de Gravedad Especifica Ideal para el gas a vender	Manual - Gustavo Villa

Fuente y enfoque seguido para fijar la meta:	Estados de Medición Desempeño Poder calorífico	
Según el intervalo de aceptación del poder calorífico del gas establecido por el cliente	entre 0.2% y 0.4%	Desempeño Ideal
	0.4 %	Desempeño Favorable
	>0.4%	Desempeño No adecuado
Fuente y enfoque seguido para fijar la meta:	Estados de Medición Desempeño Gravedad Especifica	
Según el intervalo de aceptación del poder calorífico del gas establecido por el cliente	menor a 1.6	Desempeño Ideal
	entre 1.6 y 2	Desempeño Favorable
	mayor a 2	Desempeño No adecuado

Responsabilidad para fijar la Meta:	Responsabilidad de Satisfacer la Meta:	Responsabilidad de Seguimiento:
Ing. Ariel Orlante	Ing. Gustavo Villa	Ing. Gustavo Villa

Indicador Elaborado Por:	Fecha de Creación:	Fecha Última Revisión:
Diana María Nuñez Roa	10 de Mayo de 2004	10 de Mayo de 2004



FICHA TECNICA INDICADOR DE GESTIÓN No. 8

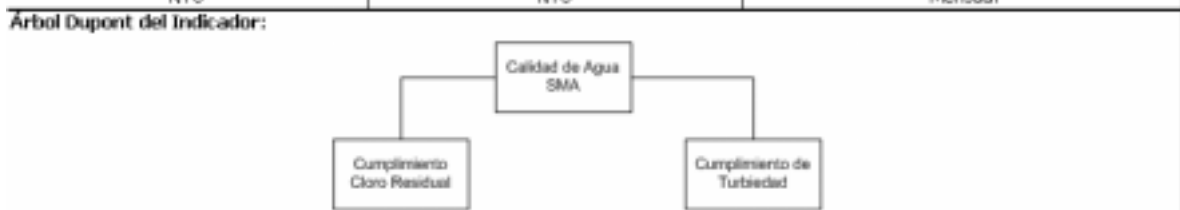
CÓDIGO	FO - CON - 002
FECHA	10 de Mayo de 2004
VERSION	1
PAGINA	1 de 1

Perspectiva	Nombre:	Alias:
Cliente	Calidad del Agua	SMA_Calidad_Agua

Objetivo Estratégico :
 Alinear las entregas de los productos a los requerimientos de nuestros clientes
 (SMA_C1_Alinear_entregas_produc_requerimientos_clientes)

Intención del Indicador:
 Cumplir con los niveles de cloro residual para el agua usada en la SMA
 Cumplir con los niveles de turbiedad para el agua usada en la SMA

Cloro Residual		
Unidad de Captura: PPM	Unidad de Almacenamiento PPM	Temporizador: Mensual
Turbiedad		
Unidad de Captura: NTU	Unidad de Almacenamiento NTU	Temporizador: Mensual



Definición Operacional (Formula y Componentes): **Ver Árbol Dupont**
 Desempeño cloro residual del agua / meta
 Desempeño turbiedad / meta

Componente	Descripción	Fuente de Información
SMA_Desempeño Cloro Residual del Agua	Indica el nivel de cloro residual del agua de la SMA	Manual - Gustavo Villa
SMA_Desempeño Turbiedad Agua	Indica el nivel de Turbiedad del Agua de la SMA	Manual - Gustavo Villa

Fuente y enfoque seguido para fijar la meta:	Estados de Medición Desempeño Cloro Residual	
Según el intervalo de aceptación de cloro residual del agua	< 5 PPM	Desempeño Ideal
	entre 6 PPM y 7 PPM	Desempeño Favorable
	> 7 PPM	Desempeño No adecuado
Fuente y enfoque seguido para fijar la meta:	Estados de Medición Desempeño Turbiedad	
Según el intervalo de aceptación de la turbiedad del agua	menor a 25 NTU	Desempeño Ideal
	entre 25 y 30 NTU	Desempeño Favorable
	mayor a 30 NTU	Desempeño No adecuado

Responsabilidad para fijar la Meta:	Responsabilidad de Satisfacer la Meta:	Responsabilidad de Seguimiento:
Ariel Olarte	Gustavo Villa	Gustavo Villa

Indicador Elaborado Por:	Fecha de Creación:	Fecha Última Revisión:
Diana María Nuñez Roa	10 de Mayo de 2004	10 de Mayo de 2004



FICHA TECNICA INDICADOR DE GESTIÓN

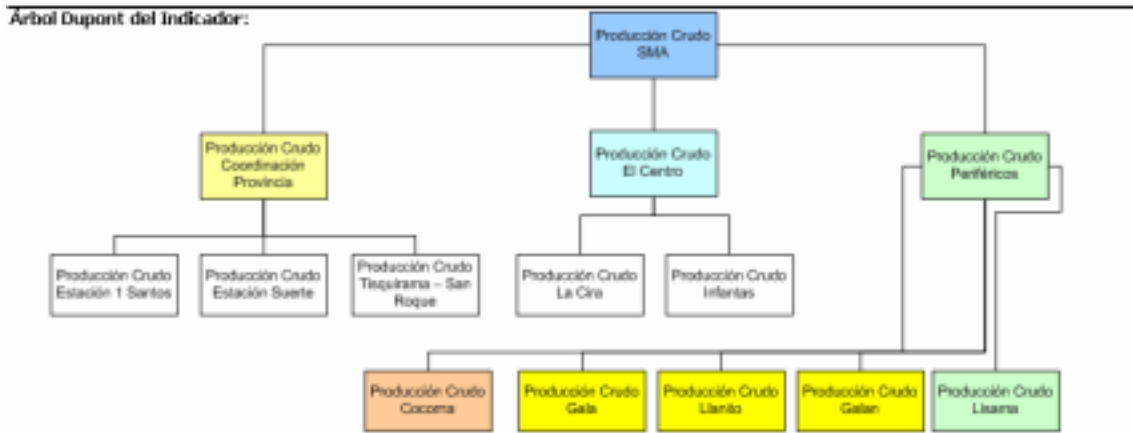
CÓDIGO	FO - CON - 002
FECHA	10 de Mayo de 2004
VERSION	2
PAGINA	1 de 1

Perspectiva	Nombre:	Alias:
Interna	Producción diaria de crudo	SMA_produccion_diaria_crudo

Objetivo Estratégico :
 Cumplir con el plan de producción de crudo y gas e incrementar la producción en los campos (SMA_J1_Cumplir_plan_produccion_crudo_gas)

Intención del Indicador:
 Asegurar la producción de crudo de acuerdo a los pronósticos P-50 y/o P-Operativo

Unidad de Captura:	Unidad de Almacenamiento	Temporizador:
BPD	BPD	Manual



Definición Operacional (Formula y Componentes): Ver Árbol Dupont
 $SMA_produccion_diaria_crudo = (SMA_produccion_diaria_crudo_SPV + SMA_produccion_diaria_crudo_ElCentro + SMA_produccion_diaria_crudo_Periféricos)$
 $SMA_produccion_diaria_crudo_SPV = (SMA_produccion_diaria_crudo_Est1Santos + SMA_produccion_diaria_crudo_EstSuerte + SMA_produccion_diaria_crudo_TisSanRoque)$
 $SMA_produccion_diaria_crudo_ElCentro = SMA_Produccion_crudo_LaCira + SMA_Produccion_crudo_Infantas$
 $SMA_produccion_diaria_crudo_Periféricos = (SMA_produccion_diaria_Cocoma + SMA_produccion_diaria_Gala + SMA_produccion_diaria_crudo_Llanito + SMA_produccion_diaria_crudo_Galán + SMA_produccion_diaria_crudo_Lisiana)$

Componente	Descripción	Fuente de Información
SMA_produccion_diaria_crudo	Indica el nivel de producción promedio días/mes de crudo en la Superintendencia de Operaciones de Mares	Field View
SMA_produccion_diaria_crudo_SPV	Indica la producción de crudo promedio días/mes de los campos Estación 1 Santos, Estación Suerte y Tisquirama San Roque	Field View - Rafael Carrillo Acevedo
SMA_produccion_diaria_crudo_ElCentro	Indica la producción de crudo promedio días/mes de los campos de La Cira e Infantas	Field View - Javier Duran Serrano
SMA_produccion_diaria_crudo_Periféricos	Indica la producción de crudo promedio días/mes de los campos Cocoma, Gala, Llanito, Galán y Lisiana	Field View - Ricardo Gomez Gomez

Fuente y enfoque seguido para fijar la meta: Según el plan de producción de los campos establecido para la vigencia 2004 (P-50 y P-operativo)	Estados de Medición	
	Mayor o igual al 95% de cumplimiento	Excelente
	Entre el 90% y el 95% de cumplimiento	Aceptable
	Menor de 90% de cumplimiento	Peligro

Responsabilidad para Fijar la Meta:	Responsabilidad de Satisfacer la Meta:	Responsabilidad de Seguimiento:
Ing. Rafael Enoc Ospino	Ing. Ariel Clarte	Ing. Ariel Clarte

Indicador Elaborado Por:	Fecha de Creación:	Fecha Última Revisión:
Diana Maris Nufez Roa	10 de Mayo de 2004	27 de Mayo de 2004

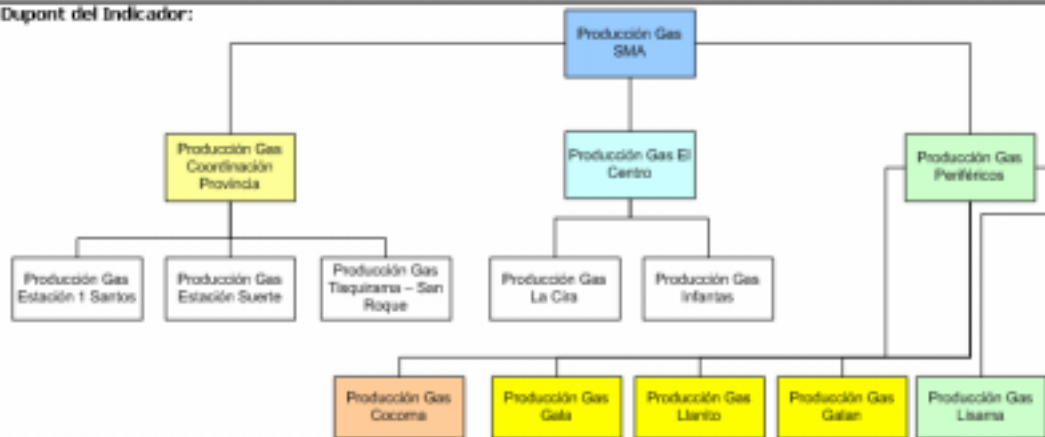


FICHA TECNICA INDICADOR DE GESTIÓN

CÓDIGO	PO - CON - 002
FECHA	17 de Marzo de 2004
VERSION	2
PAGINA	1 de 1

Perspectiva Interna	Nombre: Producción diaria Gas	Alias: SMA_produccion_diaría_Gas
Objetivo Estratégico : Cumplir con el plan de producción de crudo y gas e incrementar la producción en los campos (SMA_11_Cumplir_plan_producc_crudo_gas)		
Intención del Indicador: Asegurar la producción de Gas de acuerdo a los pronósticos P-50 y/o P-Operativo		
Unidad de Captura: KPCD	Unidad de Almacenamiento KPCD	Temporizador: Mensual

Árbol Dupont del Indicador:



Definición Operacional (Formula y Componentes): Ver [Árbol Dupont](#)

$SMA_produccion_diaria_gas = (SMA_produccion_diaria_gas_SPV + SMA_produccion_diaria_gas_Elcentro + SMA_produccion_diaria_gas_Perifericos)$

$SMA_produccion_diaria_gas_SPV = (SMA_produccion_diaria_gas_Est1Santos + SMA_produccion_diaria_gas_EstSuerte + SMA_produccion_diaria_gas_TisSanRoque)$

$SMA_produccion_diaria_gas_ElCentro = (SMA_produccion_diaria_gas_LaCira + SMA_produccion_diaria_gas_Infantas)$

$SMA_produccion_diaria_gas_Perifericos = (SMA_produccion_diaria_gas_Cocoma + SMA_produccion_diaria_gas_Gala + SMA_produccion_diaria_gas_Llanito + SMA_produccion_diaria_gas_Galán + SMA_produccion_diaria_gas_Lisama)$

Componente	Descripción	Fuente de Información
SMA_produccion_diaría_gas	Indica el nivel de producción promedio día/mes de gas en la Superintendencia de Operaciones de Maras	Vision Empresarial Calculado
SMA_produccion_diaría_gas_SPV	Indica la producción de gas promedio día/mes de los campos Estación 1 Santos, Estación Suerte y Tiquitama San Roque	Field View los Componentes
SMA_produccion_diaría_gas_ElCentro	Indica la producción de gas promedio día/mes de los campos La Cira e Infantas	Field View los Componentes
SMA_produccion_diaría_gas_Periféricos	Indica la producción de gas promedio día/mes de los campos Cocoma, Gala, Llanito, Galán y Lisama	Field View los Componentes

Fuente y enfoque seguido para fijar la meta: Según el plan de producción de los campos establecido para la vigencia 2004 (P-50 y P-operativo)	Estados de Medición	
	Mayor o igual al 95% de cumplimiento	Excelente
	Entre el 90% y el 95% de cumplimiento	Aceptable
	Menor de 90% de cumplimiento	Peligro

Responsabilidad para fijar la Meta: Ing. Rafael Enoc Ospino	Responsabilidad de Satisfacer la Meta: Ing. Ariel Clarte	Responsabilidad de Seguimiento: Ing. Ariel Clarte
---	--	---

Indicador Elaborado Por: Diana Maria Nuñez Roa	Fecha de Creación: 10 de Mayo de 2004	Fecha Última Revisión: 27 de Mayo de 2004
--	---	---



FICHA TECNICA INDICADOR DE GESTIÓN

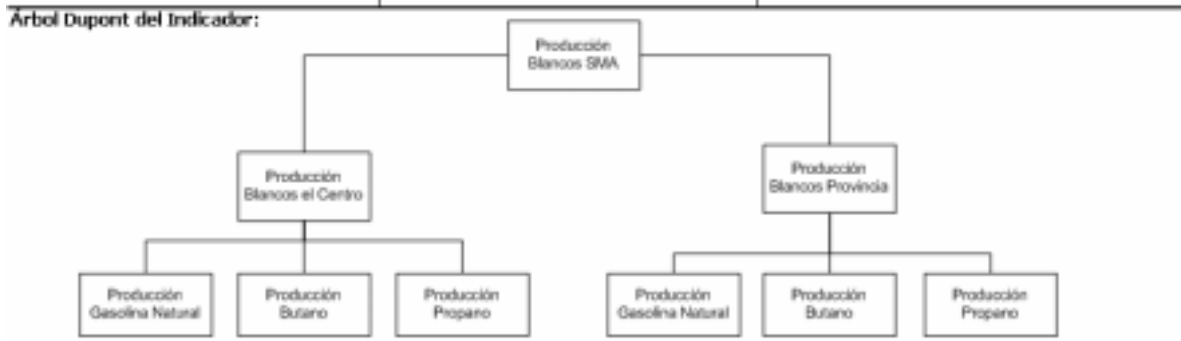
CÓDIGO	FO - CON - 002
FECHA	10 de Mayo de 2004
VERSION	1
PAGINA	1 de 1

Perspectiva Interna	Nombre: Producción diaria Blancos	Alias: SMA_produccion_diaria_Blancos
-------------------------------	---	--

Objetivo Estratégico :
Cumplir con el plan de producción de crudo y gas e incrementar la producción en los campos (SMA_J1_Cumplir_plan_produccion_crudo_gas)

Intención del Indicador:
Asegurar la producción de Blancos de acuerdo a los pronósticos P-50 y/o P-Operativo

Unidad de Captura: BLPD/Día	Unidad de Almacenamiento BLPD/Día	Temporizador: Diario
---------------------------------------	---	--------------------------------



Definición Operacional (Fórmula y Componentes): [Ver Árbol Dupont](#)

$SMA_produccion_diaria_blancos = (SMA_produccion_diaria_blancos_SPV + SMA_produccion_diaria_blancos_Centro)$
 $SMA_produccion_diaria_gas_SPV = (SMA_produccion_diaria_gasolina_SPV + SMA_produccion_diaria_butano_SPV + SMA_produccion_diaria_propano_SPV)$
 $SMA_produccion_diaria_blancos_Centro = (SMA_produccion_diaria_gasolina_Centro + SMA_produccion_diaria_butano_Centro + SMA_produccion_diaria_propano_Centro)$

Componente	Descripción	Fuente de Información
SMA_produccion_diaria_Blancos	Indica el nivel de producción promedio día/mes de blancos en la Superintendencia de Operaciones de Mares	Field View
SMA_produccion_diaria_blancos_SPV	Indica la producción de gasolina, propano y butano promedio día/mes de la coordinación centro	Field View
SMA_produccion_diaria_blancos_Centro	Indica la producción de gasolina, propano y butano promedio día/mes de el Centro	Field View

Fuente y enfoque seguido para fijar la meta:	Estados de Medición	
Según el plan de producción de los campos establecido para la vigencia 2004 (P-50 y P-operativo)	Mayor o igual al 100% de cumplimiento	Excelente
	Entre el 90% y el 100% de cumplimiento	Aceptable
	Menor de 90% de cumplimiento	Peligro

Responsabilidad para fijar la Meta: Ing. Rafael Enoc Ospino	Responsabilidad de Satisfacer la Meta: Ing. Ariel Clarte	Responsabilidad de Seguimiento: Ing. Gustavo Villa
---	--	--

Indicador Elaborado Por: Diana Maria Nuñez Roa	Fecha de Creación: 10 de Mayo de 2004	Fecha Última Revisión: 10 de Mayo de 2004
--	---	---



FICHA TECNICA INDICADOR DE GESTIÓN

CÓDIGO	FO - CON - 002
FECHA	10 de Mayo de 2004
VERSION	2
PAGINA	1 de 1

Perspectiva Interna	Nombre: Producción Diferida	Alias: SMA_Produccion_diferida
Objetivo Estratégico : Cumplir con el plan de producción de crudo y gas e incrementar la producción en los campos (SMA_J1_Cumplir_plan_produccc_crudo_gas)		
Intención del Indicador: Mantener la producción diferida por debajo de xxxx BPD en la Superintendencia. Se plantean metas asociadas a la diferida de mantenimiento y de producción de manera individual.		
Unidad de Captura: Barriles/día	Unidad de Almacenamiento Barriles/día	Temporizador: Mensual

Árbol Dupont del Indicador:



Definición Operacional (Formula y Componentes): Ver Árbol Dupont

$SMA_Diferida_SMA = (SMA_Diferida_Produccion + SMA_Diferida_Mantenimiento)$
 $SMA_Diferida_Produccion = (SMA_Diferida_ElCentro + SMA_Diferida_Periféricos)$
 $SMA_Diferida_Mantenimiento = (SMA_Diferida_Tuberías + SMA_Diferida_Eléctrico + SMA_Diferida_UnidadesBombeo + SMA_Diferida_RedesDistribución)$

Componente	Descripción	Fuente de Información
SMA_Diferida_SMA	Mide el nivel de barriles de crudo promedio día/mes en diferida de la Superintendencia de Mares	Vision Empresarial Calculado
SMA_Diferida_Produccion	Indica la producción diferida promedio día/mes del Departamento de Producción, correspondiente a las coordinaciones de periféricos y el Centro	Hoy Excel
SMA_Diferida_Mantenimiento	Indica la producción diferida promedio día/mes del Departamento de Mantenimiento, corresponde a cuatro áreas Tuberías, (Unidades de Bombeo (Omar Estupiñán), Mantenimiento Eléctrico (Carlos Julio Salcedo), Redes de Distribución	Manual - Responsables

Fuente y enfoque seguido para fijar la meta:	Estados de Medición	
Según el plan de mantenimiento, para este año se esperan 2000 barriles totales y como máximo 130 barriles por mantenimiento	Mayor o igual al 95% de cumplimiento	Excelente
	Entre el 90% y el 95% de cumplimiento	Aceptable
	Menor de 90% de cumplimiento	Peligro

Responsabilidad para fijar la Meta: Ing. Rafael Enoc Ospino	Responsabilidad de Satisfacer la Meta: Ing. Ulises Quintero	Responsabilidad de Seguimiento: Ing. Ulises Quintero
---	---	--

Indicador Elaborado Por: Diana Maria Nuñez Roa	Fecha de Creación: 10 de Mayo de 2004	Fecha Última Revisión: 27 de Mayo de 2004
--	---	---



FICHA TECNICA INDICADOR DE GESTIÓN

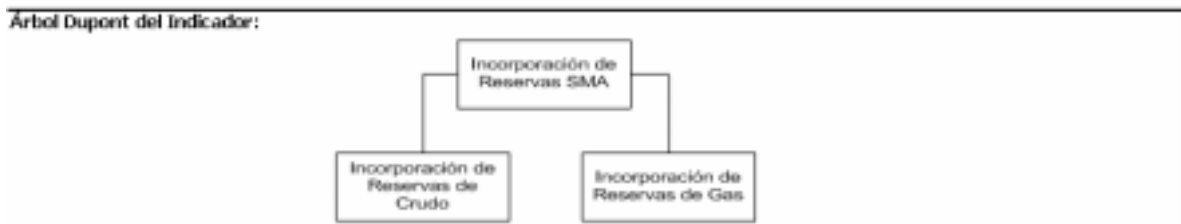
CÓDIGO	FO - CON - 002
FECHA	10 de Mayo de 2004
VERSION	1
PAGINA	1 de 1

Perspectiva	Nombre:	Alias:
Interna	Incorporación de Reservas	SMA_Incorporación_Reservas

Objetivo Estratégico :
 Cumplir con el plan de producción de crudo y gas e incrementar la producción en los campos (SMA_I1_Cumplir_plan_producc_crudo_gas)

Intención del Indicador:
 Incorporar 6,5 millones de barriles de reservas y 23.2 GPCS de gas a la producción total de la SMA

Unidad de Captura:	Unidad de Almacenamiento	Temporizador:
Barriles/día	Barriles/día	Mensual



Definición Operacional (Fórmula y Componentes): [Ver Árbol Dupont](#)

$$SMA_Incorporación_Reservas = (SMA_Reservas_Incorporadas_Gas / Meta\ a\ Incorporar) + (SMA_Incorporación_Reservas_Crudo / Meta\ a\ Incorporar)$$

Componente	Descripción	Fuente de Información
SMA_Incorporación_Reservas	Mide el cumplimiento de reservas en la superintendencia de mares	Visión Empresarial Calculado
SMA_Reservas_Incorporadas_Gas	Indica la incorporación de reservas de gas en la super	Manual - Rafael Enoc Ospino
SMA_Incorporación_Reservas_Crudo	Indica la incorporación de reservas de crudo en la super	Manual - Rafael Enoc Ospino

Fuente y enfoque seguido para fijar la meta:	Estados de Medición	
Según el plan de producción de los campos establecido para la vigencia 2004 (P-50 y P-operativo)	Mayor o igual al 95% de cumplimiento	Excelente
	Entre el 90% y el 95% de cumplimiento	Aceptable
	Menor de 90% de cumplimiento	Peligro

Responsabilidad para fijar la Meta:	Responsabilidad de Satisfacer la Meta:	Responsabilidad de Seguimiento:
Ing. Roberto Díaz Coral	Ing. Rafael Enoc Ospino	Ing. Rafael Enoc Ospino

Indicador Elaborado Por:	Fecha de Creación:	Fecha Última Revisión:
Diana María Nuñez Roa	10 de Mayo de 2004	10 de Mayo de 2004



FICHA TECNICA INDICADOR DE GESTIÓN

CÓDIGO	FO - CON - 002
FECHA	10 de Mayo de 2004
VERSION	1
PAGINA	1 de 1

Perspectiva Procesos Internos	Nombre: Inyección de Agua	Alias: SMA_Inyección_Agua
---	-------------------------------------	-------------------------------------

Objetivo Estratégico :
Cumplir con el plan de producción de crudo y gas e incrementar la producción en los campos (SMA_J1_Cumplir_plan_producc_crudo_gas)

Intención del Indicador:
Medir la cantidad y la presión del agua inyectada en los pozos del centro

Unidad de Captura: decimal	Unidad de Almacenamiento porcentaje	Temporizador: Mensual
--------------------------------------	---	---------------------------------



Definición Operacional (Formula y Componentes): [Ver Árbol Dupont](#)

$$SMA_costos_HSEQ = SMA_costos_Provincia + SMA_costos_Mares$$

Componente	Descripción	Fuente de Información
Inyección de Agua	Indica el cumplimiento del agua inyectada	Vision Empresarial - Calculado
Presión de Agua	Indica la presión con la cual se esta inyectando el agua (la meta es 1800 psi)	di-planta
Cantidad de Agua	Indica la cantidad de agua inyectada en el centro (la meta es 23000 b/día)	di-planta

Fuente y enfoque seguido para fijar la meta:	Estados de Medición	
Teniendo en cuenta el programa de gestion HSEQ 2004 Ruta Del éxito, de acuerdo al presupuesto	Mayor o igual al 95% de cumplimiento	Excelente
	Entre el 90% y el 95% de cumplimiento	Aceptable
	Menor de 90% de cumplimiento	Peligro

Responsabilidad para fijar la Meta: Ing. Rafael Enoc Ospino	Responsabilidad de Satisfacer la Meta: Jefes Departamentos	Responsabilidad de Seguimiento: HSEQ
---	--	--

Indicador Elaborado Por: Diana Maria Nuñez Roa	Fecha de Creación: 10 de Mayo de 2004	Fecha Última Revisión: 10 de Mayo de 2004
--	---	---



FICHA TECNICA INDICADOR DE GESTIÓN

CÓDIGO	FO - CON - 002
FECHA	10 de Mayo de 2004
VERSION	1
PAGINA	1 de 1

Perspectiva Interna	Nombre: Producción Adicional	Alias: SMA_Producción_Adicional
Objetivo Estratégico : Cumplir con el plan de producción de crudo y gas e incrementar la producción en los campos (SMA_J1_Cumplir_plan_produccion_crudo_gas)		
Intención del Indicador: Aumentar la producción adicional de barriles en los campos de la SMA, de acuerdo a los proyectos de mejoramiento de los campos. Planta Deshidratadora la Cira, Análisis de Falla, Recuperación Gas Bonanza, Pozos de Gas Lift Provincia - ICP y Diagnóstico Líneas de Flujo.		
Unidad de Captura: Barriles/día	Unidad de Almacenamiento Barriles/día	Temporizador: Mensual
Árbol Dupont del Indicador:		
Definición Operacional (Fórmula y Componentes): Ver Árbol Dupont $SMA_Producción_Adicional = (SMA_Producción_Incrementada) \times (Meta \ a \ Incrementar)$		
Componente	Descripción	Fuente de Información
SMA_Producción_Adicional	Mide el cumplimiento de producción incremental en la superintendencia de mares	Manual - Rafael Enoc Ospino
Meta a Incrementar	Indica el presupuesto de producción de acuerdo a los pronósticos	Manual - Rafael Enoc Ospino
Fuente y enfoque seguido para fijar la meta: Según el plan de producción de los campos establecido para la vigencia 2004 (P-50 y P-operativo)	Estados de Medición	
	Mayor o igual al 95% de cumplimiento	Excelente
	Entre el 90% y el 95% de cumplimiento	Aceptable
	Menor de 90% de cumplimiento	Peligro
Responsabilidad para Fijar la Meta: Ing. Roberto Díaz Coral	Responsabilidad de Satisfacer la Meta: Ing. Rafael Enoc Ospino	Responsabilidad de Seguimiento: Ing. Ariel Ortega
Indicador Elaborado Por: Diana María Nuñez Roa	Fecha de Creación: 10 de Mayo de 2004	Fecha Última Revisión: 10 de Mayo de 2004



FICHA TECNICA INDICADOR DE GESTIÓN

CÓDIGO	FO - CON - 002
FECHA	10 de Mayo de 2004
VERSION	1
PAGINA	1 de 1

Perspectiva Interna	Nombre: Ejecución Presupuesto de Gastos	Alias: SMA_Ejecucion_Ppto_gastos
Objetivo Estratégico : Asegurar la eficiencia operacional. (SMA_C2_Asegurar_eficiencia_operacional)		
Intención del Indicador: Optimar la utilización del presupuesto de gastos (según plan de austeridad) y cumplir con los compromisos de ejecución según el presupuesto asignado para la vigencia 2004		
Unidad de Captura: Millardos de pesos	Unidad de Almacenamiento Millardos de pesos	Temporizador: Mensual

Árbol Dupont del Indicador:



Definición Operacional (Fórmula y Componentes): Ver Árbol Dupont.

$SMA_porcentaje_ejecucion_Ppto_gastos = (SMA_Ppto_gastos_causado_SMA / SMA_Ppto_gastos_vigente_SMA)$

$SMA_Ppto_gastos_causado_SMA = (SMA_Ppto_gastos_causado_SPV + SMA_Ppto_gastos_causado_Mares)$

$SMA_Ppto_gastos_vigente_SMA = (SMA_Ppto_gastos_vigente_SPV + SMA_Ppto_gastos_vigente_Mares)$

Componente	Descripción	Fuente de Información
SMA_porcentaje_ejecucion_Ppto_gastos	Indica el porcentaje de ejecución de la causación del presupuesto de gastos asignado para la vigencia a la Superintendencia	Vision Empresarial - Calculado
SMA_Ppto_gastos_causado_SMA	Mide la sumatoria del presupuesto de gastos total causado en Provincia y Operaciones de Mares	HELP
SMA_Ppto_gastos_vigente_SMA	Mide la sumatoria total del presupuesto vigente asignado a Provincia y Operaciones de Mares	HELP

Fuente y enfoque seguido para fijar la meta:	Estados de Medición (Absoluta %)	
Según los compromisos para ejecución del presupuesto de gastos de acuerdo al PACC y PIXQ en las coordinaciones y departamentos de la Superintendencia	100%	Excelente
	Entre el 95% y 100 % de cumplimiento	Aceptable
	Menor de 95%	Peligro
Responsabilidad para Fijar la Meta: Ing. Roberto Díaz	Responsabilidad de Satisfacer la Meta: Ing. Rafael Enoc Ospino	Responsabilidad de Seguimiento: Ing. Rafael Enoc Ospino
Indicador Elaborado Por: Diana María Nuñez Roa	Fecha de Creación: 10 de Mayo de 2004	Fecha Última Revisión: 10 de Mayo de 2004



FICHA TECNICA INDICADOR DE GESTIÓN

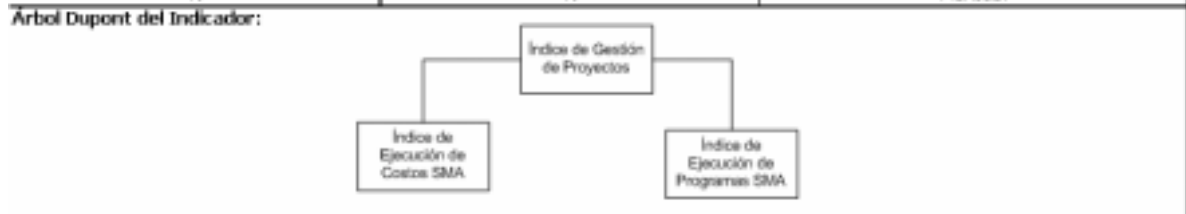
CÓDIGO	FO - CON - 002
FECHA	10 de Mayo de 2004
VERSION	1
PAGINA	1 de 1

Perspectiva Interna	Nombre: Indice de gestión de proyectos	Alias: SMA_indice_gestion_proyectos
-------------------------------	--	---

Objetivo Estratégico :
Asegurar la eficiencia operacional. (SMA_C2_Asegurar_eficiencia_operacional)

Intención del Indicador:
Ejecutar \$30.47 Millardos del presupuesto de Inversión en los proyectos según portafolio para la vigencia 2004 en cumplimiento de la programación establecida para la realización de los proyectos.

Indice de ejecución de costos	Unidad de Almacenamiento %	Temporizador: Mensual
Indice de ejecución de programación	Unidad de Almacenamiento %	Temporizador: Mensual



Definición Operacional (Formula y Componentes): [Ver Árbol Dupont](#)

$$(SMA_indice_ejecucion_costos + SMA_indice_ejecucion_programacion) / 2$$

Componente	Descripción	Fuente de Información
SMA_indice_gestion_proyectos	Relacion directamente proporcional entre el indice de ejecución de costos y el indice de ejecución de programación.	Programador de la Superintendencia
SMA_indice_ejecucion_costos	Indica el nivel de cumplimiento de la programación de causaciones que se ha establecido para el proyecto, teniendo en cuenta el avance físico.	Programador de la Superintendencia
SMA_indice_ejecucion_programacion	Indica el nivel de cumplimiento del avance físico del proyecto con respecto a la programación del mismo, teniendo en cuenta el avance presupuestal.	Programador de la Superintendencia

Fuente y enfoque seguido para fijar la meta: De acuerdo a la programación establecida para el desarrollo del proyecto y su presupuesto asignado.	Estados de Medición indice ejecución de costos	
	1.00	Ejecucion Ideal
	Entre 0.9 y 1.00	Ejecucion Favorable
	Menor de 0.9	Ejecucion No adecuado
	Estados de Medición indice ejecución de programación	
	1.00	Ejecucion Ideal
Entre 0.9 y 1.00	Ejecucion Favorable	
Menor de 0.9	Ejecucion No adecuado	

Responsabilidad para Fijar la Meta: Ing. Roberto Díaz	Responsabilidad de Satisfacer la Meta: Ing. Rafael Enoc Ospino	Responsabilidad de Seguimiento: Ing. Rafael Enoc Ospino
Indicador Elaborado Por: Diana Maria Nuñez Roa	Fecha de Creación: 10 de Mayo de 2004	Fecha Última Revisión: 10 de Mayo de 2004



FICHA TECNICA INDICADOR DE GESTIÓN

CÓDIGO	FO - CON - 002
FECHA	10 de Mayo de 2004
VERSION	1
PAGINA	1 de 1

Perspectiva Interna	Nombre: Disponibilidad de equipos	Alias: SMA_disponibilidad_equipos								
Objetivo Estratégico : Asegurar la eficiencia operacional. (SMA_C2_Asegurar_eficiencia_operacional)										
Intención del Indicador: Mejorar la disponibilidad de los equipos en en 2004, de acuerdo al plan estratégico de mantenimiento										
Unidad de Captura: %	Unidad de Almacenamiento %	Temporizador: Mensual								
Árbol Dupont del Indicador:										
<pre> graph TD A[Disponibilidad de Equipos] --> B[Disponibilidad de Equipos de Compresión] A --> C[Disponibilidad de Equipos de Inyección] A --> D[Disponibilidad de Equipos de Subsuelo] </pre>										
Definición Operacional (Fórmula y Componentes): Ver Árbol Dupont										
SMA_Disponibilidad_Equipos=SMA_Disponibilidad_equipos_inyeccion+SMA_Disponibilidad_equipos_compresión+SMA_Disponibilidad_equipos_subsuelo										
Componente	Descripción	Fuente de Información								
SMA_Disponibilidad_equipos	Indica el porcentaje de disponibilidad que por mantenimiento presentan los equipos críticos adscritos al departamento de mantenimiento de la SMA.	Vision Empresarial - Calculado								
SMA_Disponibilidad_equipos_inyección	Indica el porcentaje de disponibilidad que por mantenimiento presentan los equipos de inyección	Manual - Juan Galviz								
SMA_Disponibilidad_equipos_compresión	Indica el porcentaje de disponibilidad que por mantenimiento presentan los equipos de compresión adscritos al departamento de mantenimiento de la SMA.	Manual - Edgar Gornet								
SMA_Disponibilidad_equipos_subsuelo	Indica el porcentaje de disponibilidad que por mantenimiento presentan los equipos de subsuelo adscritos al departamento de mantenimiento de la SMA.	Manual - Francisco Ruiz								
Fuente y enfoque seguido para fijar la meta: De acuerdo a la programación establecida para el desarrollo del proyecto y su presupuesto asignado.		<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="2">Estados de Medición Disponibilidad Planta Inyección</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Mayor o igual al 85% de cumplimiento</td> <td>Excelente</td> </tr> <tr> <td>Entre el 70% y el 85% de cumplimiento</td> <td>Alerta</td> </tr> <tr> <td>Menor de 70% de cumplimiento</td> <td>Peligro</td> </tr> </tbody> </table>	Estados de Medición Disponibilidad Planta Inyección		Mayor o igual al 85% de cumplimiento	Excelente	Entre el 70% y el 85% de cumplimiento	Alerta	Menor de 70% de cumplimiento	Peligro
Estados de Medición Disponibilidad Planta Inyección										
Mayor o igual al 85% de cumplimiento	Excelente									
Entre el 70% y el 85% de cumplimiento	Alerta									
Menor de 70% de cumplimiento	Peligro									
Responsabilidad para fijar la Meta: Ing. Rafael Enoc Ospino	Responsabilidad de Satisfacer la Meta: Ing. Ulises Quintero	Responsabilidad de Seguimiento: Ing. Ulises Quintero								
Indicador Elaborado Por: Diana Maria Nufez Roa	Fecha de Creación: 10 de Mayo de 2004	Fecha Última Revisión: 10 de Mayo de 2004								



FICHA TECNICA INDICADOR DE GESTIÓN

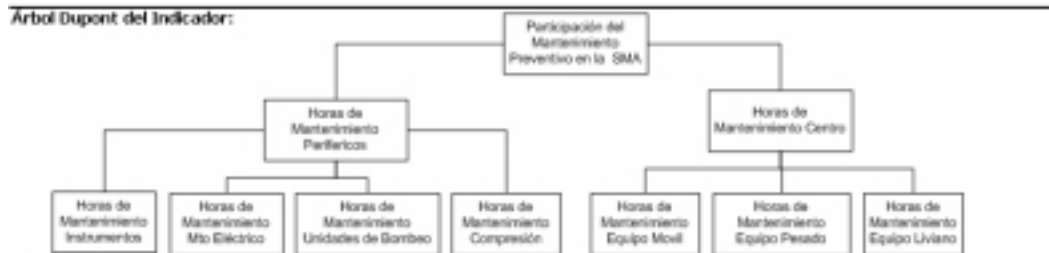
CÓDIGO	FO - CON - 002
FECHA	10 de Mayo de 2004
VERSION	1
PAGINA	1 de 1

Perspectiva	Nombre:	Alias:
Interna	Participacion Mantenimiento preventivo	SMA_participacion_mantenimiento_preventivo

Objetivo Estratégico :
Asegurar la eficiencia operacional. (SMA_C2_Asegurar_eficiencia_operacional)

Intención del Indicador:
Mejorar la participación del mantenimiento preventivo en la superintendencia durante la vigencia 2004

Unidad de Captura:	Unidad de Almacenamiento	Temporizador:
Horas	Porcentaje %	Mensual



Definición Operacional (Fórmula y Componentes): Ver Árbol Dupont

$$SMA_participacion_mantenimiento_preventivo = (SMA_horas_hombre_Mntto_preventivo_Perifericos + SMA_horas_hombre_Mntto_preventivo_ElCentro)$$

$$SMA_horas_hombre_Mntto_Perifericos = (SMA_horas_hombre_Mntto_preventivo_Instrumentos + SMA_horas_hombre_Mntto_Electrico + SMA_horas_hombre_Mntto_preventivo_UnidadesBombeo + SMA_horas_totales_Mntto_Compresion)$$

$$SMA_horas_hombre_Mntto_Centro = (SMA_horas_hombre_Mntto_preventivo_EquipoMovil + SMA_horas_hombre_Mntto_EquipoPesado + SMA_horas_hombre_Mntto_preventivo_EquipoLiviano)$$

Componente	Descripción	Fuente de Información
SMA_participacion_mantenimiento_preventivo	Indica el porcentaje de participación del mantenimiento preventivo en las horas de mantenimiento totales programadas en la superintendencia para la vigencia	Jefe Dpto Mantenimiento
SMA_horas_hombre_Mntto_preventivo_Perifericos	Indica el porcentaje de horas hombre de mantenimiento preventivo llevadas a cabo en la coordinación	Calculado - Miguel Humberto Barros
SMA_horas_hombre_Mntto_Centro	Indica el porcentaje de horas hombre de mantenimiento preventivo llevadas a cabo en la coordinación	Calculado - Carlos Arenas
SMA_horas_hombre_Mntto_preventivo_Instrumentos	Indica el porcentaje de horas hombre de mantenimiento preventivo llevadas a cabo en la moto de instrumentos	Manual - German Gutierrez
SMA_horas_hombre_Mntto_Electrico	Indica el porcentaje de horas hombre de mantenimiento preventivo llevadas a cabo en la mantenimiento a Equipos Electricos	Manual - Carlos Julio Salcedo
SMA_horas_hombre_Mntto_preventivo_UnidadesBombeo	Indica el porcentaje de horas hombre de mantenimiento preventivo llevadas a cabo en mantenimiento de Unidades de Bombeo	Manual - Omar Estupiñan
SMA_horas_totales_Mntto_Compresion	Indica el numero de horas totales destinadas para actividades de mantenimiento en Equipos de Compresión	Manual - Guillermo Cortez
SMA_horas_hombre_EquipoMovil	Indica el porcentaje de horas hombre de mantenimiento preventivo llevadas a cabo en la mantenimiento a Equipos Electricos	Manual - Luis Francisco Ruiz
SMA_horas_hombre_Mntto_preventivo_EquipoPesado	Indica el porcentaje de horas hombre de mantenimiento preventivo llevadas a cabo en mantenimiento de Unidades de Bombeo	Manual - Jorge Vaca
SMA_horas_totales_Mntto_EquipoLiviano	Indica el numero de horas totales destinadas para actividades de mantenimiento en Equipos de Compresión	Manual - Braulo Lopez

Fuente y enfoque seguido para fijar la meta:	Estados de Medición (Mto Preventivo)	
De acuerdo a los planes de mantenimiento preventivo y correctivo a desarrollar en el 2004	> 25%	Excelente
	entre 20 y 25%	Aceptable
	menor a 20%	Peligro

Responsabilidad para fijar la Meta:	Responsabilidad de Satisfacer la Meta:	Responsabilidad de Seguimiento:
Ing. Rafael Enoc Ospino	Ing. Ulises Quintero	Ing. Ulises Quintero
Indicador Elaborado Por:	Fecha de Creación:	Fecha Última Revisión:
Diana María Nuñez Roa	10 de Mayo de 2004	10 de Mayo de 2004



FICHA TECNICA INDICADOR DE GESTIÓN

CÓDIGO	FO - CON - 002
FECHA	10 de Mayo de 2004
VERSION	1
PAGINA	1 de 1

Perspectiva Interna	Nombre: Indexado de cumplimiento de planes de optimización	Alias: SMA_indexado_planes_optimizacion_SMA
-------------------------------	--	---

Objetivo Estratégico :
Optimar la infraestructura de procesos del Down Stream (SMA_C3_Optim_infraestructura_Down_Stream)

Intención del Indicador:
Optimar los activos petroleros actuales en los campos que componen la superintendencia de mares

Unidad de Captura: %	Unidad de Almacenamiento %	Temporizador: Mensual
--------------------------------	--------------------------------------	---------------------------------

Árbol Dupont del Indicador:



Definición Operacional (Fórmula y Componentes): [Ver Árbol Dupont](#)

SMA_indexado_planes_optimizacion_SMA=(Cumplimiento de los planes dividido en el número de planes)

Componente	Descripción	Fuente de Información
SMA_indexado_planes_optimizacion_SMA	Ponderado de los porcentajes de avance de cada uno de los proyecto de optimización	Calculado - Visión Empresarial
Planta deshidratadora la Cira	Porcentaje de Avance del Proyecto	Calculado - Visión Empresarial Planes de Acción Gustavo W
Recuperación de Gas Lift Bonanza	Porcentaje de Avance del Proyecto	Calculado - Visión Empresarial Planes de Acción
Análisis de Fallas	Porcentaje de Avance del Proyecto	Calculado - Visión Empresarial Planes de Acción
Diagnóstico de Líneas de Flujo	Porcentaje de Avance del Proyecto	Calculado - Visión Empresarial Planes de Acción
Proyecto de Optimización Gas Lift Provincia - ICP	Porcentaje de Avance del Proyecto	Calculado - Visión Empresarial Planes de Acción Rafael Carrillo

Fuente y enfoque seguido para fijar la meta:	Estados de Medición (Absoluta %)	
De acuerdo a los planes de mantenimiento preventivo y correctivo a deSMÁrollar en el 2004	100%	Excelente
	Entre el 95% y 100 % de cumplimiento	Acceptable
	Menor de 95%	Peligro

Responsabilidad para fijar la Meta: Ing. Rafael Enoc Ospino	Responsabilidad de Satisfacer la Meta: Ing. Ariel Clarte	Responsabilidad de Seguimiento: Responsable de Cada Proyecto
---	--	--

Indicador Elaborado Por: Diana Maria Nuñez Roa	Fecha de Creación: 10 de Mayo de 2004	Fecha Última Revisión: 10 de Mayo de 2004
--	---	---



FICHA TECNICA INDICADOR DE GESTIÓN

CÓDIGO	FO - CON - 002
FECHA	10 de Mayo de 2004
VERSION	1
PAGINA	1 de 1

Perspectiva Interna HSEQ	Nombre: Indice de Frecuencia Total	Alias: SMA_indice_frecuencia_total
Objetivo Estratégico : Reducir la accidentalidad en la operación de la Superintendencia (SMA_HSEQ1_Reducir_accidentalidad_SMA)		
Intención del Indicador: Disminuir el indice de frecuencia total de la Superintendencia		
Unidad de Captura: Acc/Mht	Unidad de Almacenamiento Acc/Mht	Temporizador: Mensual

Árbol Dupont del Indicador:



Definición Operacional (Fórmula y Componentes): Ver Árbol Dupont

$$SMA_indice_frecuencia_total = (SMA_No_accidentes_perdida_tiempo) / (SMA_Millones_horas_trabajadas_Provincia)$$

Componente	Descripción	Fuente de Información
SMA_indice_frecuencia_total	Indica el indice de frecuencia total para los accidentes registrados en la superintendencia	HSEQ
SMA_Frecuencia_Perifericos	Indica el indice de Frecuencia Total para la Coordinación	HSEQ
SMA_Frecuencia_Provincia	Indica el indice de Frecuencia Total para la Coordinación	HSEQ
SMA_Frecuencia_Elcentro	Indica el indice de Frecuencia Total para la Coordinación	HSEQ
SMA_Frecuencia_Subsuelo	Indica el indice de Frecuencia Total para la Coordinación	HSEQ
SMA_Frecuencia_PlantaProceso	Indica el indice de Frecuencia Total para la Coordinación	HSEQ
SMA_Frecuencia_Mntto_Elcentro	Indica el indice de Frecuencia Total para la Coordinación	HSEQ
SMA_Frecuencia_Mntto_Perifericos	Indica el indice de Frecuencia Total para la Coordinación	HSEQ
SMA_Frecuencia_Mntto_Provincia	Indica el indice de Frecuencia Total para la Coordinación	HSEQ

Fuente y enfoque seguido para fijar la meta:	Estados de Medición (Hacia Abajo)	
De acuerdo al historico y a las metas plantadas por los señores de HSEQ	Mayor o igual al 10% de cumplimiento	Peligro
	Entre el 9% y el 9,5% de cumplimiento	Aceptable
	Menor de 9% de cumplimiento	Excelente
Responsabilidad para fijar la Meta:	Responsabilidad de Satisfacer la Meta:	Responsabilidad de Seguimiento:
Ing. Rafael Enoc Ospino	Jefes Departamentos	HSEQ
Indicador Elaborado Por:	Fecha de Creación:	Fecha Última Revisión:
Diana Maria Nuñez Roa	10 de Mayo de 2004	10 de Mayo de 2004



FICHA TECNICA INDICADOR DE GESTIÓN

CÓDIGO	FO - CON - 002
FECHA	10 de Mayo de 2004
VERSION	3
PAGINA	1 de 1

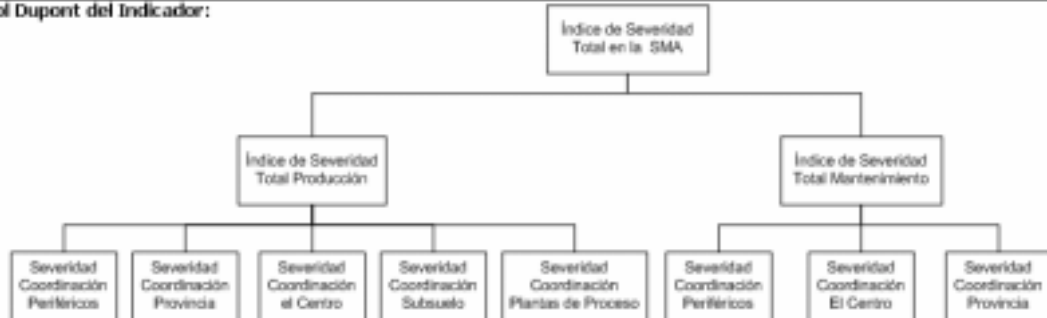
Perspectiva Interna HSEQ	Nombre: Indice de Severidad	Alias: SMA_indice_severidad
------------------------------------	---------------------------------------	---------------------------------------

Objetivo Estratégico :
Reducir la accidentalidad en la operación de la Superintendencia (SMA_HSEQ1_Reducir_accidentalidad_SMA)

Intención del Indicador:
Disminuir el indice de severidad de la Superintendencia

Unidad de Captura: Días/Mht	Unidad de Almacenamiento Días/Mht	Temporizador: Mensual
---------------------------------------	---	---------------------------------

Árbol Dupont del Indicador:



Definición Operacional (Formula y Componentes): **Ver Árbol Dupont**

$$SMA_Indice_Severidad_Provincia = \frac{No_diasperdidos_provincia}{SMA_Millones_horas_trabajadas_Provincia}$$

Componente	Descripción	Fuente de Información
SMA_indice_severidad_total	Indica el indice de severidad total para los accidentes registrados en la superintendencia	HSEQ
SMA_Frecuencia_Perifericos	Indica el indice de severidad Total para la Coordinación	HSEQ
SMA_severidad_Provincia	Indica el indice de severidad Total para la Coordinación	HSEQ
SMA_severidad_Elcentro	Indica el indice de severidad Total para la Coordinación	HSEQ
SMA_severidad_Subsuelo	Indica el indice de severidad Total para la Coordinación	HSEQ
SMA_severidad_PlantaProceso	Indica el indice de severidad Total para la Coordinación	HSEQ
SMA_severidad_Minuto_Elcentro	Indica el indice de severidad Total para la Coordinación	HSEQ
SMA_severidad_Minuto_Perifericos	Indica el indice de severidad Total para la Coordinación	HSEQ
SMA_severidad_Minuto_Provincia	Indica el indice de severidad Total para la Coordinación	HSEQ

Fuente y enfoque seguido para fijar la meta: De acuerdo al historico y a las metas plantadas por los señores de HSEQ	Estados de Medición (Hacia Abajo)	
	Mayor o igual al 135 de cumplimiento	Peligro
	Entre el 100 y el 135 de cumplimiento	Aceptable
	Menor de 100 de cumplimiento	Excelente

Responsabilidad para fijar la Meta: Ing. Rafael Enoc Ospino	Responsabilidad de Satisfacer la Meta: Jefes Departamentos	Responsabilidad de Seguimiento: HSEQ
---	--	--

Indicador Elaborado Por: Diana Maria Nuñez Roa	Fecha de Creación: 10 de Mayo de 2004	Fecha Última Revisión: 10 de Mayo de 2004
--	---	---



FICHA TECNICA INDICADOR DE GESTIÓN

CÓDIGO	FO - CON - 002
FECHA	10 de Mayo de 2004
VERSION	1
PAGINA	1 de 1

Perspectiva Interna HSEQ	Nombre: Indice de Fatalidad	Alias: SMA_indice_fatalidad
Objetivo Estratégico : Reducir la accidentalidad en la operación de la Superintendencia (SMA_HSEQ1_Reducir_accidentalidad_SMA)		
Intención del Indicador: No presentar fatalidades en la superintendencia		
Unidad de Captura: Fatalidades	Unidad de Almacenamiento Fatalidades	Temporizador: Mensual
Árbol Dupont del Indicador: No Necesita		
Definición Operacional (Fórmula y Componentes): Ver Árbol Dupont No de Fatalidades		
Componente	Descripción	Fuente de Información
No de Fatalidades	Indica el número de fatalidades presentadas en la superintendencia	HSEQ
Fuente y enfoque seguido para fijar la meta: De acuerdo al historico y a las metas planteadas por los señores de HSEQ		Estados de Medición (Hacia Arriba) igual 0 Mayor a 0
		Excelente Peligro
Responsabilidad para fijar la Meta: Ing. Rafael Enoc Ospino	Responsabilidad de Satisfacer la Meta: Jefes Departamentos	Responsabilidad de Seguimiento: HSEQ
Indicador Elaborado Por: Diana Maria Nuñez Roa	Fecha de Creación: 10 de Mayo de 2004	Fecha Última Revisión: 10 de Mayo de 2004

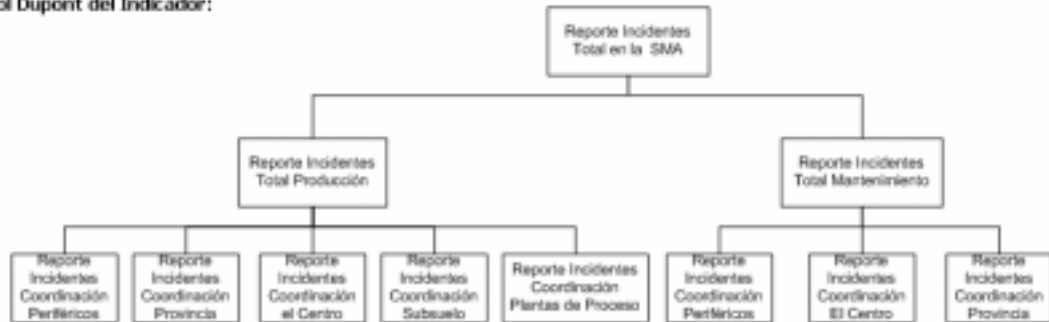


FICHA TECNICA INDICADOR DE GESTIÓN

CÓDIGO	FO - CON - 002
FECHA	10 de Mayo de 2004
VERSION	1
PAGINA	1 de 1

Perspectiva Interna HSEQ	Nombre: Reportes de Incidentes	Alias: SMA_reportes_incidentes
Objetivo Estratégico : Reducir la accidentalidad en la operación de la Superintendencia (SMA_HSEQ1_Reducir_accidentalidad_SMA)		
Intención del Indicador: Reducir en un 30% el índice de reportes de incidentes en la superintendencia		
Unidad de Captura: No. De reportes	Unidad de Almacenamiento No. De reportes	Temporizador: Mensual

Árbol Dupont del Indicador:



Definición Operacional (Formula y Componentes): [Ver Árbol Dupont](#)

$$SMA_reportes_incidentes = (SMA_No_reportes_incidentes / (SMA_No_empleados_total_SMA))$$

Componente	Descripción	Fuente de Información
SMA_Reporte_Incidentes_total	Indica el índice de severidad total para los accidentes registrados en la superintendencia	HSEQ
SMA_Reporte_Incidentes_Periféricos	Indica el Reporte Incidentes Total para la Coordinación	HSEQ
SMA_Reporte_Incidentes_Provincia	Indica el índice de Reporte Incidentes Total para la Coordinación	HSEQ
SMA_Reporte_Incidentes_Elcentro	Indica el índice de Reporte Incidentes Total para la Coordinación	HSEQ
SMA_Reporte_Incidentes_Subsuelo	Indica el índice de Reporte Incidentes Total para la Coordinación	HSEQ
SMA_Reporte_Incidentes_PlantaProceso	Indica el índice de Reporte Incidentes Total para la Coordinación	HSEQ
SMA_Reporte_Incidentes_Mnitto_Elcentro	Indica el índice de Reporte Incidentes Total para la Coordinación	HSEQ
SMA_Reporte_Incidentes_Mnitto_Periféricos	Indica el índice de Reporte Incidentes Total para la Coordinación	HSEQ
SMA_Reporte_Incidentes_Mnitto_Provincia	Indica el índice de Reporte Incidentes Total para la Coordinación	HSEQ

Fuente y enfoque seguido para fijar la meta: Teniendo en cuenta el programa de gestión HSEQ 2004 Ruta Del éxito	Estados de Medición	
	Mayor o igual al 95% de cumplimiento	Excelente
	Entre el 90% y el 95% de cumplimiento	Aceptable
	Menor de 90% de cumplimiento	Peligro

Responsabilidad para fijar la Meta: Ing. Rafael Eroc Ospino	Responsabilidad de Satisfacer la Meta: Jefes Departamentos	Responsabilidad de Seguimiento: HSEQ
Indicador Elaborado Por: Diana Maria Nuñez Roa	Fecha de Creación: 10 de Mayo de 2004	Fecha Última Revisión: 10 de Mayo de 2004



FICHA TECNICA INDICADOR DE GESTIÓN

CÓDIGO	FO - CON - 002
FECHA	10 de Mayo de 2004
VERSION	1
PAGINA	1 de 1

Perspectiva Interna HSEQ	Nombre: Eventos ambientales	Alias: SMA_eventos_ambientales
Objetivo Estratégico : Garantizar la protección ambiental en la Superintendencia (SMA_HSEQ2_Garantizar_protección_ambiental_SMA)		
Intención del Indicador: Controlar el numero de eventos ambientales en la Superintendencia		
Unidad de Captura: Decimal	Unidad de Almacenamiento Porcentaje	Temporizador: Mensual
Árbol Dupont del Indicador:		
Definición Operacional (Formula y Componentes): Ver Árbol Dupont		
SMA_eventos_ambientales=SMA_No_eventos_ambientales_Saneados+SMA_No_eventos_ambientales_Mares		
Componente	Descripción	Fuente de Información
SMA_eventos_ambientales	Indica el numero de eventos ambientales ocurridos en la Superintendencia	HSEQ
SMA_No_eventos_ambientales_OBE	Indica el No. De eventos ambientales saneados en Mares	HSEQ
Fuente y enfoque seguido para fijar la meta:	Estados de Medición (Eventos Ambientales)	
Teniendo en cuenta el programa de gestion HSEQ 2004 Ruta Del éxito	> 50%	Excelente
	entre 40 y 50%	Aceptable
	menor a 40%	Peligro
Responsabilidad para fijar la Meta: Ing. Rafael Enoc Ospino	Responsabilidad de Satisfacer la Meta: Jefes Departamentos	Responsabilidad de Seguimiento: HSEQ
Indicador Elaborado Por: Diana Maria Nuñez Roa	Fecha de Creación: 10 de Mayo de 2004	Fecha Última Revisión: 10 de Mayo de 2004



FICHA TECNICA INDICADOR DE GESTIÓN

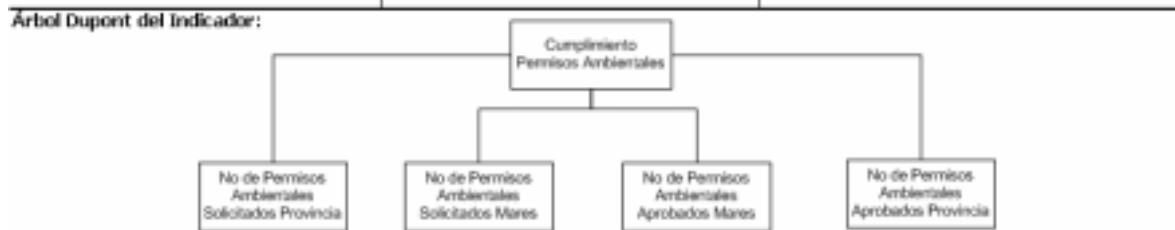
CÓDIGO	FO - CON - 002
FECHA	10 de Mayo de 2004
VERSION	1
PAGINA	1 de 1

Perspectiva Interna HSEQ	Nombre: Cumplimiento en permisos ambientales	Alias: SMA_cumpl_permisos_amb
------------------------------------	--	---

Objetivo Estratégico :
Garantizar la protección ambiental (SMA_IHSEQ2_Garantizar_protección_ambiental_SMA)

Intención del Indicador:
Obtener permisos ambientales

Unidad de Captura: No. De permisos ambientales	Unidad de Almacenamiento No. De permisos ambientales	Temporizador: Mensual
--	--	---------------------------------



Definición Operacional (Formula y Componentes): **Ver Árbol Dupont.**

$$SMA_porcentaje_permisos_amb = (SMA_permisos_amb_obtenidos) / (SMA_permisos_amb_solicitados_Mares)$$

Componente	Descripción	Fuente de Información
SMA_porcentaje_permisos_amb	Indica el porcentaje de obtención de los permisos ambientales solicitados por la Superintendencia	Visión Empresarial - Calculado
SMA_permisos_amb_obtenidos_Mares	Indica el numero de permisos ambientales obtenidos en Mares	HSEQ
SMA_permisos_amb_solicitados_Mares	Indica el numero de permisos ambientales solicitados en Mares	HSEQ

Fuente y enfoque seguido para fijar la meta: Teniendo en cuenta el programa de gestion HSEQ 2004 Ruta Del éxito	Estados de Medición Mayor o igual al 95% de cumplimiento Entre el 90% y el 95% de cumplimiento Menor de 90% de cumplimiento	Excelente Aceptable Peligro
--	---	--

Responsabilidad para fijar la Meta: Ing. Rafael Enoc Ospino	Responsabilidad de Satisfacer la Meta: Jefes Departamentos	Responsabilidad de Seguimiento: HSEQ
---	--	--

Indicador Elaborado Por: Diana Maria Nuñez Roa	Fecha de Creación: 10 de Mayo de 2004	Fecha Última Revisión: 10 de Mayo de 2004
--	---	---



FICHA TECNICA INDICADOR DE GESTIÓN

CÓDIGO	PO - CON - 002
FECHA	10 de Mayo de 2004
VERSION	1
PAGINA	1 de 1

Perspectiva Innovación y Aprendizaje	Nombre: Recomendaciones Implementadas	Años: SMA_recomendaciones_Implementadas
Objetivo Estratégico : Aplicar nuevas tecnologías al mejoramiento del negocio (SMA_JA1_Aplicar_nueva_tecnologia_operacion_negocio)		
Intención del Indicador: Implementar el Proyecto Optimización de Procesos de Operaciones proyectado a la planta ideal del futuro		
Unidad de Captura: %	Unidad de Almacenamiento %	Temporizador: Mensual
Árbol Dupont del Indicador: No es necesario		
Definición Operacional (Fórmula y Componentes): Ver Árbol Dupont SMA_recomendaciones_Implementadas= (recomendaciones implementadas)/(recomendaciones presentadas)		
Componente	Descripción	Fuente de Información
SMA_recomendaciones_Implementadas	Indica el grado de implementación de las sugerencias presentadas durante el proyecto de mejoramiento	
Fuente y enfoque seguido para fijar la meta: Según la meta asociada para la vigencia definida por la Superintendencia	Estados de Medición	
	Mayor o igual al 95% de cumplimiento	Excelente
	Entre el 90% y el 95% de cumplimiento	Aceptable
	Menor de 90% de cumplimiento	Pobres
Responsabilidad para fijar la Meta: Ing Rafael Enoc Ospino	Responsabilidad de Satisfacer la Meta: Jefes Departamento	Responsabilidad de Seguimiento: Coordinadores de producción y/o Mantenimiento
Indicador Elaborado Por: Diana María Nuñez Ros	Fecha de Creación: 10 de Mayo de 2004	Fecha Última Revisión: 10 de Mayo de 2004



FICHA TECNICA INDICADOR DE GESTIÓN

CÓDIGO	PO - CON - 002
FECHA	10 de Mayo de 2004
VERSION	1
PAGINA	1 de 1

Perspectiva Innovación y Aprendizaje	Nombre: Conocimiento del TBG	Alias: SMA_cumplimiento_TBG
Objetivo Estratégico : Desarrollar cultura y enfoque a resultados por medio de la estructura de Control de Gestión (SMA_IA2_deSMDesarrollo_cultura_resultados_según_BCG)		
Intención del Indicador: Alcanzar el cumplimiento de las metas y sus PFI's asociados , propuestas en el plan estrategico SMA-2004, mediante el concimiento profundo del sistema		
Unidad de Captura: %	Unidad de Almacenamiento %	Temporizador: Mensual
Arbol Dupont del Indicador: Definición Operacional (Formula y Componentes): Ver Arbol Dupont		
Dato		
Componente	Descripción	Fuente de Información
SMA_cumplimiento_TBG	Indica el porcentaje de conocimiento del TBG en la Superintendencia, mediante una encuesta que permita saber que tanto a permeado el modelo dentro de la organización	Encuesta por Definit
Fuente y enfoque seguido para fijar la meta:	Estados de Medicón	
TBG y plan estrategico de la Superintendencia	Mayor o igual al 95% de cumplimiento	
	Entre el 90% y el 95% de cumplimiento	
	Menor de 90% de cumplimiento	
	Excelente	Aceptable
		Peligro
Responsabilidad para Fijar la Meta: Ing. Rafael Enoch Ospino	Responsabilidad de Satisfacer la Meta: Responsables indicadores TBG SMA	Responsabilidad de Seguimiento: Diana María Nuñez Roa
Indicador Elaborado Por: Diana María Nuñez Roa	Fecha de Creación: 10 de Mayo de 2004	Fecha Última Revisión: 10 de Mayo de 2004



FICHA TECNICA INDICADOR DE GESTIÓN

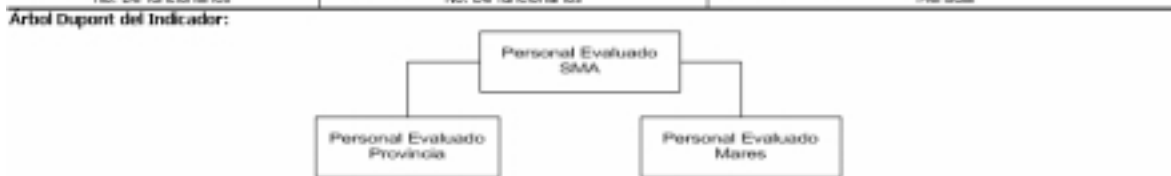
CÓDIGO	PO - CON - 002
FECHA	10 de Mayo de 2004
VERSION	1
PAGINA	1 de 1

Perspectiva Aprendizaje e Innovación	Nombre: Nivel promedio de evaluación de la SMA	Años: SMA_nivel_evaluación_desempeño
--	--	--

Objetivo Estratégico :
Ajustar los resultados y las competencias del personal a los requerimientos de desempeño

Intención del Indicador:
Personal con evaluación de desempeño

Unidad de Captura: No. De funcionarios	Unidad de Almacenamiento No. De funcionarios	Temporizador: Manual
--	--	--------------------------------



Definición Operacional (Fórmula y Componentes): Ver Árbol Dupont

$$SMA_porcentaje_personal_evaluación_desempeño = \frac{(SMA_No_funcionarios_desempeño_evaluado_Provincia + SMA_No_funcionarios_desempeño_evaluado_Mares)}{(SMA_No_total_funcionarios_Provincia + SMA_No_total_funcionarios_Mares)}$$

Componente	Descripción	Fuente de Información
SMA_porcentaje_personal_evaluación_desempeño	Indica el porcentaje de funcionarios con evaluación de desempeño respecto del total de funcionarios de la Superintendencia	Regional de personal

Fuente y enfoque seguido para fijar la meta: Según el plan establecido por capacitación para evaluar funcionarios	Estados de Medición funcionarios con evaluación de desempeño 70%	Excelente Aceptable Regular
---	--	-----------------------------------

Responsabilidad para fijar la Meta: Ing Rafael Encoc Ospino	Responsabilidad de Satisfacer la Meta: Rafael Encoc Ospino	Responsabilidad de Seguimiento: Ruben Lopez
---	--	---

Indicador Elaborado Por: Diana Maria Nuñez Roa	Fecha de Creación: 10 de Mayo de 2004	Fecha Última Revisión: 10 de Mayo de 2004
--	---	---



FICHA TECNICA INDICADOR DE GESTIÓN

CÓDIGO	PO - CON - 002
FECHA	17 de Marzo de 2004
VERSION	3
PAGINA	1 de 1

Perspectiva Aprendizaje e Innovación	Nombre: Nivel promedio de funcionarios ajustados de la SMA	Años: SMA_nivel_funcionarios_ajustados
Objetivo Estratégico : Ajustar los resultados y las competencias del personal a los requerimientos de desempeño		
Intención del Indicador: Medir el nivel de Personal con las competencias ajustadas a sus requerimientos		
Unidad de Captura: No. De funcionarios	Unidad de Almacenamiento No. De funcionarios	Temporizador: Manual
Árbol Dupont del Indicador:		
<pre> graph TD A[Personal Ajustado SMA] --> B[Personal Ajustado Provincia] A --> C[Personal Ajustado Mares] </pre>		
Definición Operacional (Fórmula y Componentes): <u>Ver Árbol Dupont</u>		
$SMA_porcentaje_personal_ajustado = \frac{SMA_No_funcionarios_ajustados_Provincia + SMA_No_funcionarios_ajustados_Mares}{SMA_No_total_funcionarios_Provincia + SMA_No_total_funcionarios_Mares}$		
Componente	Descripción	Fuente de Información
SMA_porcentaje_personal_ajustado	Indica el porcentaje de funcionarios con competencias ajustadas respecto del total de funcionarios de la Superintendencia	Regional de personal
Fuente y enfoque seguido para fijar la meta:	Estados de Medición Funcionarios ajustados en Competencias	
Según el plan establecido por capacitación para cerrar brechas de competencias	70%	Excelente
		Aceptable
		Regular
Responsabilidad para fijar la Meta: Ing Rafael Encic Ospino	Responsabilidad de Satisfacer la Meta: Ing Rafael Encic Ospino	Responsabilidad de Seguimiento: Ruben Lopez
Indicador Elaborado Por: Diana Maria Nuñez Roa	Fecha de Creación: 30 de Mayo de 2004	Fecha Última Revisión: 30 de Mayo de 2004

7 PROCESO DE GESTIÓN DE DESEMPEÑO Y DESARROLLO DE PERSONAL EN LA SMA

Como se ha mencionado en el modelo de direccionamiento estratégico de la SMA, se busca obtener una visión compartida del plan estratégico del negocio y a su vez orientar el recurso humano hacia la consecución de las metas. Ecopetrol S.A, a través de la unidad de Dirección de Desarrollo ha establecido un procedimiento para la Gestión de Desempeño a nivel institucional a través del cual involucra a todas las personas en el cumplimiento de los objetivos establecidos en el plan estratégico de la SMA y los cuales son verificados por medio del BSC.

El procedimiento de gestión de desempeño se puede revisar en el anexo 2. Proceso de Gestión de Desempeño -ECP-DDS-02-; la base fundamental de este proceso es el establecimiento de un acuerdo de desempeño entre jefe y colaborador, a través de la firma de un contrato individual de desempeño, en el que se reflejan los objetivos de resultados específicos del plan estratégico y funciones que desempeñe el funcionario en la organización, y los objetivos de competencias comportamientos deseables que se requiere en las personas para la ejecución eficiente del cargo.

El proceso de Gestión de Desempeño y desarrollo de personal contempla cuatro fases las cuales se describen en la figura 14, y se ejecutara a través del sistema de Gestión Integral de Personal -GIP-

Figura 14

**PROCEDIMIENTO DE GESTION DEL DESEMPEÑO
DIRECCION DE DESARROLLO
(CONSULTAR INTRANET NORMA ECP – DDS – P –
002)**



Este modelo de Gestión está basado en Objetivos de Resultados y competencias, los objetivos de resultados se establecen de acuerdo al plan estratégico de la SMA y descripción del cargo que este desempeñando y las competencias para este año se definieron tres competencias humanas a nivel corporativo para todos los empleados de ECOPETROL. S.A. **Ver figura 15**

Figura 15. Competencias corporativas de ECOPETROL S.A.

ORIENTACIÓN A RESULTADOS
COMPORTAMIENTOS
Supera barreras funcionales y muestra actitud positiva frente a obstáculos. Pone en práctica el principio de Pareto, cuando es necesario.
Establece sus propios estándares de excelencia.
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.
Se focaliza en los resultados y se mantiene atento al avance de sus objetivos y los de su área.
COMUNICACIÓN EFECTIVA
COMPORTAMIENTOS
Observa, capta y comprende las reacciones de la gente.
Está al alcance de los demás, tiene la puerta abierta y se acerca a la gente.
Mantiene informado a sus colaboradores o compañeros sobre su trabajo y las actividades de su área y de la Empresa.
Tiene el criterio para definir qué información, cómo y cuándo la debe transmitir.
Escucha con atención, indagando información cuando se requiere.
TRABAJO EN EQUIPO
COMPORTAMIENTOS
Escucha y negocia para lograr acuerdos.
Antepone las metas del equipo a las metas individuales.
Valora y reconoce los aportes y la experiencia de los otros.
Coopera activamente como miembro del equipo.
Desarrolla alianzas con otras áreas de la organización.

7.1 APLICACIÓN DEL PROCESO DE GESTIÓN DE DESEMPEÑO DE PERSONAL EN LA SMA

Como se ha establecido el proceso de gestión de desempeño se aplica de acuerdo al procedimiento EC – DDS – 002 establecido por la dirección de desarrollo. Cada año el Superintendente presenta el plan estratégico del negocio, el cual contiene las metas de desempeño anual que son revisadas y ajustadas mensualmente en el Comité Estratégico de la SMA

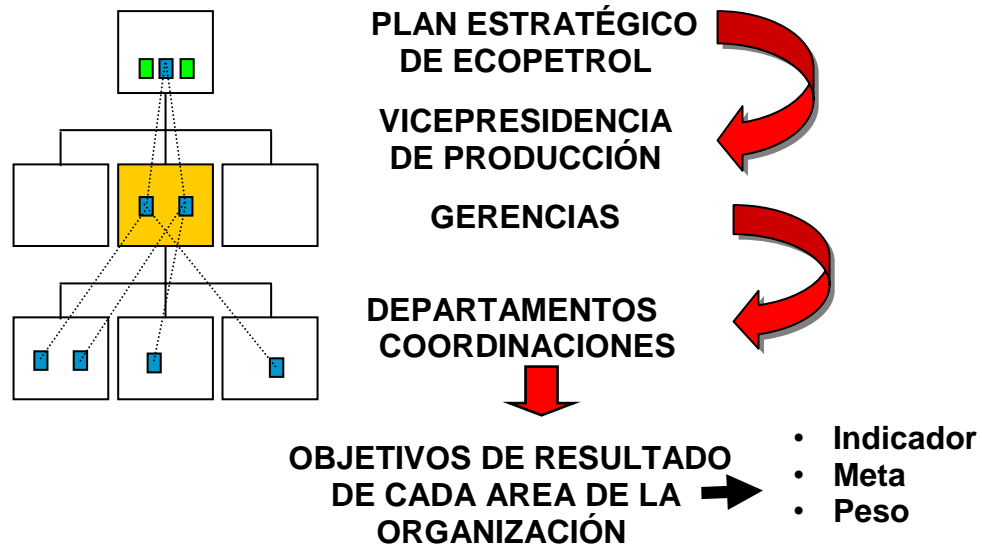
El proceso de gestión de desempeño inicia con el despliegue de los objetivos de resultado del plan estratégico de la SMA, a cada una de sus unidades de negocio

7.1.1 DESPLIEGUE DE OBJETIVOS DE RESULTADO A CADA UNIDAD DE NEGOCIO

La condición de ejecutar un despliegue de los objetivos del plan estratégico de la SMA es introducir una clara definición del Rol Corporativo (VPR, Gerencia Regional Magdalena y Superintendencia de Operaciones). Entendiendo este rol claramente, se pueden tener múltiples unidades de negocio operando debajo de una sombrilla corporativa común Constituyendo un programa de Alineación en Cascada.

El despliegue estratégico se realiza a fin de generar a cada una de las áreas los objetivos correspondiente al Plan Estratégico de Ecopetrol S.A, este despliegue se realiza en forma de cascada, buscando alinear todas las unidades de negocio, en la figura 16 se presenta la estructura del procedimiento realizado para la asignación de compromisos a cada jefatura de departamento y coordinaciones de la SMA, ya que estas son las llamadas áreas de negocio.


Figura 16 Despliegue de objetivos a cada área de la SMA



Los objetivos que se desprenden del plan estratégico de la organización se le asigna el nombre de objetivos de resultados, ya que especifican claramente cual es el fin en cantidad o función que se espera obtener en el desempeño de la organización.

Este despliegue se realizó partiendo de la matriz estratégica que tenemos de la SMA, ya que en esta se encuentran reflejados los objetivos del plan estratégico y además se tienen establecidos los indicadores y metas de toda la SMA. Es importante tener presente que en esta metodología a medida que se vaya bajando en la organización, las metas y responsabilidades empezarán a recaer sobre distintas áreas lo que significa que cada unidad aportara un porcentaje para el cumplimiento global de los objetivos de resultados de la SMA, a continuación se muestra el despliegue de objetivos a cada área de la SMA.

Tabla 12. Objetivos de Gestión del Departamento de Producción

 OBJETIVOS DE GESTIÓN DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN - SMA -												
P	COD	OBJETIVOS ESTRATEGICOS	INTENCIÓN DEL OBJETIVO	Nombre Indicador	DEFINICION OPERACIONAL (Formula)	Unid de medida	Temporalidad	META 2004	Responsable del Resultado	Responsable Por la Información	PFI 's o Planes de Acción	Líder del Proyecto
PERSPECTIVA FINANCIERA												
FINANCIERA	F3	Optimizar la infraestructura de activos de la superintendencia	Reducir los inventarios de crudo y blancos, basado en los acuerdos de bombeo con nuestros clientes	Inventario de Productos	No de Barriles Crudo	Barriles	Mensual	35.200	Ariel Olarte	Field View	Acción de Optimización de Reducción de Inventario de Crudo	Ariel Olarte
					No de Barriles Blancos	Barriles	Mensual	1.300	Ariel Olarte	Field View		
PERSPECTIVA DEL CLIENTE												
CLIENTE	C1	Aumentar la Participación en el mercado nacional	Participación en el mercado nacional con 14.970 BOPD de crudo	Participación Crudo	(Producción de Crudo Día Año / Pronóstico de Producción de Crudo Día Año)	%	Mensual	100%	Ariel Olarte	Field View	Planes de Optimización	Ariel Olarte
				Participación Gas	(Producción de Gas Día Año/Pronóstico Producción de Gas Día Año)	%	Mensual	100%	Ariel Olarte	Field View		
				Participación Blancos	(Producción de Blancos Día Año/Pronóstico Producción de Blancos Día Año)	%	Mensual	100%	Ariel Olarte	Field View		
	C2	Entregar Productos con la Calidad Esperada	Calidad de Blancos	Calidad Blancos	Calidad Propano	PVR max	Mensual	208 PVR	Gustavo Villa	Gustavo Villa		
					Calidad Butano	PVR max	Mensual	70 PVR	Gustavo Villa	Gustavo Villa		
					Calidad Gasolina	PVR max	Mensual	13 PVR	Gustavo Villa	Gustavo Villa		
			Calidad del Crudo	Calidad del Crudo	Salinidad	Lib/Mil Barriles	Mensual	16 Lib / Mil Barriles	Javier Duran Serrano y Ricardo Gómez	Javier Duran Serrano y Ricardo Gómez		
					BSW	%	Mensual	0,20%	Javier Duran Serrano, Ricardo Gómez y Rafael Carrillo Acevedo	Javier Duran Serrano, Ricardo Gómez y Rafael Carrillo Acevedo		
			Calidad Gas SPV	Calidad Gas SPV	Humedad	Lib/Mill PC	Mensual	max 6	Gustavo Villa	Gustavo Villa		
					Gravedad Especifica	Adimensional	Mensual	0,6	Gustavo Villa	Gustavo Villa		
Calidad del Gas Centro	Calidad del Gas Centro	Poder Calorifico	Adimensional	Mensual	950 <Pc< 1150	Gustavo Villa	Gustavo Villa					
		Gravedad Especifica	Adimensional	Mensual	1,6	Gustavo Villa	Gustavo Villa					
Calidad del Agua	Calidad del Agua	Cloro Residual	PPM	Mensual	Max 0.5 PPM	Gustavo Villa	Gustavo Villa					
		Turbiedad	NTU	Mensual	25 NTU	Gustavo Villa	Gustavo Villa					

PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS													
PI	P11	Ejecución Presupuestal	Ejecutar 40 \$MLL del presupuesto de gastos	Ejecución de la Causación de Gastos	EPG = (Presupuesto Causado de Gastos / Presupuesto Aprobado de Gastos) - 1	%	Mensual	100%	Ariel Olarte	Help	Seguimiento al programa de compromisos y causación	Ariel Olarte	
			Ejecutar 27,7 \$MLL del presupuesto de inversión	Indice de Ejecución de Gestión de Proyectos	EPG = (Presupuesto Causado de Inversión / Presupuesto Aprobado de Inversión) - 1	%	Mensual	100%	Ariel Olarte	Help			
PROCESOS INTERNOS			Asegurar la producción de crudo en 12.850 BPOD de acuerdo a los pronósticos P - 50	Producción Diaria de Crudo Promedio Mes	BPD = (Barriles de Crudo Promedio Día Año/ Meta de Producción Crudo día Año)	Barriles/Día	Mensual	100%	Ariel Olarte	Field Wiew	Proyecto de Perforación adicional Llanito - Gala		
			Asegurar la producción de Gas en 16.761 KPCD de acuerdo a los pronósticos P - 50	Producción Diaria de Gas Promedio Mes	KPCD = (KPCD de Gas Seco Promedio Día Mes / Meta de Producción de Gas Día Mes)	KPCD/Día	Mensual	100%	Ariel Olarte	Field Wiew	Seguimiento y control de producción de gas y de blancos		
			Producir 1.553 BPD de productos blancos	Producción Diaria de Blancos Promedio Mes	BLPD = (Barriles de Blancos Promedio Día Mes / Meta de Producción Blancos día Mes)	BLPD/Día	Mensual	100%	Ariel Olarte	Field Wiew			
	PI2	Cumplir con el plan de producción de crudo y gas e incrementar la producción en los campos		Mantener la diferida por debajo de 1.870 BPD	Diferida de Producción	Barriles de Crudo Promedio Día Año	Barriles/Día	Mensual	1870	Ariel Olarte	Hoy	Ejecutar 40 trabajos de varillaje al mes	Ariel Olarte
				Contribuir a la producción de 122 BOPD adicionales año 2004 -por recuperación secundaria	Inyección de Agua	Cantidad de Agua	Barriles/Día	Diario	23000	Gustavo Villa	Hoy Plantas	Seguimiento y control de inyección de agua	
						Presion de Inyección	PSI	Diario	1800	Gustavo Villa	Hoy Plantas		
				Desarrollar 6.5 MBL y de 23.2 GPCS 10.68 de reservas no desarrolladas	Incorporación de Reservas	IR = (Barriles de Reservas Incorporadas/Barriles Presupuestados)	%	Mensual	100%	Ariel Olarte	Hoy	Proyecto de Perforación adicional de 5 pozos Llanito - Gala	
		Producir 2.120 BOPD incrementales año 2004 - proyectos	Producción de Barriles Adicionales	Barriles Incrementales/Barriles Presupuestados	%	Mensual	100%	Ariel Olarte	Hoy	Proyecto de cañoneo y recañoneo de los campos de Lisama, Llanito, Gala, Nutria y Tesoro.			
	P13	Optimizar la infraestructura de procesos del DownStream	5 Proyectos de Optimización	Indexado Cumplimiento de los Proyectos de Optimización	Ponderado de los Porcentajes de Avance de los Proyectos	%	Mensual	100%	Ariel Olarte	Vision Empresarial	Proyecto Planta deshidratadora La Cira, Bonanza, Análisis de falla, Provincia y Diagnóstico de Lineas de Flujo	Ariel Olarte	

PIHES												
PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS HESQ												
PROCESOS INTERNOS HESQ	PIHES01	Reducir la Accidentalidad en la Operación de la Superintendencia	Aumentar el número de reportes	Reporte de Incidentes	No de Incidentes en la Depart / No de Empleados	Num	Mensual	0.5 / Persona	Ariel Olarte	HESQ	Programa de Gestión HESQ - 2004 Ruta del Éxito	Rafael Enoc Ospino Rojas, Ariel Olarte y Ulises Quintero
			Disminuir el índice de severidad	Índice de Severidad	IS = (Días Perdidos/Millones de Horas Trabajadas)	Días Per/MHT	Mensual	< 135	Ariel Olarte	HESQ		
			Disminuir el índice de frecuencia	Índice de Frecuencia Total	IA = (No de Accidentes con Perdida de Tiempo/ Millones de Horas Trabajadas)	Acc/MHT	Mensual	10%	Ariel Olarte y Ulises Quintero	HESQ	Programa de Implementación OSHA 18000	Rafael Enoc Ospino Rojas, Ariel Olarte y Ulises Quintero
			Realizar oportunamente la investigación	Índice de Accidentes Investigados	IAI = Accidentes Investigados / Accidentes Presentados en el Departamento	%	Mensual	100%	Ariel Olarte	HESQ		
PIHES02	Garantizar la Protección Ambiental	Reportar y sanear 50 eventos ambientales	Eventos Ambientales	(No de Eventos Saneados / No de Eventos Ambientales Presentados)	%	Mensual	50	Javier Duran Serrano	HESQ			
IA												
PERSPECTIVA DE INNOVACIÓN Y APRENDIZAJE												
INNOVACIÓN Y APRENDIZAJE	IA2	Ajustar los Resultados y Competencias del Personal a los requerimientos de Desempeño	Desarrollar acuerdos de gestión con el personal directivo del Dpto. de Producción (Matriz RACI, Descripción de Cargos, Planeación y seguimiento de objetivos de desempeño)	Funcionarios Evaluados	Funcionarios Directivos Evaluados / Funcionarios en el Depart	%	Mensual	100%	Ariel Olarte y Grupo de la Dirección de Desarrollo en la GRM	Personal	Implementación del Modelo Organizacional	Grupo de la Dirección de Desarrollo en la GRM
			Desarrollo integral de personal directivo del Dpto de Producción durante el año 2004	Funcionarios Ajustados	Funcionarios Directivos Ajustados al Cargo / Funcionarios en el Depart	%	Mensual	70%	Ariel Olarte y Grupo de la Dirección de Desarrollo en la GRM	Personal	Plan de Anual de Capacitación y Acciones de Desarrollo Plan de Identificación de la Matriz de Habilidades	Grupo de la Dirección de Desarrollo en la GRM Coordinadores de la SMA

Tabla 13. Objetivos de Gestión Coordinación de Plantas de Proceso de El Centro y Provincia


 OBJETIVOS DE GESTIÓN COORDINACIÓN DE PLANTAS DE PROCESO EL CENTRO Y PROVINCIA												
P	COD	OBJETIVOS ESTRATEGICOS	INTENCIÓN DEL OBJETIVO	Nombre Indicador	DEFINICIÓN OPERACIONAL (Formula)	Unidad de medida	Temporalidad	META 2004	Responsable del Resultado	Responsable Por la Información	PFI 's o Planes de Acción	Líder del Proyecto
PERSPECTIVA FINANCIERA												
FINANCIERA	F											
	F3	Optimizar la infraestructura de activos de la superintendencia	Reducir los inventarios de crudo basado en los acuerdos de bombeo con nuestros clientes	Inventario de Productos	No. de Barriles de Blancos	Barriles	Mensual	1.300	Gustavo Villa	Field Wiew	Acción de Optimización de Reducción de Inventario de Crudo	Ariel Olarte
PERSPECTIVA DEL CLIENTE												
CLIENTE	C1	Aumentar la Participación en el mercado nacional	Participar en el mercado nacional con 16.751 KP/CD de Gas seco comercial	Participación Gas	(Producción de Gas Día Año/Pronóstico Producción de Gas Día Año)	%	Mensual	100%	Gustavo Villa	Field View	Seguimiento y Control de Producción y calidad de Gas y Blancos.	Ariel Olarte
			Participar en el mercado nacional con 1.553 BPD de Productos blancos	Participación Blancos	(Producción de Blancos Día Año/Pronóstico Producción de Blancos Día Año)	%	Mensual	100%	Gustavo Villa	Field View		
	C2	Entregar Productos con la Calidad Esperada	Calidad de Blancos	Calidad Blancos	Calidad Propano	PVR max	Mensual	208 PVR	Gustavo Villa	Gustavo Villa		
					Calidad Butano	PVR max	Mensual	70 PVR	Gustavo Villa	Gustavo Villa		
					Calidad Gasolina	PVR max	Mensual	13 PVR	Gustavo Villa	Gustavo Villa		
			Calidad Gas SPV	Calidad Gas SPV	Humedad	Lib/Mill PC	Mensual	max 6	Gustavo Villa	Gustavo Villa		
					Gravedad Especifica	Adimensional	Mensual	0,6	Gustavo Villa	Gustavo Villa		
			Calidad del Gas Centro	Calidad del Gas Centro	Poder Calorifico	Adimensional	Mensual	950 <PC< 1150	Gustavo Villa	Gustavo Villa		
					Gravedad Especifica	Adimensional	Mensual	1,6	Gustavo Villa	Gustavo Villa		
					Cloro Residual	PPM	Mensual	Max 0.5 PPM	Gustavo Villa	Gustavo Villa		
Calidad del Agua	Calidad del Agua	Turbiedad	NTU	Mensual	25 NTU	Gustavo Villa	Gustavo Villa					
PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS												
PROCESOS INTERNOS	PI1	Ejecución Presupuestal	Ejecutar 4,7 Millardos del presupuesto de gastos	Ejecución de la Causación de Gastos	EPG = (Presupuesto Causado de Gastos / Presupuesto Aprobado de Gastos) - 1	%	Mensual	100%	Gustavo Villa	Help	Seguimiento al programa de compromisos y causación	Ariel Olarte
	PI2	Cumplir con el plan de producción de crudo y gas e incrementar la producción en los campos	Asegurar la producción de Gas en 16.761 KP/CD de acuerdo con los pronósticos P - 50	Producción Diania de Gas Promedio Mes	KPCD = (KPCD de Gas Seco Promedio Día Año / Meta de Producción de Gas Día Año)	KPCD/Día	Mensual	100%	Gustavo Villa	Field Wiew	Seguimiento y Control de Producción de Gas y Blancos y de Inyección de Agua.	Ariel Olarte
			Producir 1.553 BPD de productos blancos	Producción Diania de Blancos Promedio Mes	BPD = (Barriles de Blancos Promedio Día Año / Meta de Producción Blancos día Año)	BPD/Día	Mensual	100%	Gustavo Villa	Field Wiew		
			Contribuir a la Producción de 122 BOPD adicionales año 2004 -por recuperación secundaria	Inyección de Agua	Cantidad de Agua	Barriles/Día	Diano	23.000	Gustavo Villa	Día-Planta		
				Presión de Inyección	PSI	Diano	1.800	Gustavo Villa	Día-Planta			
PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS HESO												
PROCESOS INTERNOS HESO	PIHES01	Reducir la Accidentalidad en la Operación de la Superintendencia	Aumentar el numero de reportes	Reporte de Incidentes	No de Incidentes en la Depart / No de Empleados	Num	Mensual	0,5 / Persona	Gustavo Villa	HESQ	Programa de Gestión HESQ - 2004 Ruta del Éxito	Rafael Ospino, Ariel Olarte y Ulises Quintero
			Disminuir el índice de severidad	Indice de Severidad	IS = (Días Perdidos/Millones de Horas Trabajadas)	Días Per/MHT	Mensual	< 135	Gustavo Villa	HESQ		
			Disminuir el índice de frecuencia	Indice de Frecuencia Total	IA = (No de Accidentes con Perdida de Tiempo/ Millones de Horas Trabajadas)	Acc/MHT	Mensual	10%	Gustavo Villa	HESQ		
PERSPECTIVA DE INNOVACIÓN Y APRENDIZAJE												
INNOVACIÓN Y APRENDIZAJE	IA2	Ajustar los Resultados y Competencias del Personal a los requerimientos de Desempeño	Desarrollar acuerdos de gestión con el personal directivo de la Coordinación (Matriz RACL, Descripción de Cargos, Planeación y seguimiento de objetivos de desempeño)	Funcionarios Evaluados	Funcionarios Directivos Evaluados / Funcionarios en la Coordinación	%	Mensual	100%	Gustavo Villa y Grupo de la Dirección de Desarrollo en la GRM	Personal	Implementación del Modelo Organizacional	Grupo de la Dirección de Desarrollo en la GRM
			Desarrollo integral de personal de la Coordinación durante el año 2004	Funcionarios Ajustados	Funcionarios Directivos Ajustados al Cargo / Funcionarios en la Coordinación	%	Mensual	100%	Gustavo Villa y Grupo de la Dirección de Desarrollo en la GRM	Personal	Plan de Anual Capacitación y de Acciones de Desarrollo Plan Identificación de la Matriz de Habilidades	Grupo de la Dirección de Desarrollo en la GRM Coordinadores de la SMA

Tabla 14. Objetivos de Gestión Coordinación de Producción El Centro



 OBJETIVOS DE GESTIÓN COORDINACIÓN DE CRUDO EL CENTRO 												
P	COD	OBJETIVOS ESTRATEGICOS	INTENCIÓN DEL OBJETIVO	Nombre Indicador	DEFINICIÓN OPERACIONAL (Formula)	Unidad de medida	Temporalidad	META 2004	Responsable del Resultado	Responsable Por la Información	PFI 's o Planes de Acción	Líder del Proyecto
FINANCIERA	F	PERSPECTIVA FINANCIERA										
	F3	Optimizar la infraestructura de activos de la superintendencia	Reducir los inventarios de crudo basado en los acuerdos de bombeo con nuestros clientes	Inventario de Productos	No de Barriles de crudo	Barriles	Mensual	22.000	Javier Durán Serrano	Field Wiew	Accción de Optimización de Reducción de Inventario de Crudo	Ariel Olarte
CLIENTE	C	PERSPECTIVA DEL CLIENTE										
	C1	Aumentar la Participación en el mercado nacional	Participar en el mercado nacional con 5496 BOPD de crudo	Participación Crudo	(Producción de Crudo Dia Año / Pronóstico de Producción de Crudo Dia Año)	%	Mensual	100%	Javier Durán Serrano	Field View	Planes de Optimización	Ariel Olarte
	C2	Entregar Productos con la Calidad Esperada	Calidad del Crudo	Calidad del Crudo	Salinidad	Lib/Mil Barriles	Mensual	16 Lib / Mil Barriles	Javier Durán Serrano	Javier Duran Serrano		
BSW					%	Mensual	0,20%	Javier Durán Serrano	Javier Duran Serrano			
PI	PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS											
PROCESOS INTERNOS	P11	Ejecución Presupuestal	Ejecutar 2 Millardos del presupuesto de gastos	Ejecución de la Causación de Gastos	EPG = (Presupuesto Cuasado de Gastos / Presupuesto Aprobado de Gastos) -1	%	Mensual	100%	Javier Durán Serrano	Help	Seguimiento al programa de compromisos y causación	Ariel Olarte
	PI2	Cumplir con el plan de producción de crudo y gas e incrementar la producción en los campos	Asegurar la producción de crudo en 5374 BOPD de acuerdo a los pronósticos P - 50	Producción Diaria de Crudo Promedio Mes	BPD = (Barriles de Crudo Promedio Dia Año/ Meta de Producción Crudo dia Año)	Barriles/Dia	Mensual	100%	Javier Durán Serrano	Field Wiew	Planes de Optimización	Ariel Olarte
			Contribuir a la Producción de 122 BOPD adicionales año 2004 - proyectos	Producción de Barriles Adicionales	Barriles Incrementales/Barriles Presupuestados	Barriles/Dia	Mensual	100%	Javier Durán Serrano	Hoy		
			Mantener la diferida por debajo de 1.150 BPD	Diferida de Producción	Barriles de Crudo Promedio Dia Año	Barriles/Dia	Mensual	1.150	Javier Durán Serrano	Hoy		
PI3	Optimizar la infraestructura de procesos del DownStream	3 Proyectos de Optimización	Indexado Cumplimiento de los Proyectos de Optimización	Ponderado de los Porcentajes de Avance de los Proyectos	%	Mensual	100%	Javier Durán Serrano	Vision Empresarial	Análisis de falla, Planta La Cira y diagnostico corrosión líneas de flujo	Ariel Olarte	
PIHES	PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS HESQ											
PROCESOS INTERNOS HESQ	PIHESQ1	Reducir la Accidentalidad en la Operación de la Superintendencia	Aumentar el numero de reportes	Reporte de Incidentes	No de Incidentes en la Depart / No de Empleados	Num	Mensual	0,5 / Persona	Javier Durán Serrano	HESQ	Programa de Gestión HESQ - 2004 Ruta del Éxito	Rafael Enoç Ospino Rojas, Ariel Olarte y Ulises Quintero
			Disminuir el indice de severidad	Indice de Severidad	IS = (Dias Perdidos/Millones de Horas Trabajadas)	Dias Per/MHT	Mensual	< 135	Javier Durán Serrano	HESQ		
	PIHESQ2	Garantizar la Protección Ambiental	Reportar y sanear 50 eventos ambientales	Eventos Ambientales	IA = (No de Accidentes con Perdida de Tiempo/ Millones de Horas Trabajadas)	Acc/MHT	Mensual	10%	Javier Durán Serrano	HESQ	Programa de Implmentación OSHA 18000	Rafael Enoç Ospino Rojas, Ariel Olarte y Ulises Quintero
IA	PERSPECTIVA DE INNOVACIÓN Y APRENDIZAJE											
INNOVACIÓN Y APRENDIZAJE	IA2	Ajustar los Resultados y Competencias del Personal a los requerimientos de Desempeño	Desarrollar acuerdos de gestión con el personal directivo de la Coordinación (Matriz RACI, Descripción de Cargos, Planeación y seguimiento de objetivos de desempeño)	Funcionarios Evaluados	Funcionarios Directivos Evaluados / Funcionarios en la Coordinación	%	Mensual	100%	Javier Durán Serrano y Grupo de la Dirección de Desarrollo en la GRM	Personal	Implementación del Modelo Organizacional	Grupo de la Dirección de Desarrollo en la GRM
			Desarrollo integral del personal directivo de la Coordinación durante el año 2004	Funcionarios Ajustados	Funcionarios Directivos Ajustados al Cargo / Funcionarios en la Coordinación	%	Mensual	100%	Javier Durán Serrano y Grupo de la Dirección de Desarrollo en la GRM	Personal	Plan de Anual de Capacitación y Acciones de Desarrollo Plan de Identificación de Habilidades	Grupo de la Dirección de Desarrollo en la GRM Coordinadores de la SMA

Tabla 15. Objetivos de Gestión Coordinación de Producción Provincia

 OBJETIVOS DE GESTIÓN COORDIANCIÓN DE CRUDO PROVINCIA 												
#	CODE	OBJETIVO OPERATIVO	INDICADOR OBJETIVO	Nombre Indicador	DEFINICIÓN OPERACIONAL (Fórmula)	Unid de medida	Frecuencia	META 2004	Responsable del Acci6n	Responsable Por el Informaci6n	MTI / Oficina de Acci6n	Linea del Proyecto
PERSPECTIVA FINANCIERA												
PROGRAMERA	F3	Optimizar la infraestructura de activos de la superintendencia	Reducci6n los inventarios de crudo basado en los acuerdos de bombeo con nuestros clientes	Inventario de Productos	No de Barriles de crudo	Barriles	Trimestral	6.200	Rafael Carrillo Acevedo	Field View	Acci6n de Optimizaci6n de Reducci6n de Inventario de Crudo	Asel Obarte
PERSPECTIVA DEL CLIENTE												
CLIENTE	C1	Aumentar la Participaci6n en el mercado nacional	Participar en el mercado nacional con 2716 GPCRD de crudo	Participaci6n Crudo	(Producci6n de Crudo Dia A6o / Promedio de Producci6n de Crudo Dia A6o)	%	Trimestral	100%	Rafael Carrillo Acevedo	Field View	Planes de Optimizaci6n	Asel Obarte
		Entregar Productos con la Calidad Esperada	Calidad del Crudo	Calidad del Crudo	Subvici6n	UBMI Barriles	Trimestral	16 Lb / Mil Barriles	Rafael Carrillo Acevedo	Rafael Carrillo Acevedo		
					ESW	%	Trimestral	0.20%	Rafael Carrillo Acevedo	Rafael Carrillo Acevedo		
PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS												
PROCESOS INTERNOS	P1E	Ejecuci6n Presupuestal	Ejecutar 12,7 Mill6n del presupuesto de gastos	Ejecuci6n de la Causaci6n de Gastos	EPG = (Presupuesto Causado de Gastos / Presupuesto Aprobado de Gastos) * 1	%	Trimestral	100%	Rafael Carrillo Acevedo	Help	Seguimiento al programa de compromisos y capacidad	Asel Obarte
			Ejecutar 9,8 Mill6n del presupuesto de inversiones	Indice de Ejecuci6n de Gastos de Proyectos	EPD = (Presupuesto Causado de Inversi6n / Presupuesto Aprobado de Inversi6n) - 1	%	Trimestral	100%	Rafael Carrillo Acevedo	Help	Seguimiento al programa de compromisos y capacidad	Asel Obarte
	P1D	Completar el plan de producci6n de crudo y gas e incrementar la producci6n en los tiempos	Asegurar la producci6n de crudo en 2841 GPCRD de acuerdo a los promedios P - 50	Producci6n Diaria de Crudo Promedio Miles	EPD = (Barriles de Crudo Promedio Dia A6o / Meta de Producci6n Crudo dia A6o)	Barriles/Dia	Trimestral	100%	Rafael Carrillo Acevedo	Field View	Planes de Optimizaci6n (Calificaci6n de 10 personas en el Campo Bonanza)	Asel Obarte
			Asegurar la producci6n de Gas en 5205 KPCRD de acuerdo a los promedios P - 50	Producci6n Diaria de Gas Promedio M3	KPCRD = (KPCRD de Gas Serie Promedio Dia A6o / Meta de Producci6n de Gas Dia A6o)	KPCRD/Dia	Trimestral	100%	Rafael Carrillo Acevedo	Field View		
			Producir 822 EPD de productos blancos	Producci6n Diaria de Blancos Promedio M3	EPD = (Barriles de Blancos Promedio Dia A6o / Meta de Producci6n Blancos dia A6o)	EPD/Dia	Trimestral	100%	Rafael Carrillo Acevedo	Field View		
			Mantener la difusi6n por debajo de 150 GPD	Difusi6n de Productos	Barriles de Crudo Promedio Dia A6o	Barriles/Dia	Trimestral	150	Rafael Carrillo Acevedo	Help		
P1D	Optimizar la infraestructura de procesos del DownStream	1 Proyectos de Optimizaci6n / Optimizaci6n de proceso de gas lic (provincia)	Indicador Cumplimiento de los Proyectos de Optimizaci6n	Ponderado de los Porcentajes de Avance de los Proyectos	%	Trimestral	100%	Rafael Carrillo	Visi6n Empresarial	Proyecto optimizaci6n proceso de gas lic provincia	Asel Obarte	
PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS HESD												
PROCESOS INTERNOS HESD	P1E	Reducir la Accidentabilidad en la Operaci6n de la Superintendencia	Aumentar el numero de reportes	Pajuda de Incidentes	No de Incidentes en la Coord / No de Empleados	Nero	Trimestral	0.8 / Persona	Rafael Carrillo Acevedo	HESD	Programa de Gestion HESD - 2004 Ruta del Esudo	Rafael Escoz Ojeda, Asel Obarte y Ulises Escoz Jara
			Disminuir el indice de severidad	Indice de Severidad	IS = (Dias Perdidos / Mill6n de Horas Trabajadas)	Dias Perdidos	Trimestral	< 126	Rafael Carrillo Acevedo	HESD		
			Disminuir el indice de frecuencia	Indice de Frecuencia Total	IFT = (No de Accidentes / Mill6n de Horas Trabajadas)	Accidentes	Trimestral	10%	Rafael Carrillo Acevedo	HESD		
PERSPECTIVA DE INNOVACI6N Y AFILIACI6N												
INNOVACI6N Y AFILIACI6N	M2	Ayudar los Resultados y Competencias del Personal a los requerimientos de Desarrollo	Desarrollar acuerdos de gesti6n con el personal directivo de la Coordinaci6n (M2) RACI, Desarrollo de Cargos, Planeaci6n y seguimiento de objetivos de desempe1o	Funcionarios Desarrollados	Funcionarios Directivos Desarrollados / Funcionarios Directivos en la Coord	%	Trimestral	100%	Rafael Carrillo y Grupo de la Direcci6n de Desarrollo en la GRM	Personal	Implementaci6n del Modelo Organizacional	Grupo de la Direcci6n de Desarrollo en la GRM
			Desarrollar integral de personal Directivo de la Coordinaci6n durante el a1o 2004	Funcionarios Aprobados	Funcionarios Directivos Aprobados al Cargo / Funcionarios en la Coordinaci6n	%	Trimestral	100%	Rafael Carrillo y Grupo de la Direcci6n de Desarrollo en la GRM	Personal	Plan de Anual de Capacitaci6n y Acciones de Desarrollo Planificaci6n de la Infraestructura de Habilidades	GRM de la Direcci6n de Desarrollo en la GRM Comit6 de la SMA

Tabla 16. Objetivos de Gestión Coordinación de Producción Periféricos

 OBJETIVOS DE GESTIÓN COORDINACIÓN DE CRUDO PERIFÉRICOS 											
F. COD	OBJETIVO ESTRATÉGICO	INTENCIÓN DEL OBJETIVO	Número Indicador	DEFINICIÓN OPERACIONAL (Fórmula)	Unidad de medida	Frecuencia	META 2004	Responsable del Resultado	Responsable Por la Información	PI o Planes de Acción	Línea del Proyecto
PERSPECTIVA FINANCIERA											
F3	Optimizar la infraestructura de activos de la superintendencia	Reducir los inventarios de crudo basado en los acuerdos de cambio con nuestros clientes	Inventario de Productos	No de Barriles	Barriles	Mensual	0.000	Ricardo Gómez Gómez	Field View	Acción de Optimización de Reducción de Inventario de Crudo	Axel Olata
PERSPECTIVA DEL CLIENTE											
C1	Aumentar la Participación en el mercado nacional	Participar en el mercado nacional con 6500 BOPD de crudo	Participación Crudo	(Producción de Crudo Día Año / Promedio de Producción de Crudo Día Año)	%	Mensual	8750	Ricardo Gómez Gómez	Field View	Planes de Optimización	Axel Olata
C2	Entregar Productos con la Calidad Esperada	Calidad del Crudo	Calidad del Crudo	Sabiedad	Litros/Barriles	Mensual	15 Lit / Mil Barriles	Ricardo Gómez Gómez	Ricardo Gómez Gómez		
				BDW	%	Mensual	0,30%	Ricardo Gómez Gómez	Ricardo Gómez Gómez		
PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS											
PI1	Ejecución Presupuestal	Ejecutar 3 Millones del presupuesto de gastos	Ejecución de la Cuota de Gastos	EPG = (Presupuesto Cuota de Gastos / Presupuesto Aprobado de Gastos) - 5	%	Mensual	100%	Ricardo Gómez Gómez	Help	Seguimiento al programa de compromisos y ejecución	Axel Olata
PI2	Cumplir con el plan de producción de crudo y gas e incrementar la producción en los campos	Asignar la producción de crudo en 2004 BPOD de acuerdo a los pronósticos P - 50	Producción Diaria de Crudo Promedio Mes	BPO = (Barriles de Crudo Promedio Día Año/ Meta de Producción Crudo día Año)	Barriles/Día	Mensual	100%	Ricardo Gómez Gómez	Field View	Perforación de 5 pozos Campo Ustara-Gala	Axel Olata
		Apoyar la gestión para desarrollar 6.5 MM y de 19 GPCS 10.00 de reservas no desarrolladas	Incorporación de Reservas	IR = (Barriles de Reservas Incorporadas/Barriles Presupuestados)	%	Mensual	100%	Ricardo Gómez Gómez	Help		
		Producir 1002 BPO adicionales año 2004 - proyectos	Producción de Barriles Adicionales	IA = (Incorporación de Reservas Presupuestadas)	%	Mensual	100%	Ricardo Gómez Gómez	Help		
		Mantener la diferencia por debajo de 450 BPO	Diferencia de Producción	Barriles de Crudo Promedio Día Año	Barriles/Día	Mensual	450	Ricardo Gómez Gómez	Help		
PI3	Optimizar la infraestructura de procesos del DownStream	1 Proyectos de Optimización, Tratamiento y bombas en las estaciones de Llanera	Índice Cumplimiento de los Proyectos de Optimización	Ponderada de los Porcentajes de Avance de los Proyectos	%	Mensual	100%	Ricardo Gómez Gómez	Visión Empresarial	Análisis de Falla	Axel Olata
PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS HESQ											
PI4	Reducir la Accidentalidad en la Operación de la Superintendencia	Aumentar el número de reportes	Reporte de Incidentes	No de incidentes en la Oper. / No. de Empleados	Num	Mensual	0.5 / Persona	Ricardo Gómez Gómez	HESQ	Programa de Gestión HESQ - 2004 Ruta del Éxito	Rafael Enc. Ospino Rojas, Axel Olata y Ulises
		Disminuir el índice de severidad	Índice de Severidad	IS = (Días Perdidos/Millones de Horas Trabajadas)	Días Perdidos	Mensual	< 135	Ricardo Gómez Gómez	HESQ		
		Disminuir el índice de frecuencia	Índice de Frecuencia Total	IF = (No. de Accidentes con Pérdida de Tiempo/ Millones de Horas Trabajadas)	Accidentes	Mensual	10%	Ricardo Gómez Gómez	HESQ	Programa de Implementación OSHA 18000	Rafael Enc. Ospino Rojas, Axel Olata y
PERSPECTIVA DE INNOVACIÓN Y APRENDIZAJE											
IA1	Ajustar los Resultados y Competencias del Personal a los requerimientos de Desempeño	Desarrollar acuerdos de gestión con el personal directivo de la Coordinación (Matriz RAD, Descripción de Cargos, Planeación y seguimiento de objetivos de desempeño)	Funcionarios Evaluados	Funcionarios Directivos, Evaluados / Funcionarios en la Coordinación	%	Mensual	100%	Ricardo Gómez y Grupo de la Dirección de Desarrollo en la GRM	Personal	Implementación del Modelo Organizacional	Grupo de la Dirección de Desarrollo en la GRM
		Desarrollo integral de personal directivo de la Coordinación durante el año 2004	Funcionarios Ajustados	Funcionarios Directivos Ajustados al Cargo / Funcionarios en el Coordinación	%	Mensual	100%	Ricardo Gómez y Grupo de la Dirección de Desarrollo en la GRM	Personal	Plan de Anual de Capacitación y Acciones Desarrollo	Grupo de la Dirección de Desarrollo en la GRM
										Plan Identificación de las Máx. Habilidades	Coordinadores de la SMA

Tabla 17. Objetivos de Gestión Coordinación de Mantenimiento Subsuelo




 OBJETIVOS DE GESTIÓN 												
COORDINACIÓN DE MANTENIMIENTO SUBSUELO												
Y	COD	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	DEFINICIÓN DEL OBJETIVO	Nombre Indicador	DEFINICIÓN OPERACIONAL (Fórmula)	Unid de medida	Temporalidad	META 2004	Responsable del Proceso	Responsable Por la Información	PI - a Pares de Acción	Usos del Proyecto
PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS												
PROCESOS INTERNOS	PI	Ejecución Presupuestal	Ejecutar 9 Millones del presupuesto de gastos	Ejecución de la Causación de Gastos	EPG = (Presupuesto Causado de Gastos / Presupuesto Aprobado de Gastos) - 1	%	Mensual	100%	Gabriel Hernandez Silva	Help	Seguimiento al programa de compromisos y causación	Ases. Clafte
	PU	Cumplir con el plan de producción de crudo y gas e incrementar la producción en los campos	Ejecutar 40 trabajos de varillas al mes	Trabajos de Varillas	No. De trabajos de Varillas/ Mes	Número	Mensual	40	Gabriel Hernandez Silva	Gabriel Hernandez Silva		
			Ejecutar el complementario de las piezas del proyecto de perforación adicional Uanto Gala	Cumplimiento del proyecto	No. De Piezas	Núm	Mensual	5	Gabriel Hernandez Silva	Gabriel Hernandez Silva		
			Ejecutar el proyecto de calórico y recalóricos de los campos de Luama (16 pozos), Llanita (20 pozos)	Cumplimiento del proyecto	No. Pozos	Número	Mensual	100%	Gabriel Hernandez Silva	Gabriel Hernandez Silva		
PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS RESQ												
PROCESOS INTERNOS RESQ	PHE/SO	Reducir la Accidentalidad en la Operación de la Superintendencia	Aumentar el número de reportes	Reporte de Incidentes	No de incidentes en la Depart / No de Empleados	Núm	Mensual	0.5 / Persona	Gabriel Hernandez Silva	HESQ	Programa de Gestión HESQ - 2004 Ruta del Éxito	Rafael Eric Ospino Rojas, Axel Clafte y Ulises
			Disminuir el índice de seguridad	Índice de Seguridad	SI = (Días Perdidos/Millones de Horas Trabajadas)	Días Perdidos	Mensual	< 136	Gabriel Hernandez Silva	HESQ		
			Disminuir el índice de frecuencia	Índice de Frecuencia Total	IF = (No de Accidentes con Pérdida de Tiempo/ Millones de Horas Trabajadas)	Acc/MHT	Mensual	10%	Gabriel Hernandez Silva	HESQ	Programa de Implementación OSHA 18000	Rafael Eric Ospino Rojas, Axel
PERSPECTIVA DE INNOVACIÓN Y APRENDIZAJE												
INNOVACIÓN Y APRENDIZAJE	MA	Ajustar los Resultados y Competencias del Personal a los requerimientos de Desarrollo	Desarrollar acuerdos de gestión con el personal directivo de la Coordinación (Matriz RACI, Descripción de Cargas, Planificación y seguimiento de objetivos de desempeño)	Funcionarios Evaluados	Funcionarios Directivos Evaluados / Funcionarios en la Coordinación	%	Mensual	100%	Gabriel Hernandez y Grupo de la Dirección de Desarrollo en la GRM	Personal	Implementación del Modelo Organizacional	Grupo de la Dirección de Desarrollo en la GRM
			Desarrollo integral de personal Directivo de la Coordinación a hasta el año 2004	Funcionarios Ajustados	Funcionarios Directivos Ajustados al Cargo / Funcionarios en la Coordinación	%	Mensual	70%	Gabriel Hernandez y Grupo de la Dirección de Desarrollo en la GRM	Personal	Plan de Actualización y Acciones Desarrollo Plan Identificación de las Necesidades	Grupo de la Dirección de Desarrollo en la GRM Coordinadores de la SMA

Tabla 18. Objetivos de Gestión Departamento de Mantenimiento

 OBJETIVOS DE GESTIÓN DEPARTAMENTO DE MANTENIMIENTO - SMA -												
PERSPECTIVA	COD	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INTENCIÓN DEL OBJETO	NOMBRE DEL INDICADOR	DEFINICIÓN OPERACIONAL (Formula)	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA	META 2004	RESPONSABLE DEL RESULTADO	RESPONSABLE POR LA INFORMACIÓN	PI o PLANES DE ACCIÓN	LIDER DEL PROYECTO
FINANCIERA	F	PERSPECTIVA FINANCIERA										
	F3	Optimizar la infraestructura de activos de la superintendencia	Reducir el valor del inventario de las bodegas de la Superintendencia de Minas en un 17% por valor de \$1900 MLLS	Inventario de Materiales	Valor de Inventarios	Milones	Mensual	\$ 1900 Mlls	Ulises Quintero Villanar	Almuerzo	Plan de Racionalización de Inventarios de Bodegas 2004	Ulises Quintero Villanar
PROCESOS INTERNOS	M	PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS										
	PII	Asegurar la Eficiencia Operacional	Mejorar la Disponibilidad de los equipos en el 2004	Disponibilidad de Equipos	Horas Disponibles / Horas Totales	%	Mensual	95%	Ulises Quintero Villanar	Ulises Quintero	Programa de Mantenimiento Preventivo	Miguel Humberto Barros
			Mejorar la participación de mantenimiento preventivo en 7 áreas operativas	Participación de Mantenimiento Preventivo	(Horas Hombre de Mantenimiento Preventivo / Horas Totales de Mantenimiento)	%	Mensual	35%	Ulises Quintero Villanar	Ulises Quintero		
			Pasar de una organización de mantenimiento clase incoente (8 puntos) en la matriz de existencia a una organización de mantenimiento Concoente (21 puntos)	Cumplimiento Plan estratégico de Mantenimiento 2004	% de Avance en el programa	%	Mensual	21 puntos	Ulises Quintero Villanar, Miguel Humberto Barros, Luis Miguel Jiménez y Edgar Julio Gómez	Ulises Quintero	Plan Estratégico de Mantenimiento 2004	Miguel Humberto Barros
			Gestión y control del presupuesto de energía eléctrica mantenimiento como límite al aprobado de 478 MWlados	Porcentaje de Cumplimiento	% de Avance en el programa	%	Mensual	100%	Ulises Quintero y Luis Miguel Jiménez	Ulises Quintero	Seguimiento a ejecución presupuestal	Luis Miguel Jiménez Sanguino
			Ejecutar el programa de optimización energética para la SVA	Porcentaje de Cumplimiento	% de Avance en el programa	%	Mensual	100%	Ulises Quintero y Luis Miguel Jiménez	Ulises Quintero	Programa de optimización energética para la SVA	Luis Miguel Jiménez Sanguino
		Ejecutar 24 \$MILL del presupuesto de gastos	Ejecutar 24 \$MILL del presupuesto de gastos	Ejecución de la Cuasación de Gastos	$EPC = (\text{Presupuesto Cuasado de Gastos} / \text{Presupuesto Aprobado de Gastos}) - 1$	%	Mensual	100%	Ulises Quintero	Help	Seguimiento al programa de compromisos y cuasación	Ulises Quintero
		Ejecutar 11.630 \$MILL del presupuesto de inversión	Ejecutar 11.630 \$MILL del presupuesto de gastos	Índice de Ejecución de la Gestión de Proyectos	$EPC = (\text{Presupuesto Cuasado de Inversión} / \text{Presupuesto Aprobado de Inversión}) - 1$	%	Mensual	100%	Ulises Quintero	Help		Ulises Quintero
Cumplir con el plan de producción de crudo y gas e incrementar la producción en los campos	Mantener una oferta máxima de 130 BPD, mantenimiento	Diferida de Producción	Barriles de Crudo Promedio Día Mes	Barriles/Día	Mensual	100%	Ulises Quintero	Hoy	Seguimiento a oferta	Juan Antonio Galvis Jaime		

PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS HSEQ												
PROCESOS INTERNOS HSEQ	PHSEQ1	Reducir la Accidentalidad en la Operación de la Superintendencia	Aumentar el número de reportes	Reporte de Incidentes	No de Incidentes en el Depart / No de Empleados	Num	Mensual	0.5 / Persona	Ulises Quintero	Juan Antonio Galvis Jaimes	Programa de Gestión HSEQ - 2004 Ruta del Éxito	Juan Antonio Galvis Jaimes
			Disminuir el índice de severidad	Índice de Severidad	ES = (Días Perdidos/Miles de Horas Trabajadas)	Días Per/MHT	Mensual	< 130	Ulises Quintero	Juan Antonio Galvis Jaimes		
			Disminuir el índice de frecuencia	Índice de Frecuencia Total	IA = (No de Accidentes con Pérdida de Tiempo/ Miles de Horas Trabajadas)	Acc/MHT	Mensual	10%	Ulises Quintero	Juan Antonio Galvis Jaimes	Programa de Implementación OSHA 18000	Juan Antonio Galvis Jaimes y HSEQ
			Realizar oportunamente la investigación	Índice de Accidentes Investigados	IAI = Accidentes Investigados / Accidentes Presentados en la Superintendencia	%	Mensual	100%	Ulises Quintero	Juan Antonio Galvis Jaimes		
PERSPECTIVA DE INNOVACION Y APRENDIZAJE												
INNOVACION Y APRENDIZAJE	IA2	Ajustar los Resultados y Competencias del Personal a los requerimientos de Desempeño	Desarrollar acuerdos de gestión con el personal directivo del Departamento de Mantenimiento (Matriz RACI, Descripción de Cargos, Planeación y seguimiento de objetivos de desempeño)	Funcionarios Evaluados	Funcionarios Directivos Evaluados / Funcionarios en el Depart	%	Mensual	100%	Ulises Quintero y Grupo de la Dirección de Desarrollo en la GRM	Personal	Implementación del Modelo Organizacional	Grupo de la Dirección de Desarrollo en la GRM
			Desarrollo integral de personal directivo del Departamento de Mantenimiento de la Superintendencia de Mares durante el año 2004	Funcionarios Ajustados	Funcionarios Directivos Ajustados al Cargo / Funcionarios en el Departamento	%	Mensual	100%	Ulises Quintero y Grupo de la Dirección de Desarrollo en la GRM	Personal	Plan de Anual de Capacitación y Acciones de Desarrollo	Grupo de la Dirección de Desarrollo en la GRM
											Plan de Identificación de la Matriz de Habilidades	Coordinadores de la SMA

Tabla 19. Objetivos de Gestión Coordinación Mantenimiento Provincia Superintendencia de Mares


 OBJETIVOS DE GESTIÓN 											
COORDINACIÓN MANTENIMIENTO PROVINCIA SUPERINTENDENCIA DE MARES											
P	OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADOR DEL OBJETIVO	Unidad Indicada	DEFINICIÓN OPERACIONAL (Fórmula)	Unidad de medida	Periodicidad	META 2004	Responsable del Resultado	Responsable por la Información	PI 2004 (Plan de Acción)	Líder del Proyecto
FINANCIERA	Optimizar la infraestructura de activos de la superintendencia	Reducir el valor del inventario de botijas en la Coordinación en un 17%	Inventario de Materiales	Valor de Inventarios	Milardos	Mensual	100%	Edgar Jairo Torres	Compras	Plan de Racionalización de Inventarios de Botijas 2004	Ulises Quintana Villacazar
	PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS										
PROCESOS INTERNOS	Asegurar la Eficiencia Operacional	Mejorar la Disponibilidad de los equipos en el 2004 en Suerte y Servicio	Disponibilidad de Equipos	Horas Disponibles / Horas Totales	%	Mensual	80%	Edgar Jairo Gómez Torres	Edgar Jairo Gómez Torres	Programa de Mt Preventivo	Miguel Humberto Barcos
		Mantener un factor de servicio del sistema eléctrico por encima del 99%	Factor de servicio en % del sistema eléctrico	Factor de servicio en %	%	Mensual	99%	Edgar Jairo Gómez Torres	Edgar Jairo Gómez Torres		
		establecer cuadro de productos y servicios de mantenimiento y divulgarlo entre el grupo de trabajo	Cuadro de servicios	Porcentaje de Cumplimiento Cuadro de servicios	%	Mensual	100%	Edgar Jairo Gómez Torres	Edgar Jairo Gómez Torres		
	Ejecutar del presupuesto de gastos e inversiones	Ejecutar del presupuesto de gastos e inversiones 15430 Millones	Ejecución del presupuesto	Mt Ejecutados / Presupuesto	%	Mensual	100%	Edgar Jairo Gómez Torres	Help	Seguimiento al programa de compromisos y ejecución	Ulises Quintana
PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS HSEQ											
PROCESOS INTERNOS HSEQ	Cumplir y hacer cumplir los objetivos de OSH dentro mediante la ejecución de programas tales como: programa de investigación de ATS, 30, IAT/ICRAM, Reporte de Incidentes - Desarrollar las investigaciones de accidentes	Programa de Gestión de HSEQ Ruta de Ruta de Ruta	Programa de Gestión de HSEQ Ruta de Ruta	3 valores anuales de programas de investigación - número de incidentes reportados	Num	Mensual	30	Edgar Jairo Gómez Torres	Edgar Jairo Gómez Torres	Programa de Gestión HSEQ - 2004 Ruta del Éxito	Rafael Escobedo Rojas
	Reducir la Accidentabilidad en la Operación de la Superintendencia	Aumentar el número de reportes	Reporte de Incidentes	No de incidentes en la Casca / No de Empleados	Num	Mensual	3.5 / Persona	Edgar Jairo Gómez Torres	HSEQ	Programa de Gestión HSEQ - 2004 Ruta del Éxito	Rafael Escobedo Rojas, Ariel Olarte y Ulises
		Disminuir el índice de gravedad	Índice de Gravedad	Gr = (Días Perdidos/Millones de Horas Trabajadas)	Días Perdidos	Mensual	< 126	Edgar Jairo Gómez Torres	HSEQ		
Disminuir el índice de frecuencia	Índice de Frecuencia Total	IF = (No de Accidentes con Pérdida de Tiempo/ Millones de Horas Trabajadas)	Acc/MH	Mensual	10%	Edgar Jairo Gómez Torres	HSEQ	Programa de Implementación OSHA 18000	Rafael Escobedo Rojas, Ariel		
PERSPECTIVA DE INNOVACIÓN Y APRENDIZAJE											
INNOVACIÓN Y APRENDIZAJE	Ajustar los Resultados y Competencias del Personal a los requerimientos de Desempeño	Desarrollar acuerdos de gestión con el personal directivo de la Coordinación de Mantenimiento (Matriz RACI, Descripción de Cargos, Planeación y seguimiento de objetivos de desempeño)	Funcionarios Evaluados	Funcionarios Evaluados / Funcionarios en la Coordinación	%	Mensual	100%	Edgar Jairo Gómez Torres y Grupo de la Dirección de Desarrollo en la GRM	Personal	Implementación del Modelo Organizacional	Grupo de la Dirección de Desarrollo en la GRM
		Desarrollo integral de personal de la Coordinación de Mantenimiento de Mares durante el año 2004	Funcionarios Ajustados	Funcionarios Directivos Ajustados al Cargo / Funcionarios Directivos en la Coordinación	%	Mensual	100%	Edgar Jairo Gómez Torres y Grupo de la Dirección de Desarrollo en la GRM	Personal	Plan de Análisis de Capacidades y Acciones de Desarrollo Plan de Identificación de la Matriz de Habilidades	Grupo de la Dirección de Desarrollo en la GRM Coordinador de la SMA

Tabla 20. Objetivos de Gestión Coordinación Mantenimiento Periféricos




 OBJETIVOS DE GESTIÓN 											
COORDINACIÓN MANTENIMIENTO PERIFÉRICOS - PNE											
F	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	DEFINICIÓN DEL OBJETIVO	Nombre Indicador	DEFINICIÓN OPERACIONAL (Fórmula)	Unid. de medida	Frecuencia	META 2004	Responsable del Resultado	Responsable Por la Información	PII, o Planes de Acción	Unid. del Proyecto
FINANCIERA	Optimizar la infraestructura de activos de la superintendencia	Reducir el valor del inventario de bodega en un 17%	Inventario de Materiales	Valor de Inventarios	Milardos	Mensual	100%	Juan Antonio Galvis	Cempras	Plan de Racionalización de Inventarios de Bodegas 2004	Ulises Quintana Villanar
	PERSPECTIVA FINANCIERA										
PROCESOS INTERNOS	Ejecutar 6,76 Millardos del presupuesto de gastos	Ejecutar el presupuesto de gastos	Ejecución de la Causación de Gastos	EPG = (Presupuesto Cuatrida de Gastos / Presupuesto Aprobado de Gastos) - 1	%	Mensual	100%	Juan Galvis	Help	Seguimiento al programa de compromisos y causación	Ulises Quintana
	Asegurar la Eficiencia Operacional	Mejorar la Disponibilidad de los equipos de extracción de agua y compresión de gas en el 2004	Disponibilidad de Equipos	Horas Disponibles / Horas Totales	%	Mensual	95%	Juan Galvis	Juan Galvis	Programa de Mt Preventivo	Miguel Hernández Barros
		Mejorar la participación en mantenimientos preventivos en las 3 áreas de la Coordinación: Unidades de Bombeo, Instrumentos y Redes	Participación de Mantenimiento Preventivo	(Horas Hombre de Mantenimiento Preventivo / Horas Totales de Mantenimiento)	%	Mensual	35%	Juan Galvis	Juan Galvis		
	Cumplir con el plan de producción de petróleo y gas e incrementar la producción en los campos	Mantener una oferta máxima de 130 BOPD por mantenimientos eléctrico	Diferida de Producción	Barriles de Crudo Promedio Día Mes	Barriles/Día	Mensual	100%	Juan Galvis	Carlos Julio Salcedo	Plan Maestro de Mantenimiento	Ernesto Herrera
PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS HESQ											
PROCESOS INTERNOS HESQ	Reducir la Accidentalidad en la Operación de la Superintendencia	Aumentar el número de reportes	Reporte de incidentes	Nº de incidentes en la Coart / No de Empleados	Nº	Mensual	0.5 / Persona	Juan Galvis	HESQ	Programa de Gestión HESQ - 2004 Ruta del Éxito	Rafael Enciso Ospino Rojas, Ariel Olayo y Ulises
		Disminuir el índice de severidad	Índice de Severidad	IS = (Días Perdidos/Millones de Horas Trabajadas)	Días Perdidos/MHT	Mensual	< 135	Juan Galvis	HESQ		
		Disminuir el índice de frecuencia	Índice de Frecuencia Total	IA = (Nº de Accidentes con Pérdida de Tiempo/ Millones de Horas Trabajadas)	Accidentes/MHT	Mensual	10%	Juan Galvis	HESQ	Programa de Implementación OSHA 19000	Rafael Enciso Ospino Rojas, Ariel
PERSPECTIVA DE INNOVACIÓN Y APRENDIZAJE											
INNOVACIÓN Y APRENDIZAJE	Ajustar los Resultados y Competencias del Personal a los requerimientos de Desempeño	Desarrollar acuerdos de gestión con el personal directivo de la Coordinación de Mantenimiento (Matriz RACI, Descripción de Cargos, Planeación y seguimiento de objetivos de desempeño)	Funcionarios Evaluados	Funcionarios Directivos Evaluados / Funcionarios en la Coordinación	%	Mensual	100%	Juan Galvis y Grupo de la Dirección de Desarrollo en la GRM	Personal	Implementación del Modelo Organizacional	Grupo de la Dirección de Desarrollo en la GRM
		Desarrollo integral de personal de la Coordinación de Mantenimiento de la Superintendencia de Mares durante el año 2004	Funcionarios Ajustados	Funcionarios Directivos Ajustados al Cargo / Funcionarios en la Coordinación	%	Mensual	100%	Juan Galvis y Grupo de la Dirección de Desarrollo en la GRM	Personal	Plan de Actualización de Acciones de Desarrollo Plan Identificación de la Matriz de Habilidades	Grupo de la Dirección de Desarrollo en la GRM Coordinadores de la OMA

Tabla 21. Objetivos de Gestión Coordinación Mantenimiento El Centro

 OBJETIVOS DE GESTIÓN 											
COORDINACIÓN MANTENIMIENTO EL CENTRO - PME -											
#	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	DEFINICIÓN DEL OBJETIVO	Número Indicador	DEFINICIÓN OPERACIONAL (Fórmula)	Unid de medida	Frecuencia	META 2004	Responsable del Resultado	Responsable Por la Información	PTI y/o Planes de Acción	Unid del Proyecto
PERSPECTIVA FINANCIERA											
FINANCIERA	Optimizar la infraestructura de acciones de la superintendencia	Reducir el valor del inventario en la Coordinación en un 17%	Inventarios de Materiales	Valor de Inventarios	Milardos	Mensual	100%	Carlos Augusto Acevedo Sanchez	Compras	Plan de Racionalización de Inventarios de Bodega 2004	Unidad Contable Vilmaritz
	PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS										
PROCESOS INTERNOS	Ejecutar del presupuesto de gastos 5,148 Millardos	Ejecutar del presupuesto de gastos	Ejecución de la Cesación de Gastos	EPG = (Presupuesto Casado de Gastos / Presupuesto Aprobado de Gastos) - 1	%	Mensual	100%	Carlos Augusto Acevedo Sanchez	Help	Seguimiento al programa de compromisos y cesación	Unidad Contable Vilmaritz
	Asegurar la Eficiencia Operacional	Mejorar la Disponibilidad de los equipos críticos de la coordinación durante la vigencia de 2004 a los equipos de Reacomodamiento, Ventilador, Agoya a la operación, Chuparretillas, Costanques, Ambulancias y Vehículos para asegurar así	Disponibilidad de Equipos	Horas Disponibles / Horas Totales	%	Mensual	85%	Carlos Arenas	Carlos Arenas	Programa de Mt Preventivo	Miguel Humberto Barros
		Mejorar la participación mantenimiento preventivo en 2 áreas operativas	Participación de Mantenimiento Preventivo	(Horas Hombre de Mantenimiento Preventivo / Horas Totales de Mantenimiento)	%	Mensual	35%	Carlos Arenas	Carlos Arenas		
PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS RIESGO											
PROCESOS INTERNOS RIESGO	Reducir la Accidentalidad en la Operación de la Superintendencia	Aumentar el número de reportes	Reporte de Incidentes	No de Incidentes en la Coord / No de Empleados	Num	Mensual	0.5 / Persona	Carlos Arenas	HESG	Programa de Gestión HESG - 2004 Rata del Gato	Rafael Eric Ospino Rojas, Ariel Otero y Ulises
		Disminuir el índice de severidad	Índice de Severidad	IS = (Días Perdidos/Miliones de Horas Trabajadas)	Días Perdidos/MT	Mensual	< 135	Carlos Arenas	HESG		
		Disminuir el índice de frecuencia	Índice de Frecuencia Total	IA = (No de Accidentes con Pérdida de Tiempo/ Millones de Horas Trabajadas)	Acc/MT	Mensual	10%	Carlos Arenas	HESG	Programa de Implementación OSHA 18000	Rafael Eric Ospino Rojas, Ariel
PERSPECTIVA DE INNOVACIÓN Y APRENDIZAJE											
INNOVACIÓN Y APRENDIZAJE	Ajustar los Resultados y Competencias del Personal a los requerimientos de Desempeño	Desarrollar acuerdos de gestión con el personal directivo de la Coordinación de Mantenimiento (Matriz RACI, Descripción de Cargos, Planeación y seguimiento de objetivos de desempeño)	Funcionarios Evaluados	Funcionarios Directivos Evaluados / Funcionarios Directivos en la Coordinación	%	Mensual	100%	Carlos Arenas y Grupo de la Dirección de Desarrollo en la GRM	Personal	Implementación del Modelo Organizacional	Grupo de la Dirección de Desarrollo en la GRM
		Desarrollo integral de personal de la Coordinación de Mantenimiento durante el año 2004	Funcionarios Ajustados	Funcionarios Directivos Ajustados al Cargo / Funcionarios Directivos en la Coordinación	%	Mensual	100%	Carlos Arenas y Grupo de la Dirección de Desarrollo en la GRM	Personal	Plan de Anual de Capacitación y Acciones de Desarrollo Plan de Identificación de la Matriz de Habilidades	Grupo de la Dirección de Desarrollo en la GRM Coordinador de la SMA

7.1.2 Matriz RACI

Es una herramienta (metodología) que permite visualizar los procesos que se realizan en un área predeterminada a fin de establecer las actividades y responsabilidades que cada cargo debe realizar, cumpliendo con la FUNCIÓN BÁSICA de cada área.

Cada una de las letras que conforman la matriz RACI tienen un significado en la aplicación de la esta metodología.

- Responsibility (Responsable por ejecutar la TAREA)
- Accountable (Responsable por el RESULTADO)
- Consulted (Consultado)
- Informed (Informado)

➤ Pasos para elaborar la matriz RACI

- Se debe definir la función básica de cada área, a fin de determinar procesos o actividades que este alineados a los objetivos genericos por los que funciona la organización.
- Establecer el Mapa de Cargos, de acuerdo al área que se este evaluando, identificar claramente la estructura de cargos directivos de cada dependencia.
- Definir los PROCESOS de cada área (para cumplir la función básica), estos procesos se orientan a los procesos genéricos que realiza cada dependencia en la organización.
- Definir para cada proceso general de cada dependencia o unidad de negocio:principales actividades o Tareas, e identificar el A, los R y si aplican los C y los I.

A: se debe identificar cuales son los cargos que responden por un resultado en la organización, son los que dan las explicaciones de la función que estén

ejecutando, responden por objetivos globales la mayoría de correspondencia de esta letra esta designada hacia los jefes de departamento y coordinadores.

R: son los cargos que ejecutan la función en forma directa, son los cargos operativos que ejecutan las tareas a fin de conseguir resultados.

C: son los cargos a los que se debe consultar para la ejecución de alguna función.

I: indica informe de resultados a otros cargos de la unidad de negocio.

A través de esta matriz se obtiene la claridad organizacional para la definición de funciones. Se establecieron matrices para el área de producción y se despliegan hasta coordinaciones y para el departamento de mantenimiento se realizó una matriz en forma global, ya que se encuentra estructurado en forma global para el área de mantenimiento.

Para realizar estas matrices se ejecuto por medio de talleres conjuntos entre jefes de departamento, coordinadores, jefes de área, supervisores, de cada área operativa.

A continuación se presentan las matrices de cada área respectiva de la organización.

Tabla 22. Matriz RACI Departamento de Producción

DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN / MATRIZ DE RESPONSABILIDADES	GERENCIA TÉCNICA	SOPORTE DEL CORPORATIVO	GERENTE	COORD. DE GESTIÓN DE NEGOCIOS	SUPERINTENDENCIA OPERATIVA DE MARES	DEPARTAMENTO PRODUCCION	INGENIERIA DE PETROLEOS	COORDINACIONES DE PRODUCCION EL CENTRO, PERIFERICOS Y PROVINCIA	COORD. MANTENIMIENTO SUBSUELO	COORD. PLANTAS DE PROCESO EL CENTRO Y PROVINCIA
GESTION										
Establecer y cumplir con las metas de portafolio de producción de hidrocarburos	C			C	I	A	R	R	R	R
Producir HCs básicos e incrementales (directos o contratos)					I	A	R	R	R	R
Responder por el negocio ventas de gas y productos blancos				C		A				R
Responder por el proceso integral de producción de HCs					I	A		R		R
Ejecutar el plan de control de pérdidas	C				I	A	C	R	R	R
Asignar funcionarios en los campos para ejercer la Ingeniería de Petróleos					I	A	R			
Reasignar funcionarios en áreas claves de acuerdo a la necesidad					I	A	R	R	R	R
Gestionar con el Depto de Mttto el plan de manito preventivo y predictivo					I	A		R	R	R
Promover con MTTTO la operación permanente de la infraestructura					I	A		R	R	R
Participar en la Estructuración, negociación y firmar el acuerdo de servicio con Mttto					I	A	C	R	R	R
Gestionar para que los precios de transferencia reflejen el valor de su negocio				C	I	A				
Responder por los costos de producción por proceso y por área				C	I	A	R	R	R	R
Análisis financiero de los conceptos bajo su control				C	I	A	R			
Gestionar el presupuesto de gastos e inversiones				I	I	A	C	R	R	R
Gestionar y liderar los planes de choque de la diferida					I	A	R	R	R	
Relacionar los costos de abandono anual y gestionar los recursos					I	A	R	R	R	
Dar cumplimiento a las normas y acciones para evitar accidentalidad	C				I	A		R	R	R
Dar cumplimiento a las normas y acciones ambientales	C				I	A		R	R	R
Administración del archivo técnico. Copia de estudios a VEP	C				I	A	R			
Administrar acorde con las políticas corporativas	C				I	A	R	R	R	R
Responder por la calidad de la información a terceros y herramientas corporativas (KAPNET, Sensor, BDP)					I	A	R	R	R	R
Responder por la calidad de la estadística requerida en los sistemas de costos					I	A	R	R	R	R
Gestionar para que los costos asignados por el soporte corporativo sean representativos con el servicio					I	A	R	R	R	R
Firmar, negociar y realizar seguimiento y control al acuerdo de servicio Producción y Mttto					I	A	R	R	R	R
Gestionar la capacitación en las herramientas corporativas de cargue y análisis de información de producción	C				I	A	R	R	R	R
Entregar los volúmenes que se pacten en los compromisos que se hagan con la Vicepresidencia Comercial	C				I	A	R	R	R	R
INGENIERIA DE PETROLEOS										
Soporte en Información técnica										
Revisar y validar información mensual al MME					I	A	R			
Elaborar informes al MME sobre producción incremental, aband. Pozos, recompletamiento y permisos					I	A	R			
Elaborar informe técnico anual con la participación de la Gerencia Técnica	R				I	A	R	C	C	C
Mantener actualizada la información sobre los pronósticos y balance de reservas, participar en los comités cuando se requiera						A	R	C	C	C
Soporte pronósticos y Estudios										
Participar en los estudios técnicos inscritos en portafolio y relacionados con la actividad básica que se desarrolla				C	I	A	R	C	C	C
Soportar técnicamente los diferentes modelos de contratos y que abordan temas relacionados con actividades básicas						A	R	C	C	C
Elaborar conjuntamente con la GT los pronósticos de portafolio de producción de HCs	R			C	I	A	R			C
Generar los pronósticos operacionales					I	A	R	C	C	C
Verificar coherencia en los datos de pronósticos en la Herramienta de KAPNET y corporativos (Portafolio, Sensor etc)				C	I	A	R	C	C	C
Seguimiento a pozos y comportamiento de los yacimientos										
Evaluar comportamiento de pozos productores e inyectores	C				I	A	R			
Participar en la definición de la ruta de los equipos de W.O. (Priorización)					I	A	R	C	C	
Verificar que la ejecución de los trabajos de subsuelo se realicen acorde a como fueron aprobados.					I	A	R	C	C	
Identificar zonas no desarrolladas y en conjunto con la GT ejecutar proyectos para explotarlas	R				I	A	R			
Estructurar proyectos en equipo con la GT y la Coord. Gestión de negocios relacionados con su actividad básica	R		R		I	A	R	C		C
Asistir en la ejecución de los trabajos de subsuelo (estimulaciones, fracturamientos, . Etc) propuestos por la GT	C				I	A	R	C	C	
Plantear conjuntamente con el ICP y GT la solución a problemas de daño de formación	R				I	A	R	C	C	C
Programar conjuntamente con Ingeniería de Petróleos la adquisición de información requerida para monitoreo y acciones sobre el yacimiento						A	R	R	R	R
Gestionar capacitación y actualización de herramientas de análisis	C				I	A	R			
Buscar asesorías técnicas nacionales e internacionales con la GT	R				I	A	C	C	C	C
Análisis Costos										
Análisis de costos de procesos de recobro mejorado	C			C	I	A	R	C		
Participar con la Coord. Gestión de Negocios en calcular costos incrementales en proyectos para desarrollo de reservas				R	I	A	R			
Realizar análisis Limite Económico a pozos		C			I	A	R	C	C	
Monitoreo Recuperación Secundaria										
Analizar comportamiento por áreas y pozos del sistema de inyección	R				I	A	R			C
Seguimiento a los trabajos de subsuelo a pozos inyectores y productores					I	A	R	C	C	
Seleccionar pozos candidatos para la toma de perfiles de inyección	C				I	A	R			C
Analizar perfiles de inyección y recomendar trabajos de subsuelo					I	A	R			
Elaborar gráficas Hall, eficiencias verticales, radios de invasión etc.	C				I	A	R			
Diseñar y programar pruebas de inyectividad	C				I	A	R			
Monitorear y controlar los parámetros (Q y P) de los pozos inyectores					I	A	R			R
Participar con la GT los pronósticos de inyección	R				I	A	R			C
Interactuar con la GT para estudiar y remodelar patrones	R				I	A	R			C

INGENIERIA OPERATIVA O DE SUPERFICIE										
Optimizar equipos en plantas de compresión y proceso de gas, tratamiento e inyección de agua, tratamiento y Bombeo de crudo					I	A	R	R	R	R
Realizar seguimiento a los procesos de tratamiento, coordinar pruebas y recomendar cambios cuando se requiera					I	A	R	R	R	R
Participar en la Estructuración de proyectos en los cálculos y diseño de líneas para transportar fluidos					I	A	R	R	R	R
Desarrollar estrategias de mejoramiento en infraestructura	R				I	A	R	R	R	R
Evaluar y buscar alternativas para la infraestructura improductiva	R				I	A		C	C	C
Optimizar procesos Operativos con Tecnología de punta	R				I	A	R	R		R
Evaluar viabilidad técnica de las herramientas (N. Tecnología) propuestas por la Gerencia Técnica.			C		I	A	R	R	R	R
Evaluar conjuntamente con la Coord. Gestión de Negocios viabilidad económica de las herramientas propuestas			C		I	A	R	R	R	R
Liderar pruebas piloto de las Herramientas (N. Tecnología) a implementar en los campos			C		I	A	R	R	R	R
Recomendar y establecer los requerimientos para implementar nuevas tecnologías en los campos			C		I	A	R	R	R	R
Formular y ejecutar proyectos de nuevas tecnologías con la GT.	R				I	A	R	R		R
Hacer seguimiento a proyectos y programas especiales de implementación tecnológica					I	A	R	R	R	R
Automatizar y monitorear procesos en áreas claves					I	A	R	C	C	C
Preparar especificaciones técnicas de contratación.					I	A	R	R	R	R
Interventoría de contratos					I	A	R	R	R	R
Roles y responsabilidades que queden consignados en los acuerdos de servicio que involucre los Departamentos de Producción	R		C		I	A	R	R	R	R
RESPONSABLE POR LA EJECUCION										
RESPONSABLE POR EL RESULTADO										
CONSULTADO										
INFORMADO										
Actividades Básicas Ingeniería de Petróleos:										
Soportar conjuntamente con Control de Producción la explotación de las reservas probadas desarrolladas										
Análisis, diagnóstico, evaluación y participación en la ejecución de los trabajos de recompletamiento.										
Identificar zonas no desarrolladas y conjuntamente con la GT y la Coordinación de Gestión de negocios realizar evaluación sobre la posible explotación										
Monitoreo y seguimiento a pozos en función del comportamiento de los yacimientos										
Revisar y validar la información Generada a terceros o corporativo que este relacionada con los anteriores temas										
Ingeniería de Superficie:										
Soporte en el diseño y optimización de los equipos de superficie e implantación de nuevas tecnologías										

Tabla 23. Matriz RACI Coordinación Producción Provincia

COORDINACION PRODUCCION PROVINCIA / MATRIZ DE RESPONSABILIDADES		SOPORTE DEL CORPORATIVO	GERENTE	COORD. DE GESTION DE NEGOCIOS	SUPERINTENDENCIA DE MARES	DEPARTAMENTO PRODUCCION	SOPORTE TECNICO	COORDINACION PROVINCIA PRODUCCION	INGENIEROS DE CONTROL	SUPERVISOR DE CAMPO	TECNICO	COORDINACION DE MANTENIMIENTO SUBSUELO	CORD. PLANTAS DE PROCESO	DEPARTAMENTO DE MANTENIMIENTO	COORDINACION DE MANTENIMIENTO PROVINCIA
GENERAL															
1	Coordinar la adquisición, validación y gestión del cargue de información a las herramientas corporativas					I		A	R		R				
2	Coordinar la adquisición, validación y gestión del cargue de información para el correcto análisis de producción					I	C	A	R	R					
3	Coordinar y controlar todos los procesos de hidrocarburos (extraer, recolectar, tratar, procesar, almacenar y fiscalizar el crudo y el gas)					I		A	R	R	R		I		
4	Identificar oportunamente las pérdidas de producción, y tomar las medidas necesarias para corregirlas					I	C	A	R	R	R				
5	Coordinar con el Departamento de mantenimiento la operación permanente de la infraestructura instalada					I		A		R	R			I	I
6	Velar por el cumplimiento de las normas de seguridad industrial en todas y cada una de las operaciones HSEQ	C				I		A		R	R				
7	Coordinar con el Departamento de mantenimiento los programas preventivos y correctivos para mantener los niveles de producción					I	C	A	R	R				I	R
8	Mantener el control operativo del campo en lo referente a personal e infraestructura					I		A		R					
9	Ejecutar los proyectos y programas especiales aprobados por el Departamento de producción					I	C	A	R	R					
10	Formular y ejecutar programas de solución a problemas encontrados					I		A	R	R			I		
11	Responder por los costos de extracción, recolección y tratamiento	C				I		A	R	R					
12	Velar por la optimización de la ejecución de los presupuestos de gastos e inversiones	C				I		A	R	R					
13	Velar para que los presupuestos de gastos e inversiones sean coherentes con el sistema de costos	C				I		A	R	R					
14	Velar para que los costos asignados por el soporte del corporativo sean coherentes con los servicios recibidos bajo los criterios de distribución que se apliquen	C				I		A	R						
15	Optimizar el recurso humano de la coordinación	C			I	R		A					I		
16	Coordinar los programas de capacitación del personal de la coordinación y evaluaciones de desempeño	R			I	R		A	C	C	C				
EXTRACCION															
1	Coordinar la programación y ejecución de programas de mantenimiento de subsuelo (varilleo, workover y wire line)					I		A	R	R		R			
2	Gestionar el levantamiento de la infraestructura improductiva producto de la inactividad o abandono de los pozos					I	C	A	R	R					R
3	Diseñar y mantener el control permanente sobre los sistemas de levantamiento artificial instalados en el campo, incluyendo equipos de superficie y subsuelo					I	C	A	R	R					
4	Coordinar la evaluación de los resultados de los trabajos de varilleo, workover y wire line					I		A	R						
5	Definir parámetros para la elaboración de pronósticos operacionales de producción de crudo y gas					I	C	A	R						
6	Definir las estrategias óptimas de explotación y coordinar el cálculo de potenciales de crudo, gas y agua de los pozos					I	C	A	R						
RECOLECCION Y TRANSPORTE															
1	Garantizar la confiabilidad de los sistemas de medición de crudo y gas					I	C	A		R					R
2	Elaborar las especificaciones técnicas para la contratación de obras, servicios, y compra de equipos para el mantenimiento y mejora de infraestructura y localizaciones de pozos	C				I		A		R					R
3	Optimizar los sistemas de tratamiento de crudo en estaciones y plantas garantizando la disminución de costos de operación					I		A	R	R					
4	Garantizar que las entregas de productos a refinería y otros comercializadores sean oportunas y cumplan con los parámetros de calidad exigidos					I	C	A		R			I		
A RESPONSABLE POR EL RESULTADO															
R RESPONSABLE POR LA EJECUCION															
C CONSULTADO															
I INFORMADO															

Tabla 24. Matriz RACI Coordinación Producción El Centro y Periféricos

COORDINACION PRODUCCION / MATRIZ DE RESPONSABILIDADES		SOPORTE DEL CORPORATIVO	GERENTE	COORD. DE GESTION DE NEGOCIOS	SUPERINTENDENCIA OPERATIVA	DEPARTAMENTO PRODUCCION	SOPORTE TECNICO (kya)	COORDINACION PRODUCCION CENTRO- PERIFERICOS	INGENIERIA DE PRODUCCION	SUPERVISOR DE CAMPO	COORD. MANTO SUBSUELO	CORD. PLANTAS DE PROCESO	JEFE DEPARTAMENTO DE MANTENIMIENTO	COORDINACION DE MANTENIMIENTO
GENERAL														
1	Coordinar la adquisición, validación y gestión del cargue de información a las herramientas corporativas					I	C	A	R					
2	Coordinar la adquisición, validación y gestión del cargue de información para el correcto análisis de producción					I	C	A	R	R				
3	Coordinar y controlar todos los procesos de hidrocarburos (extraer, recolectar, tratar, procesar, almacenar y fiscalizar el crudo)					I		A		R				
4	Identificar oportunamente las pérdidas de producción, y tomar las medidas necesarias para corregirlas					I		A	R	R				
5	Coordinar con el Departamento de mantenimiento la operación permanente de la infraestructura instalada					I	C	A		R			I	R
6	Velar por el cumplimiento de las normas de seguridad industrial en todas y cada una de las operaciones	C				I		A		R				
7	Coordinar con el Departamento de mantenimiento los programas preventivos y correctivos para mantener los niveles de producción					I		A		R			I	R
8	Mantener el control operativo del campo en lo referente a personal e infraestructura					I		A		R			I	R
9	Ejecutar los proyectos y programas especiales aprobados por el Departamento de producción					I	C	A	R	R			I	R
10	Formular y ejecutar programas de solución a problemas encontrados					I		A	R	R				
11	Responder por los costos de extracción, recolección y tratamiento	C				I		A	R					
12	Velar por la optimización de la ejecución de los presupuestos de gastos e inversiones	C				I		A	R					
13	Velar para que los presupuestos de gastos e inversiones sean coherentes con el sistema de costos	C				I		A	R					
14	Velar para que los costos asignados por el soporte del corporativo sean coherentes con los servicios recibidos bajo los criterios de distribución que se apliquen	C				I		A	R					
15	Optimizar el recurso humano de la coordinación	C			I	R		A						
16	Coordinar los programas de capacitación del personal de la coordinación	C			I	R		A						
EXTRACCION														
1	Coordinar la programación y ejecución de programas de mantenimiento de subsuelo (varilleo y workover)					I		A			R			
2	Gestionar el levantamiento de la infraestructura improductiva producto de la inactividad o abandono de los pozos					I	C	A	R	R	R	R	I	R
3	Diseñar y mantener el control permanente sobre los sistemas de levantamiento artificial instalados en el campo, incluyendo equipos de superficie y subsuelo					I	C	A	R	R	R		I	R
4	Coordinar la evaluación de los resultados de los trabajos de varilleo y workover					I		A	R					
5	Definir parámetros de elaboración de pronósticos operacionales de producción de crudo	C				I		A	R					
6	Definir las estrategias óptimas de explotación y coordinar el cálculo de potenciales de crudo, gas y agua de los pozos					I	C	A	R					
RECOLECCION Y TRANSPORTE														
1	Garantizar la confiabilidad de los sistemas de medición de crudo y gas					I	C	A		R				
2	Elaborar las especificaciones técnicas para la contratación de obras, servicios, y compra de equipos para el mantenimiento y mejora de infraestructura y localizaciones de pozos	C				I		A		R				C
3	Optimizar los sistemas de tratamiento de crudo en estaciones y plantas garantizando la disminución de costos de operación	C				I		A	R	R			I	R
4	Garantizar que las entregas de productos a refinería sean oportunas y cumplan con los parámetros de calidad exigidos	C				I		A		R				
A RESPONSABLE POR EL RESULTADO														
R RESPONSABLE POR LA EJECUCION														
C CONSULTADO														
I INFORMADO														

Tabla 25. Matriz RACI Coordinación Plantas de Proceso El Centro y Provincia

	COORDINACION PLANTAS / MATRIZ DE RESPONSABILIDADES																											
	SOPORTE DEL CORPORATIVO	GERENTE	SUPERINTENDENCIA DE ACTIVOS EN ASOCIACIÓN	CONTROL DE GESTION DE RECURSOS	SUPERINTENDENCIA OPERACIONES DE BARRAS	JEFE DE DEPARTAMENTO DE PRODUCCION	COORD. PLANTAS DE PROCESO	PROFESIONAL AREA DE GAS Y LAB. DE PET.	PROFESIONAL AREA DE TRATAMIENTO E INFECCION	INGENIERO DE PROCESO PROVINCIA	PROFESIONAL OF. GASODUCTO OPIW	SUPERVISOR PROCESO, COMPRESION EL CENTRO Y SERVICIOS	SUPERVISOR PROCESO PROVINCIA	SUPERVISOR COMPRESION LISAMA- LLANITO	SUPERVISOR TRATAMIENTO E INFECCION DE AGUA	SUPERVISOR OF. GASODUCTO OPIW	TECNICO PLANTA PROCESO EL CENTRO	COORDINACION PRODUCCION EL CENTRO	COORDINACION PRODUCCION PREFERICOS	COORDINACION MANTENIMIENTO SISESLEO	COORDINACION PRODUCCION PROVINCIA	JEFE DEPARTAMENTO DE MANTENIMIENTO	COORDINACION MANTENIMIENTO EL CENTRO	COORDINACION MANTENIMIENTO PREFERICOS	COORDINACION MANTENIMIENTO PROVINCIA			
GESTION ADMINISTRATIVA																												
Gestionar y ejecutar el presupuesto de gastos e inversiones requeridos para el sostenimiento e incremento de la Producción.	C		C	I	I	A	R	R	R	R	R	C	C	C	C	C												
Ejecutar el Plan anual de compras y contratación, garantizando el sostenimiento de la operación.					I	I	A	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	C										
Optimizar los inventarios en bodega, de materiales para el mantenimiento de plantas					I	I	A	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	C										
Realizar las evaluaciones de desempeño de personal					I	I	A	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	C										R
Realizar oportunamente las requisiciones del personal temporal necesario para dar continuidad a la operación	I				I	I	A	R	R	R		C	C	C	C													
Realizar seguimiento, evaluación y control de los proyectos de inversión, programas y actividades especiales a cargo de la dependencia.	C		C		I	I	A	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R											
Controlar las actividades relacionadas con el parque automotor					I	I	A	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R					C	C	C			
Estructurar procesos para operar con nomina óptima					I	I	A	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R										
Definir el programa de turnos y disponibilidades del personal					I	I	A	C	C	C	C	R	R	R	R	R	R	R										
Definir y aplicar programas de optimización de costos					I	I	A	C	C	C	R	R	R	R	R	R	R	R										
Cumplir los programas de gestión de desempeño y desarrollo de personal acordados con la Dirección de Desarrollo	C				I	I	A	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R				I	C	C	C			
Realizar el seguimiento de indicadores de gestión a través del TBS	C				I	I	A	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R					I	C	C	C		
Definición del programa de vacaciones del personal					I	I	A	C	C	C	R	R	R	R	R	R	R	R										
Garantizar el cumplimiento de la política de HSEQ en todas las actividades desarrolladas en el Departamento de Producción.	C				I	I	A	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R					I	C	C	C		
Garantizar la operación permanente de las Plantas de compresión y procesamiento de gas y las Plantas de tratamiento e inyección de agua.					I	I	A	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R					I	C	C	R		
Participar con otras dependencias en los análisis de causa raíz de problemas en equipos					I	I	A	R	R	R	R	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C		I	C	C	C		
Hacer uso razonable del recurso humano (minimizar sobrecostos)					I	I	A	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R										
RECOLECCIÓN Y COMPRESION DE GAS																												
Recolectar, comprimir y transportar el gas rico que producen los campos de El Centro, Lisama, Llanito y Provincia						I	I	A	A	R	R	R											I	C	C	C		
Controlar la utilización de materiales y equipos para producir el menor costo y no sobrepasar la ejecución presupuestal						I	I	A	A	R	R	R																
Dictar charlas al personal de operación en materia de HSEQ						I	I	A	C	C	R	R	R															
Propender por la actualización, realización y puesta en practica de ATS, matriz RAM y metodología de los tres Ques						I	I	A	C	C	R	R	R					R										
Controlar la dosificación de químicos y productos básicos para obtener los máximos factores de servicio de los equipos							A	R	R	C	C	C						C										
Actualizar al personal de operación sobre los nuevos procedimientos y formas de trabajo						I	I	A	C	C	R	R	R					R										
Ejecutar el programa de rotación de personal y los planes individuales de desarrollo						I	I	A	C	C	R	R	R															
Reducir emisiones en plantas y practicar la cultura de control del medio ambiente						I	I	A	C	C	R	R	R															
Realizar evaluación técnico-económica del tratamiento químico aplicado en las plantas compresoras						I	I	A	R	R	C	C	C															
Planear y garantizar la realización de los análisis fisicoquímicos de las aguas de enfriamiento, gases de compresión y condensados						I	I	A	R	R	C	C	C															
Optimizar la dosificación de químicos para control de corrosión en líneas y equipos de compresión de gas.						I	I	A	R	R	C	C	C					C										
Elaborar el reporte diario operacional de la plantas compresoras de gas						I	I	A	A	R	R	R	R					R					I	C	C	C		
Participar en las inspecciones periódicas de seguridad						I	I	A	R	R	R	R	R					C										
No sobrepasar los límites de seguridad, minimizar las condiciones inseguras en instalaciones						I	I	A	C	C	R	R	R					R										
Mantener la buena operación los equipos de medición						I	I	A	A	C	C	C	C										I	R	R	R		
Elaborar especificaciones técnicas de actividades a contratar y compras						I	I	A	R	R	C	C	C															
Determinar y mantener carga óptima en plantas						I	I	A	R	R	C	C	C					C					I	C	C	C		
Coordinar con el depto. de manto el plan de manto preventivo y predictivo						I	I	A	A	R	R	R	R										I	C	C	C		
Monitorear y controlar procesos						I	I	A	A	R	R	R	R					R										
Mantener control operativo del proceso (personal, infraestructura)						I	I	A	A	R	R	R	R															
Participar con otras dependencias en los análisis de causa raíz de problemas en equipos						I	I	A	R	R	C	C	C					C					I	C	C	C		
Suministrar información operacional, Gerencia Comercialización o Dependencias que apliquen						I	I	A	R	R	R	R	R															
Informe Operacional						I	I	A	A	R	R	R	R															
Cumplir con los parámetros de lubricación de equipos y control de lubricantes						I	I	A	A	R	R	R	R															

Tabla 26. Matriz RACI Coordinación de Mantenimiento Subsuelo

COORDINACION MANTENIMIENTO SUBSUELO / MATRIZ DE RESPONSABILIDADES	SOPORTE DEL CORPORATIVO	GERENTE	COORD. DE GESTION DE NEGOCIOS	SUPERINTENDENCIA DE MARES	JEFF DEPARTAMENTO PRODUCCION	SOPORTE TECNICO (VACIUMIENTOS)	COORDINACIÓN DE MANTENIMIENTO SUBSUELO	INGENIEROS DE CAMPO	LIDER DE SECCIÓN	SUPERVISOR	COORDINACION PRODUCCION	JEFF DEPARTAMENTO DE MANTENIMIENTO	COORDINACIÓN MANTENIMIENTO
GENERAL													
Ejecutar los programas establecidos por el Departamento de Producción relacionados con registros, operaciones de varilleo, reacondicionamiento de pozos (Cañoneo, cementación, limpiezas, pruebas de formación, bombeo de líquidos y operaciones de wireline) para cumplir con los volúmenes comprometidos de crudo y gas.							A	R	R	R			
Responder por los costos de los trabajos realizados sobre los pozos.	I		I	C			A	R	R	C			
Diseñar y elaborar las especificaciones técnicas para la contratación requerida en el desarrollo de la operación.							A	R	R	C			
Realizar acciones necesarias para dar el apoyo en los temas de su competencia a la Coordinación de producción de su respectiva región.							R						
Ejecutar proyectos, programas y actividades a cargo de la dependencia.					C	C	A	R	R	R			
Administrar la información y el conocimiento generado en el desarrollo de su gestión de acuerdo con las políticas corporativas.							A	R	R	R			
Realizar el plan de compras y contratación acorde al plan anual de operaciones de subsuelo.			C	I	C		A	R	R	R			
Propender por una política de seguridad de cero accidentes	C				I	I	A	R	R	R			
Coordinar con el Depto de Mantto el plan de manto preventivo y predictivo de los equipos.							A	C	C	C		I	R
Cumplir objetivos de HSEQ	C				I	I	A	R	R	R			
Controlar el sobretiempo del personal.						C	A	R	R				
Hacer seguimiento a la información de personal, accidentalidad y factor de servicio y eficiencia de equipos.						I	A	R	R				
Cumplir con las metas de ejecución presupuestal, de acuerdo con la planeación de las diferentes actividades.					C	C	A	R	R	R			
Realizar las evaluaciones de desempeño de personal	C					I	A	R	R	R			
Realizar oportunamente las requisiciones del personal temporal requerido.						I	C	A	C	C			
Controlar las actividades relacionadas con el parque automotor.							I	A	R	R	R		
Definición del programa de vacaciones del personal.							I	A	R	R	R		
REACONDICIONAMIENTO DE POZOS													
Planear la ejecución de los programas de Work Over.							I	C	A	R	R	C	
Movilizar y ubicar los equipos, herramientas y materiales en las locaciones de los pozos programados.							I	I	A	R	R	I	
Responder por que los equipos se Instalen cumpliendo las normas de HSE.	C						I	A	R	C	R		
Ejecutar las labores de reacondicionamiento según el programa de trabajo.							C	I	A	R	R	C	
Tomar decisiones operacionales durante la ejecución del trabajo.							C	C	A	R	R	C	
Gestionar la consecución de herramientas requeridas en actividades especiales (W.O mayores).							I	C	A	R	R		
Recopilar y manejar la información generada durante el trabajo							I	I	A	R	R	I	
Alimentar los programas corporativos de la empresa con la información obtenida.							I	I	A	R	R	I	
Administrar los recursos que se le asignan para el cumplimiento de los objetivos operacionales en Reacondicionamiento de Pozos							I	R	A	R			
MANTENIMIENTO DE PRODUCCIÓN (VARILLEO)													
Movilizar y ubicar los equipos, herramientas y materiales en las locaciones de los pozos programados.							I	C	A	R	C		
Instalar los equipos cumpliendo las normas de HSE.	C						A	I	R	R			
Ejecutar los cambios de bomba y de tubería según los programas de trabajo.							I	A	R	C			
Reparar y garantizar bombas de subsuelo para los pozos de la SMA.							A	I	R	C			
Recopilar y manejar la información generada durante el trabajo.							I	I	A	R	I		
Alimentar la información obtenida en los programas corporativos de la empresa.							I	I	A	R	I		
SERVICIO A POZOS													
Movilizar y ubicar los equipos de cañoneo, cementación, aceite caliente y wire line a las locaciones de los pozos que requieren estos servicios.							I	A	C	R	R	I	
Instalar los equipos cumpliendo las normas de HSE.	C						A	C	R	R			
Reparar y hacer mantenimiento a las herramientas de Work Over.							A	I	C	R			
Amar los cañones según solicitud de ingeniería de Campo.							I	A	C	I	R		
Ejecutar los cañones, cementaciones, limpieza de tuberías y medición de fondos según las solicitudes de ingeniería.							I	C	A	R	I	R	I
Recopilar y manejar la información generada durante el trabajo.							I	A	I	R	I		
RESPONSABLE POR EL RESULTADO													
RESPONSABLE POR LA EJECUCION													
CONSULTADO													
INFORMADO													

Tabla 27 Matriz RACI Departamento de Mantenimiento

		SUPERINTENDENCIA DE OPERACIONES DE MARES DEPARTAMENTO DE MANTENIMIENTO MATRIZ DE RESPONSABILIDADES (RACI)																																					
P R O C E S O S	ACTIVIDADES PRINCIPALES EN LAS CUALES INTERVIENEN LAS PERSONAS RESPONSABLES DE LA FUNCIÓN MANTENIMIENTO	Gerente Regional	Soporte Corporativo	Gerente Técnico	Jefe Depto. Proyectos	Coord. Gestión Neg.	Supernintendente de Operaciones de Mares	Jefe Depto. Mantenimiento	Coor. Mito El Centro	Coord. Mantto. Periféricos	Coord. Mantto. Pionicia	Coor. De almacenes	Jefe de Area	Supervisores	Técnicos	Lider de proyectos	Prof. Mec. IMC - PDM - ADI.	Prof. Elect. IMC - ADI	Prof. Mec. RBI - PDM - MFP.	Aux. Adm. CDM - GDP	SUPERVISOR ADIN	SUPERVISOR DE CATALOGO E INVENTARIOS	SUPERVISOR DE ALMACENES	SUPERVISOR DE RECIBO Y EXCEDENTE INDUSTRIALES	SUPERVISOR BODEGA PROVINCIA	Jefe Depto. Producción	Coord. Producción - Facilid.	Coord. Mantto. Subsuelo	Soporte Técnico Producción	Prof. Mantto. Subsuelo.	COORDINACIÓN DE SEGURIDAD PROTECCIÓN DE BIENES								
		I M C	Analizar estadística de fallas repetitivas en equipos y recomendar acciones para eliminar la causa raíz (Matriz RAM)						A	I	I	I				C	C	C				R	R	R										I				C	
Aprobar y ejecutar las modificaciones y mejoras en equipos o unidades productivas							I	A	R	R	R	R																					C						
Brindar soporte técnico en análisis de fallas equipos de subsuelo							A											R																					
Elaborar el plan anual de compras PxQ							I	A	R	R	R			C	C			C	C	C																			
Dar el soporte técnico especializado a los procesos de mantenimiento y áreas externas que lo soliciten.							A	C	C	C								R	R	R									I	I	I								
Ejecutar programa anual de optimización y reducción de costos de mantenimiento preventivo y predictivo							A	R	R	R	R							C	C	C																			
Elaborar planes de mantenimiento de origen, preventivo, por condición y basado en riesgo a la infraestructura de equipos de superficie que lo requieran (uno a tres años)							I	A	A	A				R				C	C	C																			
Gestionar y asegurar disponibilidad de repuestos para mantenimiento preventivo, overhaul			R					I	A	A	A	R	R					C	C	C																			
Liderar la implementación del programa de mantenimiento por condición (CBM) y basado en riesgo (RB)								A	C	C	C							R	R	R																			
Parametrizar y caracterizar los equipos críticos de la infraestructura productiva								A	C	C	C			C	C	C		R	R	R																			
Planear y programar overhaul de equipos críticos								I	I	A	A	A	R	R	R			C	C	C																C			
Realizar los análisis de la causa raíz de fallas en equipos críticos de superficie (RCA)								I	A	C	C	C	C	C	C			R	R	R																			
Recomendar y evaluar mejoras o modificaciones en unidades productivas								I	C	A	A	A			R	R	R		R	R	R																		
Planear y programar paradas de plantas para mantenimiento mayor								I	A										C	C	R																		
Efectuar los estudios técnicos y desarrollar ingenierías para mejorar equipos o unidades productivas								A											R	R	R																		
M P P	Efectuar las solicitudes de materiales y repuestos para reparaciones mayores, paradas de planta y trabajos mejorativas						A											C	C	C																			
	Ejecutar reparaciones mayores en equipos críticos						I	I	A	A	A			R	R	R		C	C	C																			
	Ejecutar reparaciones mayores en paradas de plantas de proceso						I	I	R	R	R			R	R	R		C	C	C								I	A										
	Entrenamiento y transferencia de tecnología en el cierre de proyectos				R			A										C	C	C									I	I	I								

	Planeación de la contratación (Pliego de condiciones, CDP)					A	C	C	C	R			C	R	R	R																
	Adjudicar contratos y ordenes de compra	A					C	I	I	I																						
	Administrar el archivo de gestión y contratación del Departamento acorde con la normativa de ECP	C				I	A	R	R	R																						
	Causar facturas (contratos)	C					A	I	I	I					R	R	R															
	Dar Vo. Bo. y aprobación de facturas						A	R	R	R																						
C	Efectuar interventoría administrativas y gestión de la contratación del Depto.	C					A	I	I	I					R	R	R															
D	Elaborar el plan anual de contratación (PAC)					I	A	C	C	C					R	R	R							C	C							
M	Elaborar las especificaciones técnicas para nuevos contratos de mantenimiento o proyectos	C					A	C	C	C	R	R	R	C	C	C																
	Reportar horas hombre, recursos utilizados y cantidades de obra ejecutadas por contratistas						I	A	A	A	R	R	R																			
	Responder por los inventarios y en general la bodega de materiales					I	A	C	C	C	R			C	C	C							C	C	C							
	Análizar los costos de mantenimiento de producción crudo y gas				C	C	A	R	R	R				R	R	R						C	C	C								
	Calcular y analizar los indicadores del acuerdo de servicios con Producción					I	A	C	C	C				R	R	R						I	I	I								
	Calcular y Analizar los indicadores de gestión y de resultado de la de la función mantenimiento					I	A	C	C	C	I	I		R	R	R						I	I	I								
	Definir metas TBG					C	A	R	R	R	I			I	I	I						C	C	C								
	Control y seguimiento KPI's del TBG del Departamento					I	A	C	C	C				R	R	R						I	I	I								
	Estimar el costo anual del PACC					I	A	R	R	R	R	R	R	R	R	R						C	C	C								
	Controlar la ejecución presupuestal del PACC					I	A	R	R	R	C			C	C	C						I	I	I								
	Estimar el costo anual del PxQ					I	A	R	R	R	R	R	R	R	R	R						C	C	C								
	Controlar la ejecución presupuestal del PxQ del departamento					I	A	R	R	R	C	C		I	I	I						I										
	Controlar y efectuar la gestión de activos	C				I	A	R	R	R																						
G	Definir e implantar estrategia corporativa para los planes de mejoramiento e incorporación de mejores prácticas y tecnologías de mantenimiento					I	A	R	R	R	I	I	R	C	C	C						I	I	I								
M	Firmar acuerdos de servicios con el Depto. de Producción					I	A	R	R	R	R											C	C	C								
	Definir procedimientos para tarificación y costeo de servicios por terceros					I	A	R	R	R				R	R	R						C	C	C								
	Definir procedimientos y directrices para el uso óptimo del parque automotor y herramientas					C	A	R	R	R	R											C	C	C								
	Ejecutar acciones derivadas del programa de gestión integral de calidad (HSEQ)	C				I	A	R	R	R	R	R	R		C	C	C															
	Elaborar informes de gestión presupuestal					I	A	R	R	R	R				C	C	C															
	Gestión optimización y uso racional de la energía					I	A	R	R	R					R	R	R					I	I	I								
	Gestionar aprobación y modificación del presupuesto				C	C	A	R	R	R				R	R	R						I	I	I								
	Optimizar inventarios y definir los aspectos técnicos de los acuerdos futuros de	I				I	A	C	C	C	R	R	R	C	C	C						C	C	C								
	Parametrizar y consolidar estadísticas diferidas crudo y gas por manto.					I	A	R	R	R	C	C		R	R	R						C	C	C								
	Solicitar presupuesto para proyectos de repos. equipos, planes maestros de manto.	C				C	C	A	R	R	R			R	C	C	C					C	C	C								
	Tramitar las solicitudes de servicios técnicos al ICP requeridas por Depto. de Manto.					I	A	C	C	C	R			R	R	R						C	C	C								
	Cumplir y ejecutar las directrices corporativas de la Gestión documental					I	A	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R															
A	Administrar el Sistema de Información de Mantenimiento (CMMS - Ellipse)					I	A	R	R	R	R	R	R	R	R	R						I	R	R								
D	Administrar la maestra del parque automotor liviano y pesado					I	C	A	A	A	R	R		R	R	R																
I																																
A	Administrar la utilización herramientas					I	C	A	A	A	R	R		R	R	R																
D																																
H	Actualizar manual de funciones personal de Mantenimiento	R				I	A	R	R	R	R	I	I	I	I	I	I															

G D P	Desarrollar procesos de selección, gestión y evaluación de desempeño, desarrollo de personal, compensación e incentivos	R			C	A	R	R	R	I	I	I	I	I	I	I	R											
	Efectuar reportes de tiempo y novedades de personal	C			I	A	R	R	R								R											
	Establecer los compromisos de desempeño y desarrollo del personal	R			I	A	R	R	R	I	I	I	I	I	I	I	R											
CATALOGO	Creación de renglones en el catalogo				I	I			A	C	C	C	C				R						C	C	C			
	Mantenimiento y depuración del catalogo				I				A	C	C	C	C				R						C	C	C			
	Planeación de la toma de inventarios				I	I			I	A							R						C					
INVENTARIO FISICO	Desarrollar toma de inventarios				I	I			A								R						C					
	Analizar resultados				I	I			A								R						I					
DISPOSICIÓN DE EXCEDENTES	Almacenar materiales declarados obsoletos				I	I			A									R		R								
	Entrega formal de documentos a contratación y compras para el proceso de venta				I				A									R		R								
	Entrega de materiales a oferentes con el visto bueno de contratación y compras				I				A									R		R							I	
	Realización del inventario físico bodega de excedentes				I				A								R						C					
	Interactuar con los clientes								I										A									
RECIBO DE MATERIALES	Chequear ordenes de compra y transferencia				I	I	I	I	A									R		R			I	I				
	Generar discrepancias	C			I	I	I	I	A	I	I	I	I					R		R								
	Enviar materiales de transferencias interbodegas e interdistritos				I	I	I	I	A	I	I	I	I			C		R		R			I	I				
BODEGAJE	Localizar y almacenar materiales				I	I	I	I	A	I	I	I	I					R		R			I	I				
	Preservar los materiales				I				A									R		R								
	Atención oportuna al cliente								A							R	R	R		R			R					
	Procesar salidas de materiales				I	I	I	I	A	I	I	I	I					R		R			I	I				
	Administración de inventario de combustible				I				A										R		R							
G E S T I Ó N	Consolidar información				I	I			A							C	C	C	C	C								
	Coordinar actividades de mejoramiento				I	C	C	C	A	C	C	C					R	R	R	R	R							
	Coordinar actividad en presupuesto				I				A								R	R	R	R	R							
	Administrar los inventarios y en general las bodegas de materiales				I	I			A										R		R							
	Dar de baja repuestos obsoletos del inventarios y activos improductivos				I	I	C	C	C	A	C	C	C	C				R	C	R			C	C				
	Controlar la ejecución presupuestal del PxQ de la superintendencia				I	I	I	I	I	A	I	I	I				R	I	I	I	R	I	I	I				
	Control y seguimiento de KPI's relacionado con la optimización de inventario relacionado con el TBG de la superintendencia.				I	I	C	C	C	A	C	C	C	C			R		R		R	I	C	C				
	Coordinar actividad de desarrollo del personal	R			I				A								C	C	C	C	C							

ADMINISTRACIÓN DE INVENTARIOS	Planeación de la demanda						I	I	C	C	C	A	C	C	C	C				R								I	C	C						
	Asignación y mantenimiento de parámetros						I	I	C	C	C	A	C	C	C	C				R									I	C	C					
	Reposición de inventario						I					A								R		C														
	Optimización de inventarios						I	C	C	C	A	C	C	C	C					C	I	R	R													
CONVENCIONES:																																				
R: Responsable, (la persona que hace la tarea)																																				
A: Accountable (Responsabilidad con consecuencia, la persona que es responsable de asegurar que la tarea se ejecuta satisfactoriamente. Todas las tareas deben tener una 'A'. "El que da la cara")																																				
C: Consultado (la persona que se debe consultar antes de comenzar con la tarea)																																				
I: Informado (Personas que deben estar informados)																																				
PROCESOS:																																				
IMC: Ingeniería de Mantenimiento y Confiabilidad																																				
MPP: Mantenimiento con Parada de Planta																																				
PDM: Proyectos de Mantenimiento																																				
MDD: Mantenimiento Día - Día																																				
CDM: Contratación del Mantenimiento																																				
GMM: Gestión Marco de Mantenimiento																																				
ADI: Administración de Información																																				
ADH: Administración de Herramientas																																				
GDP: Gestión de Personal																																				

7.1.3 Descripciones de Cargos

Las descripciones de cargos se elaboran para cada cargo que conforma la estructura aprobada de las dependencias. Estos deben ser firmados por cada empleado que desempeña el cargo y por su jefe inmediato. Deben reflejar las funciones de cada dependencia, las cuales estarán alineadas con la misión y objetivos generales de la Empresa.

➤ **Objetivos de las descripciones de cargos**

- Establecer y precisar de manera clara y formal la razón de ser de cada empleo, determinar sus particulares funciones y responsabilidades.
- Especificar los requerimientos de los cargos en términos de conocimientos, experiencia, habilidades y aptitudes, como un medio para orientar la búsqueda y selección del personal con los perfiles adecuados para ocuparlo.
- Instrumentar la marcha de otros procesos administrativos tales como: selección de personal, inducción de nuevos funcionarios, capacitación y entrenamiento en los puestos de trabajo y evaluación del desempeño.
- Generar en los miembros de la organización el compromiso con el desempeño eficiente de los cargos, entregándoles la información básica sobre los mismos.
- Proporcionar información de soporte para la planeación e implantación de medidas de mejoramiento y modernización administrativa, estudio de cargas de trabajo, revisión de esquemas de compensación y desempeño.
- Coadyuvar en el establecimiento de parámetros de eficiencia y criterios de autocontrol.

7.1.4 Procedimiento para la elaboración de las descripciones de cargos: el proceso elaboración de descripciones de cargos comprende las etapas de recolección, análisis y consolidación de la información respectiva de cada cargo. Ver anexo 2 Formato para realizar descripción de cargos.

- **Recolección de la información:** en esta etapa se debe obtener la información correspondiente a: ¿Qué se hace y qué se debe hacer?, ¿Para qué se hace?, resultados esperados, habilidades, conocimientos y experiencia, responsabilidades, cualidades y demás exigencias requeridas para el desempeño del cargo.
- **Análisis de la información:** consiste en la revisión y ajuste de la información, a través de reuniones con los jefes de cada dependencia y con los respectivos funcionarios que desempeñan el cargo, se debe revisar, analizar, ajustar, y aprobar la información correspondiente a cada cargo por todos los involucrados en este proceso.
- **Consolidación de la Información:** Consiste en el registro de la información correspondiente a las funciones y requerimientos de cada cargo en el sistema de información GIP.

El registro de esta información tiene en cuenta los siguientes criterios:

- **Identificación del cargo**
 - **Título del cargo.** Los nombres de los cargos deben corresponder exactamente con su código y grado o la clasificación de los mismos prevista en la planta de personal legalmente aprobada.
 - **Negocio.** Nivel superior (Vicepresidencia, Gerencia o Unidad) del cual hace
 - **Dependencia.** Hace referencia a la ubicación del cargo dentro de la estructura interna aprobada de la empresa.
 - **Cargo del jefe inmediato.** Se refiere al cargo de quien ejerce la supervisión directa sobre las funciones asignadas a su equipo de trabajo.

- **Localización.** Corresponde al lugar específico en el que se desarrolla las funciones asignadas al cargo. Para el caso de Ecopetrol debe incluir ciudad, nombre del edificio (si lo tiene), dirección, piso.
- **Fecha Revisión:** Corresponde a la fecha de la última actualización.
- **Resumen del Puesto (Función básica):** debe identificar el resultado clave del cargo, con una expresión que inicie con verbo(s) en infinitivo y que describa el “Qué”, “Donde”, “De acuerdo con Qué” y “Para Qué”.
- **Descripción de funciones y responsabilidades:** al describir las funciones de los cargos se debe incluir el qué debe hacer y el para qué o razón de ser de cada función, de conformidad con la misión institucional las actividades de la dependencia, los programas y proyectos respectivos a el nivel del cargo. A demás cada una de estas funciones estarán agrupadas de acuerdo al área de influencia en la organización; las áreas se definieron de la siguiente forma:
 - **Gestión Técnica:** son funciones específicas de la operación del cargo.
 - **Gestión Administrativa:** todas aquellas actividades de tipo administrativo necesarias de acuerdo al nivel del cargo que se este revisando.
 - **Gestión Responsabilidad Integral:** funciones asociadas a Seguridad Industrial, Salud Ocupacional y medio ambiente que cada cargo debe ejecutar.
- **Requisitos:** el título de formación universitaria como requisito para los niveles directivo, asesor y profesional no puede ser compensado por experiencia u otras calidades. Cuando el desempeño del cargo demande conocimientos adicionales, obtenidos a través de cursos específicos, se debe determinar la materia y la intensidad horaria. Se especifican las competencias técnicas y humanas, de acuerdo a las establecidas por Ecopetrol S.A. Para los cargos

que tengan requisitos determinados por la Constitución Política, las leyes o decretos especiales, se deben relacionar las disposiciones legales respectivas. Pueden incluirse otros factores como habilidades, capacidades, responsabilidades, condiciones de trabajo y demás información necesaria para el desempeño del cargo.

- **Dimensiones:** el propósito es identificar cifras numéricas que ayuden a comprender el tamaño y volumen de la operación.. por lo tanto se asignan cifras que en forma directa o indirecta que repercutan en la actividad del cargo y que ayuden a comprender el ámbito en el cual éste se desenvuelve. Esta cifras deben reflejar las cargas de trabajo, así como el entorno del cargo de manera que se puedan asimilar fácilmente el servicio y cobertura del mismo a la SMA

- **Relaciones más importantes:**
 - **Contactos internos:** se describen los contactos que se mantienen por razón del cargo con otras personas, departamentos, unidades de la empresa y se explica cual es la naturaleza y / o propósito de esta interacción.
 - **Contactos externos:** Se describen los contactos que se mantienen por razón del cargo con relaciones externas, las cuales son relaciones que se mantienen con personas, organizaciones, instituciones, clientes, etc, que están fuera de la empresa. Al igual que en los internos se debe expresar con claridad la naturaleza de la interacción, así como el alcance y el contenido.

- **Liberta de acción**
 - **Debe tomar:** hace referencia a las principales decisiones que el cargo puede y debe tomar aunque sean controladas y se rindan cuentas.

- **Debe proponer:** son las principales decisiones que el cargo debe y puede proponer pero no tomar.
- **Liberta de acción:** los problemas o retos que el cargo plantea. Aquí básicamente se trata de describir aquellas áreas o interacciones que son difíciles de realizar por distintos motivos y que complican el normal desempeño del cargo. Estas dificultades pueden darse en función de la magnitud de la información, por límites de tiempo en entregar los resultados, por situaciones que ocurren en el medio ambiente: paro de planta, riesgos en las operaciones, rutas críticas, cuello de botella en procesos, etc.

7.1.5 Estructura de cargos directivos de la SMA

CARGO
SUPERINTENDENTE DE OPERACIONES DE MARES
JEFE DEPARTAMENTO DE PRODUCCION
JEFE DEPARTAMENTO DE MANTENIMIENTO
COORDINACIÓN PRODUCCION
COORDINACIÓN PLANTA DE PROCESOS
COORDINACION DE MANTENIMIENTO
PROFESIONAL DE PRODUCCION/PROCESOS /OTA
PROFESIONAL MANTENIMIENTO
PROFESIONAL DE PRODUCCION/PROCESOS/OTA JR.
SUPERVISOR DE MANTENIMIENTO

A continuación se presenta las descripciones de cada uno de los cargos:

DESCRIPCION DE CARGOS

I. IDENTIFICACION DEL CARGO

Título del Cargo: Superintendente de Operaciones

Negocio: VPR

Dependencia: Superintendencia de Operaciones

Cargo Jefe Inmediato: Gerente Regional

Localización: Sede

Fecha Revisión: 13-08-04

II. RESUMEN DEL PUESTO (Función Básica)

Función General:

Operar y optimizar los campos a su cargo en concordancia con las políticas y metas establecidas por la vicepresidencia de Producción para obtener la máxima rentabilidad dentro de los estándares de responsabilidad Integral.

III. DESCRIPCION DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES

Objetivos Específicos Resultados Esperados

GESTION TECNICA

- Definir y cumplir los compromisos volumétricos de crudo, gas, refinados y productos blancos.
- Garantizar la medición confiable y la entrega oportuna de los hidrocarburos producidos, productos blancos y derivados en los puntos acordados.
- Cumplir con los compromisos asignados a la Superintendencia que hacen parte de los contratos de producción incremental o alianzas.
- Responder por la información y datos volumétricos que se generan para el MME y entes externos de los campos bajo su operación.
- Solicitar y gestionar para que los productos tengan las valoraciones

adecuadas de transferencia.

- Responder porque se tenga un mínimo de inventario de crudo.
- Velar porque las tarifas de transporte sean las adecuadas hasta el sitio de entrega de los productos.
- Asegurar un plan de mantenimiento para la infraestructura en operación.
- Aplicar un mecanismo de protección y seguridad para la infraestructura improductiva.
- Ejercer control sobre las bodegas y solicitar a las dependencias la presentación periódica del balance y acciones para reducir inventarios.
- Promover con criterios técnico-económico la utilización de nuevas tecnologías aplicadas a los procesos de producción.
- Realizar los diagnósticos técnicos, operacionales y plantear acciones de optimizar los procesos de producción de crudo y de tratamiento de gas.

GESTION ADMINISTRATIVA

- Asegurar el despliegue del direccionamiento estratégico de ECOPETROL S.A. la Vicepresidencia de Producción y la Gerencia Regional en todos los niveles de la Superintendencia.
- Establecer el plan de negocio de la Superintendencia a cinco años
- Definir el plan de explotación de los campos.
- Proyectar el negocio en el mediano y largo plazo, indicando los límites económicos de los campos para diferentes escenarios.
- Identificar oportunidades de crecimiento y tomar acciones sobre aquellos campos que están generando pérdidas.
- Responder por la implementación del sistema integral de gestión.
- Buscar alternativas de negocio para activos improductivos incluyendo los campos.
- Promover en la Superintendencia la implantación de los sistemas informáticos de ECOPETROL.

- Establecer los indicadores de gestión que aplica a cada dependencia y velar por su cumplimiento.
- Promover el cumplimiento de los acuerdos de servicio con la gerencia técnica y con las dependencias del soporte corporativo.
- Promover un sistema eficiente de comunicaciones para atención inmediata entre el soporte corporativo y las operaciones de campo.
- Negociar, firmar y realizar seguimiento y control al acuerdo de servicios con la Superintendencia de activos sobre los CPI.
- Establecer las metas del periodo para la Superintendencia.
- Definir el plan anual de contratación y compras.
- Velar por el cumplimiento del Plan de control de perdidas de producción.
- Estructurar un plan de mantenimiento para la infraestructura en operación.
- Estructura un plan de producción y mantenimiento coherente con los objetivos de la Gerencia.
- Seguir y cumplir el instructivo actualizado para el proceso de formulación de proyectos para producción.
- Participar en la estructuración de proyectos para optimizar los procesos de producción.
- Hacer cumplir los procedimientos en el control, seguimiento y evaluación de los proyectos, acorde al programa y procesos contractuales establecidos con el soporte de la Gerencia Técnica de Producción.
- Velar por el cumplimiento de los acuerdos de servicio en el tema de contratación y compras que realizará el soporte corporativo.
- Concertar, aprobar y hacer cumplir los indicadores de resultado y los acuerdos de servicio interdependencias.
- Responder por la ejecución del proyecto de gestión inmobiliaria.
- Gestionar la aprobación del presupuesto de gastos e inversiones
- Gestionar la aprobación de recursos para el abandono de pozos e infraestructura

- Solicitar las valoraciones económicas y proyecciones del negocio por campos
- Hacer cumplir las normas presupuestales.
- Periódicamente revisar la ejecución presupuestal, solicitar los ajustes y controlar a los departamentos sobre la ejecución.
- Solicitar un análisis sobre los costos por las actividades que responde cada dependencia de los departamentos de Producción y Mantenimiento.
- Participar en la identificación de actividades o procesos que generen sobrecostos y tomar acciones que permitan reducir los costos de operación y establecer compromisos para lograr el objetivo.
- Solicitar al corporativo los ajustes a los sistemas de información de costos y financieros para tener una información adecuada, oportuna y confiable.
- Responder por el EVA de la Superintendencia
- Responder porque la estadísticas y el presupuesto sean coherentes con el sistema de información de costos.
- Interactuar con la Vicepresidencia de Exploración y Gerencia técnica de producción para garantizar la preservación de la información técnica y documental y definir acciones para asegura el conocimiento generado en la Superintendencia.
- Asegurar el desarrollo del recurso humano de acuerdo con las políticas establecidas.
- Liderar el desarrollo de la política de gestión de desempeño en la Superintendencia.
- Propiciar espacios que generen alto grado de compromiso de la gente con la organización.
- Garantizar las disponibilidad de personal de acuerdo con las proyecciones del negocio
- Las demás funciones que se le asignen o le corresponda de acuerdo con la naturaleza de la dependencia.

GESTION RESPONSABILIDAD INTEGRAL

- Asegurar la divulgación y aplicación de la Política y normas del Sistema de Gestión Integral tanto al personal directo como contratado, que permita mejorar la gestión en los campos de la Superintendencia.
- Liderar la implementación y mantenimiento de los sistema de gestión integral; designar los representantes de la Superintendencia para el sistema y tomar decisiones estratégicas que se requiera.
- Lograr la participación activa y el compromiso de todo el personal en la implementación y mantenimiento del sistema de gestión integral.
- Comprometer a la Superintendencia en la satisfacción de los requisitos de sus clientes y demás partes interesada.
- Asignar los recursos necesarios para la implementación, mantenimiento evaluación y mejoramiento del sistema integral de gestión.
- Mantener un control y monitoreo permanente sobre la implementación, mantenimiento, evaluación y mejoramiento del sistema integral de gestión.

IV. REQUISITOS

1. EDUCACION: Ingeniero de Petróleos, Especialista en alta Gerencia y recurso humano

2. EXPERIENCIA AFIN CON LAS FUNCIONES DEL CARGO (Años): 10

3. PERFIL DE COMPETENCIAS TECNICAS

- Formular directrices y estrategias de producción de crudo y gas
- Evaluar el rendimiento de las reservas

4. COMPETENCIAS HUMANAS

- Liderazgo

- Orientación al cliente
- Orientación a resultados
- Comunicación efectiva
- Trabajo en Equipo
- Dirección de otros
- Desarrollo de personal

VI. DIMENSIONES

Magnitudes Económicas:

Presupuesto de Gastos:	0	Presupuesto de Ventas:	0
No. de personas directas:	0	No. de personas totales:	0
Valor de Activos a cargo:			

VII. RELACIONES MÁS IMPORTANTES

Relaciones Internas:

Gerencia Técnica, Para la definición y el seguimiento del Soporte en las funciones de Yacimientos, Proyectos y Operaciones.

Dependencias del Corporativo Definición y el seguimiento del Soporte en Gestión y Desarrollo de Personal, salud, responsabilidad Integral, Informática y telecomunicaciones Jurídica, Contratación Compras y Servicios, Inmobiliaria y activos, Contabilidad y Tributaria.

Gerencia Regional, Coordinación de Gestión de Negocios y Superintendencia de Activos en Asociación: Definición y Seguimiento a los planes, programas, metas, directrices y políticas establecidas.

Departamento de Mantenimiento, Departamento de Producción Definición y seguimiento de objetivos y programas establecidos

Relaciones Externas: Empresas Asociadas a contratos de producción: Coordinar los requerimientos, acompañamiento y gestión de las soluciones

para el normal desarrollo de las alianzas.

Gobernadores y alcaldes: Definición de programas de gestión social, información de regalías.

Autoridades ambientales: Seguimiento a proceso de obtención de licencias ambientales y respuestas a requerimientos de la entidad.

Comandantes de la fuerza pública: Información relacionada con el orden público y la seguridad de instalaciones y trabajadores.

VIII. LIBERTAD DE ACCION

DEBE TOMAR: Las principales decisiones que el Cargo puede y debe tomar (aunque sean controladas y se rindan cuentas.

Nivel de autorización definido en el MCA A4, .Autorización y legalización de viáticos, capacitación externa de personal, Decisiones sobre Ejecución presupuestal asignado a la Superintendencia, Ascensos de nómina convencional a Directiva, Promociones en la nómina convencional, aprobación de facturas por servicio de transporte de crudo, Apertura, control y designación de funcionarios responsables de fondos rotatorios y cajas menores.

DEBE PROPONER: Las principales decisiones que el Cargo debe y puede proponer pero no tomar.

Alternativas de actualización tecnológica para máximo aprovechamiento de los campos.

Acciones técnicas para garantizar los resultados de producción.

Solicitudes de presupuesto para el funcionamiento de la Superintendencia y para la operación y mejoramiento de las plantas, unidades y equipos entre otros.

Propuestas de reconocimiento de acciones salariales

IX. PRINCIPALES RETOS

Obtener y mantener la certificación en gestión integral.

Liderar el desarrollo de acciones tendientes al mejoramiento continuo de procesos.

Aumentar o mantener los niveles de producción establecidos por la VPR.

Obtener la máxima rentabilidad de los campos.

DESCRIPCIÓN DE CARGOS

I. IDENTIFICACION DEL CARGO

Título del Cargo: Jefe de Departamento de Producción
Negocio: VPR
Dependencia: Departamento de Producción
Cargo Jefe Inmediato: Superintendente de Operaciones
Localización: El Centro **Fecha Revisión:** 13-08-04

II. RESUMEN DEL PUESTO (Función Básica)

Función General:

Planear, Dirigir, y controlar las actividades relacionadas con la Optimización de los niveles de producción de hidrocarburos y productos al igual que los procesos, para obtener la máxima rentabilidad de los campos, en concordancia con las políticas y metas establecidas por la Vicepresidencia de Producción, y dentro de los estándares de responsabilidad integral establecidos.

III. DESCRIPCION DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES

GESTION ADMINISTRATIVA

- Estimar, presentar y administrar el plan anual de contratación y compras - PACC- y PxQ, de acuerdo con las especificaciones de Ecopetrol y los lineamientos del Confis. Para cumplir los objetivos operacionales y administrativos de la vigencia.
- Revisar y aprobar las especificaciones técnicas, para la contratación requerida en el desarrollo de la operación, bajo los lineamientos organizacionales y corporativos, garantizando la interventoría y gestión de contratación del departamento con criterios de eficiencia y transparencia.

- Garantizar la racionalización de los costos de producción y el máximo aprovechamiento de los recursos y activos a su cargo, a fin de generar valor agregado en la operación de los campos y establecer alternativas para su optimización.
- Realizar el seguimiento, evaluación y control de los proyectos, programas y actividades a cargo de su dependencia, para garantizar la ejecución eficiente.
- Gestionar los recursos de personal, presupuesto, partes y herramientas para garantizar la correcta operación de las unidades a su cargo.
- Administrar la información y el conocimiento generado en el desarrollo de su gestión, de acuerdo con las políticas corporativas.
- Establecer y acordar con sus colaboradores, a través del contrato individual de desempeño, el cumplimiento de los objetivos de resultado y de competencia, asegurando su transferencia en todos los niveles de su departamento, mediante la herramienta informática GIP.
- Analizar y recomendar a la administración movimientos de promoción al personal, y originar acciones de motivación y reconocimientos al personal a cargo.
- Garantizar que el personal nuevo y contratista de su dependencia, reciba la inducción organizacional y técnica, asegurando que el personal conozca sus funciones, normas y reglamentos que requiere para su desempeño.
- Propender por un adecuado clima laboral a través de una comunicación abierta y directa con el personal para lograr el cumplimiento de las metas de su dependencia.
- Tener presente en sus decisiones el cumplimiento del reglamento interno de trabajo, reglas generales de seguridad de la Superintendencia, reglamento de higiene, seguridad y control ambiental, manual de Contratación de ECOPETROL S.A., Acuerdo 01 de 1977, Convención Colectiva de trabajo y demás normas generales y corporativas.

- Interactuar en forma permanente con el Grupo Gerencial para programar y ejecutar actividades del Departamento y dar respuesta oportuna a los requerimientos realizados por las demás dependencias de la Superintendencia.
- Las demás funciones que se le asignen o le corresponda de acuerdo con la naturaleza de la dependencia.

GESTION TECNICA

- Planear, dirigir, coordinar y controlar la operación de los campos de producción en las etapas de extracción, recolección, tratamiento y almacenamiento de hidrocarburos en términos de seguridad, calidad, costos y oportunidad, con el propósito de cumplir las metas de producción establecidas.
- Planear, dirigir y controlar la operación permanente de las estaciones de recolección, tratamiento, bombeo, así como de las plantas de inyección de agua, compresión de gas, energía eléctrica y el correcto funcionamiento de los sistemas de medición de hidrocarburos, con el propósito de cumplir las metas de producción establecidas dentro de los criterios de seguridad, costos, calidad y oportunidad.
- Elaborar y presentar el plan de inversiones para reposición de equipos por obsolescencia y/o aplicación de nuevas alternativas tecnológicas, para optimizar el sostenimiento de los niveles de producción directa de los campos, que orienten a mejorar su rentabilidad.
- Asegurar que los costos de abandono se involucren anualmente y hacer la gestión para la consecución de recursos.
- Analizar, y aprobar los programas generados por Ingeniería de Petróleo, en lo concerniente a nuevos diseños de campo, nuevas tecnologías y actividades de acondicionamiento de pozos, con el objeto de optimizar los niveles de producción.

- Velar por el correcto funcionamiento de los sistemas de medición de los hidrocarburos producidos
- Velar por el cumplimiento de los programas establecidos dentro del Plan de Control de Pérdidas
- Evaluar y estudiar los sistemas de levantamiento con el fin de optimizar la producción de acuerdo con la capacidad del Yacimiento.
- Evaluar y aplicar las nuevas alternativas tecnológicas, ajustadas a las condiciones de operación de los campos y orientadas a mejorar su rentabilidad.
- Seguimiento y ajuste al resultado financiero del negocio (NOPAT, BALANCE, P&G, EVA, LIFTIN COST).

GESTION DE RESPONSABILIDAD INTEGRAL

- Analizar la información relacionada con los accidentes e incidentes ambientales, ocupacionales, operativos y/o de tránsito y liderar la difusión de los mismos como lecciones aprendidas, así como el seguimiento a recomendaciones generadas en cada investigación.
- Analizar, aprobar y hacer seguimiento a no conformidades, informes de auditorias, investigación de accidentes, evaluación de la satisfacción de los clientes, Gestión de HSEQ, tomando las acciones de mejora preventivas y correctivas para el personal directo, contratistas y equipos de la Superintendencia.
- Asegurar la divulgación y aplicación de la Política de Calidad, Ambiente, Seguridad y Salud Ocupacional, impartiendo los lineamientos y procedimientos establecidos, mediante el seguimiento a los objetivos, metas y programas dirigidos al personal directo y contratado de su dependencia para mejorar la gestión de los campos.
- Definir y comunicar la responsabilidad y autoridad del personal, encargado de identificar, segregar y disponer los productos no conformes, en cualquier

etapa del proceso.

- Garantizar la elaboración de la documentación requerida para estandarizar procesos, controlando y minimizando los impactos ambientales, los riesgos de seguridad y salud ocupacional para no afectar la calidad de los productos y servicios de la Superintendencia.

IV REQUISITOS

1. EDUCACION: Ingeniero Petróleos, Especialista en Producción

2. EXPERIENCIA AFIN CON LAS FUNCIONES DEL CARGO (Años): 7

3. PERFIL DE COMPETENCIAS TECNICAS

- Formular directrices y estrategias de Producción de crudo y gas
- Evaluar el rendimiento de las reservas
- Desarrollar y monitorear el programa de producción
- Medir y localizar volúmenes de producción
- Operar infraestructura de terrenos, pozos y producción
- Operar infraestructura para separación y tratamiento de fluidos

4. PERFIL DE COMPETENCIAS HUMANAS

- Liderazgo:
- Orientación al Cliente:
- Orientación a resultados
- Trabajo en Equipo
- Comunicación efectiva
- Dirección de otros
- Desarrollo de personas

VI. DIMENSIONES

Magnitudes Económicas:

Presupuesto de Gastos: **Presupuesto de Ventas:** 0

No. de personas directas: **No. de personas totales:** 0

Valor de Activos a cargo:

VII. RELACIONES MÁS IMPORTANTES

Relaciones Internas:

Coordinación Gestión de Negocios: planeación y evaluación del negocio.

Compras y contratación: establecer y hacer seguimiento al plan anual de contratación y compras.

Superintendente: acordar y responder por el cumplimiento de los planes, programas, metas, directrices y políticas.

Jefe Departamento Mantenimiento: acordar acciones de mejoramiento

Sindicato: armonizar relaciones laborales dentro del marco de la convención colectiva de trabajo.

Jefe de Gestión de personal: clarificar la aplicación de la convención colectiva y del acuerdo 01.

Coordinadores de Producción: establecer compromisos, directrices y hacer seguimiento al cumplimiento de planes y programas.

Personal de Ingeniería de Petróleos: seguimiento a programas de ingeniería de petróleos.

Jefe de Responsabilidad Integral: recibir y aplicar políticas, procedimientos, normas del sistema integral de gestión. Hacer seguimiento a gestiones ambientales en curso.

Asesor Jurídico: solicitar soporte legal en los procesos de contratación del

departamento.

Control Disciplinario: iniciar procesos de control disciplinario y aplicar acciones según normatividad existente.

Dirección de Desarrollo: determinación y seguimiento de acciones de desarrollo, desempeño, selección, capacitación, inducción.

Profesional de Informática: definir y hacer seguimiento a mejoras, actualizaciones y facilidades informáticas.

Oleoductos: entrega del crudo para su transporte.

Relaciones Externas:

Proveedores y Contratistas: dar cumplimiento a las cláusulas de los contratos y optimizar costos y procedimiento operativos.

Distribuidores (clientes): especificaciones y Venta de productos refinados.

ICP: estudios y análisis de laboratorios especializados.

Comunidad: manejo adecuado de las relaciones que permitan normalidad en las operaciones.

Gerencia Técnica (Yacimientos Bogotá): establecer estrategias de incorporación y/o desarrollo de reservas. Proponer explotación.

Ministerio de Minas y Energía: generar informes y reportes.

VIII. LIBERTAD DE ACCION

DEBE TOMAR: Las principales decisiones que el Cargo puede y debe tomar aunque sean controladas y se rindan cuentas.

Aprobar las recomendaciones técnicas de mayor impacto emitidas por Ingeniería de Petróleos. Dar las aprobaciones correspondientes a su nivel según el manual de normas administrativas (reporte de tiempo, vacaciones, contratos, certificaciones presupuétales, autorizaciones y legalizaciones de viaje). Acciones de control disciplinario según reglamentación. Decisiones de selección interna y externa de personal. Decisiones sobre ejecución presupuestal

DEBE PROPONER: las principales decisiones que el Cargo debe y puede proponer pero no tomar.

Alternativas de actualización tecnológica para máximo aprovechamiento de los campos. Acciones técnicas para garantizar los resultados de producción. Solicitudes de presupuesto para el funcionamiento del Departamento y para la operación y mejoramiento de las plantas, unidades y equipos.

X. PRINCIPALES RETOS

Garantizar que las recomendaciones técnicas emanadas por el Departamento se implementen en su totalidad y tengan el resultado esperado.

Liderar acciones sobre aquellos campos que estén generando pérdidas

Establecer los indicadores de gestión de cada coordinación y velar por su cumplimiento.

Cumplir con el 100% de los planes, programas, metas asignaciones y compromisos.

Cumplir con las metas establecidas en conjunto con la Superintendencia y la Coordinación Gestión de Negocios de producción de hidrocarburos y refinados.

Ejecutar el plan de control de pérdidas de producción elaborado en conjunto con la Coordinación de Negocios.

Garantizar la operación permanente de las baterías de recolección, tratamiento y bombeo de crudo así como las demás plantas (compresión, energía eléctrica).

Optimizar los costos de producción relacionados con los procesos de extracción, tratamiento, procesamiento, mantenimiento de pozos y compresión y por área.

Cumplir con las normas HSEQ.

Optimizar los procesos productivos.

DESCRIPCION DE CARGOS

I. IDENTIFICACION DEL CARGO

Título del Cargo: Jefe Departamento de Mantenimiento
Negocio: VPR
Dependencia: Departamento de Mantenimiento
Cargo Jefe Inmediato: Superintendente de Operaciones
Localización: El Centro **Fecha Revisión:** 13-08-04

II. RESUMEN DEL PUESTO (Función Básica)

Garantizar el mantenimiento eficiente en las áreas de mecánica, eléctrica, instrumentos, tubería y obras civiles, en pozos, unidades productivas, estaciones de recolección, tratamiento, bombeo, plantas de inyección de agua, compresión de gas, energía eléctrica y sistemas de medición de hidrocarburos en la Superintendencia, mediante la ejecución de los programas de mantenimiento correctivo, preventivo, predictivo, mantenimiento con parada de planta, proyectos de mantenimiento, mantenimiento contratado, administración de inventarios y de herramientas, permitiendo la operación permanente y con responsabilidad integral.

III. DESCRIPCION DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES

GESTION ADMINISTRATIVA

- Estimar, presentar y administrar el plan anual de contratación y compras - PACC- y PxQ, de acuerdo con las especificaciones de ECOPETROL y los lineamientos del Confis, para cumplir los objetivos.

- Revisar y aprobar las especificaciones técnicas, en los términos de referencia para la contratación, bajo los lineamientos organizacionales y corporativos, garantizando la interventoría y gestión de contratación del departamento con criterios de eficiencia y transparencia.
- Garantizar la racionalización de costos de mantenimiento y el máximo aprovechamiento de los recursos y activos a su cargo, a fin de generar valor agregado en el mantenimiento de los campos y establecer alternativas para su optimización.
- Realizar el seguimiento, evaluación y control de los proyectos, programas y actividades a cargo de su dependencia, para garantizar la ejecución eficiente.
- Gestionar los recursos de personal, presupuesto, partes y herramientas para garantizar la correcta operación de las unidades a su cargo.
- Liderar la identificación y análisis de los procesos de su dependencia y el establecimiento de métodos para asegurar y medir la eficacia y eficiencia de cada uno.
- Establecer y acordar con sus colaboradores, a través del contrato individual de desempeño, el cumplimiento de los objetivos de resultado y competencia establecidos, utilizando la herramienta informática GIP.
- Analizar y recomendar a la administración movimientos de promoción al personal, y originar acciones de motivación al personal a cargo.
- Propender por un adecuado clima laboral a través de una comunicación abierta y directa con el personal para lograr el cumplimiento de las metas de su dependencia.
- Garantizar que el personal nuevo y contratista de su dependencia, reciba la inducción organizacional y técnica, asegurando que el personal conozca sus funciones, normas y reglamentos que requiere para su desempeño.
- Tener presente en sus decisiones el cumplimiento del reglamento interno de trabajo, reglas generales de seguridad de la Superintendencia, reglamento

de higiene, seguridad y control ambiental, manual de Contratación de Ecopetrol S.A. Acuerdo 01 de 1977, Convención Colectiva de trabajo y demás normas generales y corporativas.

- Interactuar en forma permanente con el Grupo Gerencial para programar y ejecutar actividades del Departamento y dar respuesta oportuna a los requerimientos realizados por las demás dependencias de la Superintendencia.
- Administrar la información y el conocimiento generado en el desarrollo de su gestión, de acuerdo con las políticas corporativas
- Las demás funciones que se le asignen o le correspondan de acuerdo con la naturaleza de la dependencia.

GESTION TECNICA

- Garantizar la planeación, programación y ejecución de las actividades de mantenimiento (correctivo, preventivo, predictivo) para las áreas de mecánica, eléctrica, instrumentos, tubería y obras civiles, en pozos, unidades productivas, estaciones de recolección, tratamiento, bombeo, plantas de inyección de agua, compresión de gas, energía eléctrica y sistemas de medición de hidrocarburos en la Superintendencia, con recurso de Ecopetrol y/o contratado, requeridas para garantizar el cumplimiento de las metas de producción, dentro de los criterios de seguridad, calidad, costos y oportunidad.
- Estructurar e implementar los servicios industriales necesarios en las operaciones de producción y de subsuelo, para optimizar los procesos productivos de los campos.
- Liderar la administración de inventarios y de las bodegas de materiales dentro de los criterios de costos, calidad, seguridad y oportunidad generando valor agregado.
- Atender oportunamente las emergencias y establecer los correctivos

necesarios para evitar pérdidas en la producción.

- Elaborar y presentar el plan de inversiones para reposición de equipos por obsolescencia y/o aplicación de nuevas alternativas tecnológicas, para optimizar el mantenimiento de los campos y que orienten a mejorar su rentabilidad.
- Establecer e implementar el Plan Estratégico de mantenimiento enfocado en la Matriz de Excelencia a largo plazo (mínimo a tres años) en la Superintendencia, realizando seguimiento a los indicadores de medición de gestión y de resultados, obteniendo mejores parámetros de confiabilidad.
- **Administrar periódicamente la gestión de actividades del personal y el mantenimiento de Plantas y equipos a través de las herramientas informáticas disponibles, para garantizar la toma de decisiones que permitan el óptimo funcionamiento.**

GESTION DE RESPONSABILIDAD INTEGRAL

- Analizar la información relacionada con los accidentes e incidentes ambientales, ocupacionales, operativos y/o de tránsito y liderar la difusión de los mismos como lecciones aprendidas, así como el seguimiento a recomendaciones generadas en cada investigación.
- Analizar, aprobar y hacer seguimiento a no conformidades, informes de auditorías, investigación de accidentes, evaluación de la satisfacción de los clientes, Gestión de HSEQ, tomando las acciones de mejora preventivas y correctivas para el personal directo, contratistas y equipos de la Superintendencia.
- Asegurar la divulgación y aplicación de la Política de Calidad, Ambiente, Seguridad y Salud Ocupacional, impartiendo los lineamientos y procedimientos establecidos, mediante el seguimiento a los objetivos, metas y programas dirigidos al personal directo y contratado de su dependencia para mejorar la gestión de los campos.

- Definir y comunicar la responsabilidad y autoridad del personal, encargado de identificar, segregar y disponer los productos no conformes, en cualquier etapa del proceso.
- Garantizar la elaboración de la documentación requerida para estandarizar procesos, controlando y minimizando los impactos ambientales, los riesgos de seguridad y salud ocupacional para no afectar la calidad de los productos y servicios de la Superintendencia.

IV REQUISITOS

1. EDUCACION: Ingeniero Mecánico, Ingeniero Eléctrico o Ingeniero electrónico

2. EXPERIENCIA AFIN CON LAS FUNCIONES DEL CARGO (Años): 10

3. PERFIL DE COMPETENCIAS TÉCNICAS

- Administrar bodegas /inventarios de materiales y repuestos

4. PERFIL DE COMPETENCIAS HUMANAS

- Liderazgo
- Orientación al Cliente
- Orientación a resultados
- Trabajo en Equipo
- Comunicación efectiva
- Dirección de otros
- Desarrollo de personas

VI. DIMENSIONES

Magnitudes Económicas:

Presupuesto de Gastos:	0	Presupuesto de Ventas:	0
No. de personas directas:	0	No. de personas totales:	0
Valor de Activos a cargo:			

VII. RELACIONES MÁS IMPORTANTES

Relaciones internas:

Compras y contratación: establecer y hacer seguimiento al plan anual de contratación y compras.

Superintendente: acordar y responder por el cumplimiento de los planes, programas, metas, directrices y políticas.

Jefe Departamento Producción: acordar acciones de mejoramiento.

Sindicato: armonizar relaciones laborales dentro del marco de la convención colectiva de trabajo.

Jefe de Gestión de personal: clarificar la aplicación de la convención colectiva y del acuerdo 01.

Coordinadores de Mantenimiento: establecer compromisos, directrices y hacer seguimiento al cumplimiento de Planes y programas.

Jefe de Responsabilidad Integral: recibir y aplicar políticas, procedimientos, normas del sistema integral de gestión. Hacer seguimiento a gestiones ambientales en curso.

Asesor Jurídico: solicitar soporte legal en los procesos de contratación del Departamento.

Control Disciplinario: Iniciar procesos de control disciplinario y aplicar acciones según normatividad existente.

Dirección de Desarrollo: determinación y seguimiento de acciones de desarrollo, desempeño, selección, capacitación, inducción.

Profesional de Informática: definir y hacer seguimiento a mejoras, actualizaciones y facilidades informáticas

Relaciones Externas:

Proveedores y Contratistas: dar cumplimiento a las cláusulas de los contratos y optimizar costos y procedimiento operativos.

Comunidad: manejo adecuado de las relaciones que permitan normalidad en las operaciones.

VIII LIBERTAD DE ACCION

DEBE TOMAR: aprobar las recomendaciones técnicas de mayor impacto emitidas por las áreas de Ingeniería de Mantenimiento y Proyectos de Mantenimiento. Dar las aprobaciones correspondientes a su nivel según el manual de normas administrativas (reporte de tiempo, vacaciones, contratos, certificaciones presupuestales, autorizaciones y legalizaciones de viaje). Acciones de control disciplinario según reglamentación. Decisiones para selección interna y externa de personal. Decisiones sobre ejecución de presupuesto.

DEBE PROPONER: alternativas de actualización tecnológica para máximo aprovechamiento de los campos. Acciones técnicas para garantizar los resultados de producción. Solicitudes de presupuesto para el funcionamiento del departamento y para la operación y mejoramiento de las plantas, unidades y equipos, etc.

IX.PRINCIPALES RETOS

Garantizar que las recomendaciones técnicas emanadas por el departamento se implementen en su totalidad y tengan el resultado esperado.

Establecer los indicadores de gestión que aplica a cada Coordinación y velar por su cumplimiento.

Promover con criterios socio-económicos la utilización de nuevas tecnologías aplicadas en los procesos de mantenimiento.

Cumplir el 100% de los planes, programas, metas, asignaciones y compromisos del departamento.

Asumir riesgos calculados para generar valor.

DESCRIPCION DE CARGOS

I. IDENTIFICACION DEL CARGO

Título del Cargo: Coordinador de Producción
Negocio: VPR
Dependencia: Coordinación de Producción
Cargo Jefe Inmediato: Jefe de Departamento de Producción
Localización: El Centro **Fecha Revisión:** 13-08-04

II. RESUMEN DEL PUESTO (Función Básica)

Función General: Apoyo técnico

Planear, dirigir, coordinar y controlar las actividades desarrolladas por el personal de la coordinación y las relacionadas con las operaciones de los campos de producción, en los procesos de extracción, recolección tratamiento y entrega de crudo a refinería, mediante un mantenimiento adecuado de equipos, pozos, unidades productivas, que permitan el cumplimiento de las metas de producción para garantizar la rentabilidad económica de la Superintendencia dentro de los estándares de responsabilidad integral.

III. DESCRIPCION DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES

GESTION ADMINISTRATIVA

- Gestionar los recursos de personal, presupuesto, partes y herramientas para garantizar la correcta operación de las unidades a su cargo.
- Elaborar, administrar, ejecutar y controlar el plan anual de contratación y compras PACC- y PxQ de la coordinación, de acuerdo con las especificaciones de Ecopetrol y los lineamientos del Confis, para cumplir

los objetivos operacionales y administrativos de la vigencia.

- Garantizar la racionalización de los costos de producción y el máximo aprovechamiento de los recursos y activos a su cargo, a fin de generar valor agregado en la operación de los campos y establecer alternativas para su optimización.
- Responder por el seguimiento, evaluación y control de los proyectos, programas y actividades a cargo de su dependencia, para garantizar la ejecución eficiente.
- Elaborar las especificaciones técnicas, en los términos de referencia para la contratación, bajo los lineamientos organizacionales y corporativos, garantizando la interventoría y gestión de contratación del departamento con criterios de eficiencia y transparencia.
- Realizar el seguimiento y control al sobretiempo y ausentismo, evaluaciones, permisos, etc. que permita asegurar el logro de los objetivos trazados por el Departamento.
- Realizar las requisiciones de personal temporal requerido y programar vacaciones
- Garantizar el cumplimiento de los objetivos de la coordinación en el Tablero Balanceado de Gestión del Departamento de Producción.
- Establecer y acordar con sus colaboradores, a través del contrato individual de desempeño, el cumplimiento de los objetivos de resultado y de competencia, mediante la herramienta informática GIP.
- Analizar y recomendar a la administración movimientos de promoción al personal, y originar acciones de motivación y reconocimientos al personal a cargo.
- Garantizar que el personal nuevo y contratista de su dependencia, reciba la inducción organizacional y técnica, asegurando que el personal conozca sus funciones, normas y reglamentos que requiere para su desempeño.
- Propender por un adecuado clima laboral a través de una comunicación

abierta y directa con el personal para lograr el cumplimiento de las metas de su dependencia.

- Tener presente en sus decisiones el cumplimiento del reglamento interno de trabajo, reglas generales de seguridad de la Superintendencia, reglamento de higiene, seguridad y control ambiental, manual de Contratación de Ecopetrol S.A, Acuerdo 01 de 1977, Convención Colectiva de trabajo y demás normas generales y corporativas.

GESTION TECNICA

- Garantizar la operación permanente de los campos de producción, en las etapas de extracción, recolección, tratamiento, almacenamiento, bombeo y/o compresión y sistemas de medición de hidrocarburos en términos de seguridad, calidad, costos y oportunidad, con el propósito de cumplir las metas de producción.
- Mantener el control permanente sobre líneas, cabezales de pozos, métodos de levantamiento artificial y parámetros de fiscalización que se manejen en el campo, a través de un sistema de administración integral de equipos.
- Liderar el desarrollo de estrategias operativas y de nuevas alternativas tecnológicas que permitan establecer las recomendaciones para la obtención de un mejor beneficio de la infraestructura existente, orientadas al sostenimiento de los niveles de producción de los campos.
- Controlar el inventario de equipo capital en las localizaciones de pozos y plantas de recolección, tratamiento y bombeo.
- Asegurar que la información técnica-especializada que se envía mensualmente al MME esté actualizada y validada con el fin de obtener coherencia entre la información generada y lo real, proyectando inventarios mínimos de crudo.
- Coordinar con el departamento de mantenimiento el programa de inspección y de mantenimiento preventivo y predictivo de las facilidades de

superficie, con el objeto de garantizar la continuidad y eficiencia en la operación.

- Definir las estrategias para garantizar que los fluidos entregados al oleoducto, a la refinería y al medio ambiente cumplan con las condiciones de calidad requeridos.
- Mantener el control permanente sobre líneas, cabezales de pozos, métodos de levantamiento artificial y parámetros de fiscalización que se manejen en el campo, a través de un sistema de administración integral de equipos.
- Garantizar la disponibilidad de información de su área para asegurar el buen funcionamiento de los sistemas corporativos y el sostenimiento de las bases de datos operativas y demás aplicaciones informáticas requeridas por la operación.
- Ejecutar los programas establecidos de registros, operaciones de varilleo y reacondicionamiento de pozos (cañoneo, cementación, limpieza, pruebas de formación, bombeo de líquidos y operaciones de wireline) para cumplir con los volúmenes comprometidos de crudo y de gas.
- Revisar y evaluar técnica y económicamente la operación, reformas y ampliación de las estaciones de recolección y tratamiento de crudo y gas
- Administrar la información y el conocimiento generado en el desarrollo de su gestión, de acuerdo con las políticas corporativas
- Las demás funciones que se le asignen o le corresponda de acuerdo con la naturaleza de la dependencia.

GESTION DE RESPONSABILIDAD INTEGRAL

- Participar en la investigación de accidentes e incidentes ambientales, ocupacionales, operativos y/o de tránsito y liderar la difusión de los mismos como lecciones aprendidas, así como el seguimiento a recomendaciones generadas en cada investigación, garantizando su implementación a fin de eliminar riesgos.

- Realizar el seguimiento a no conformidades, informes de auditorías, investigación de accidentes, evaluación de la satisfacción de los clientes, Gestión Integral tomando las acciones de mejora preventivas y correctivas para el personal directo, contratistas y equipos de la Coordinación.
- Asegurar la divulgación y aplicación de la Política de Gestión Integral, impartiendo los lineamientos y procedimientos establecidos, mediante el seguimiento a los objetivos, metas y programas dirigidos al personal directo y contratado de su dependencia para mejorar la gestión de los campos.
- Asegurar el manejo oportuno de los productos no conformes de acuerdo al procedimiento establecido en cualquier etapa del proceso.
- Conocer los planes de contingencia y participar activamente en simulacros y atención de emergencias en el área de su responsabilidad y como apoyo en otras áreas de la Superintendencia.
- Conocer, conservar y aplicar los procedimientos documentados de los procesos del sistema de gestión integral, controlando y minimizando los impactos ambientales, los riesgos de seguridad y salud ocupacional para no afectar la calidad de los productos y servicios de la Superintendencia.

IV. REQUISITOS

1. EDUCACION: Ingeniero de Petróleos

2. EXPERIENCIA AFIN CON LAS FUNCIONES DEL CARGO (Años): 5

3. PERFIL DE COMPETENCIAS TECNICAS

- Evaluar el rendimiento de las reservas
- Desarrollar y monitorear el programa de producción
- Medir y localizar volúmenes de producción
- Operar infraestructura de terrenos, pozos y producción
- Operar infraestructura para separación y tratamiento de fluidos

4. PERFIL DE COMPETENCIAS HUMANAS

- Liderazgo:
- Orientación al Cliente:
- Orientación a resultados
- Trabajo en Equipo
- Comunicación efectiva
- Dirección de otros
- Desarrollo de personas

VI. DIMENSIONES

Magnitudes Económicas:

Presupuesto de Gastos: 0 **Presupuesto de Ventas:** 0
No. de personas directas: 0 **No. de personas totales:** 0
Valor de Activos a cargo:

VII. RELACIONES MÁS IMPORTANTES

Relaciones Internas:

Jefe Departamento de Producción: reportar el desarrollo de las actividades a su cargo, análisis del desempeño y generación de acciones de mejora, definición de objetivos y metas, recibir direccionamiento específico y gestionar recursos.

Coordinadores de área: coordinar operaciones rutinarias y actividades para prevención y / o solución de problemas operativos, manejo de emergencias entre otros.

Supervisor: relaciones administrativas, (Gestión integral de Personal), ajustes a la operación y / o programas de producción, mantenimiento y Gestión In Integral.

Coordinadores de Contratación y Compras: gestión oportuna y clarificación del alcance de contratación y compras.

Profesionales de Responsabilidad Integral: coordinar actividades de gestión integral y recibir soporte.

Dirección de Desarrollo: determinación y seguimiento de acciones de desarrollo, desempeño, selección, capacitación, inducción.

Coordinadores de Producción: establecer compromisos, directrices y hacer seguimiento al cumplimiento de Planes y programas.

Ingenieros de Control de Producción: acordar y cumplir los planes de producción. Asegurar de que todas las recomendaciones de producción se planeen y programen. Definir programas mensuales, semanales y diarios de producción, elaborar informes y pronósticos de producción, estructurar plan volumétrico y de suministro. Coordinar programas de mantenimiento de subsuelo en pozos del área, y mejoramiento de la infraestructura de extracción, recolección, tratamiento y transferencia de custodia existentes.

Jefe de Gestión de personal: clarificar la aplicación de la convención colectiva y del acuerdo 01.

Profesional de Informática: definir mejoras, actualizaciones y facilidades informáticas.

USO: armonizar las relaciones laborales dentro del marco de la convención colectiva de trabajo, reglamento interno de trabajo y código sustantivo de trabajo.

Relaciones Externas:

Proveedores y Contratistas: dar cumplimiento a las cláusulas de los contratos y optimizar costos y procedimiento operativos.

ICP: estudios y análisis de laboratorios especializados.

Ministerio del Medio Ambiente: informe de contaminaciones y otros eventos ambientales.

Ministerio de Minas y Energía: elaboración y presentación de formas oficiales.

VIII. LIBERTAD DE ACCION

DEBE TOMAR: las principales decisiones que el Cargo puede y debe tomar (aunque sean controladas y se rindan cuentas. Acciones para control de riesgos o mejoras en su coordinación. Decisiones para controlar y mejorar la ejecución presupuestal. Aprobaciones para trabajos en unidades y equipos de su área. Acciones sobre la operación que permitan optimizar costos.

DEBE PROPONER: las principales decisiones que el Cargo debe y puede proponer pero no tomar. Trabajos sobre su área de influencia por encima de su nivel de autorización. Mejoras para el manejo integral de personal. Acciones técnicas para garantizar los resultados de producción. Solicitudes de presupuesto para el funcionamiento del departamento y para la operación y mejoramiento de las plantas, unidades y equipos, etc. Acciones de direccionamiento y actualización tecnológica de su área. Hacer requisición para compra de materiales, químicos y equipos. Planear trabajos de reacondicionamiento y mantenimiento de pozos para aprobación y ejecución.

IX. PRINCIPALES RETOS

Control de presupuesto de gastos y el manejo de activos.

Liderar acciones sobre aquellos campos que están generando pérdidas.

Garantizar el cumplimiento de procedimiento y normas de todo el personal a su cargo.

Direccionar su equipo humano hacia el cumplimiento de metas y objetivos.

Cumplir el 100% de los planes, programas, metas, asignaciones y compromisos del departamento.

DESCRIPCION DE CARGOS

I. IDENTIFICACION DEL CARGO

Título del Cargo: Coordinador de Plantas de Proceso
Negocio: VPR
Dependencia: Coordinación de Plantas de Proceso
Cargo Jefe Inmediato: Jefe de Departamento de Producción
Localización: El Centro **Fecha Revisión:** 13-08-04

II. RESUMEN DEL PUESTO (Función Básica)

Función General: Apoyo técnico

Garantizar la operación permanente del sistema de captación, tratamiento, distribución e inyección de agua en El Centro; responder por la recolección, compresión y procesamiento de gas que producen los campos El Centro, Lisama, Llanito y Provincia, para la obtención de gas seco y productos blancos. Cumplir con los términos contractuales para la Operación del Gasoducto y Procesamiento del gas de Opón. Establecer los lineamientos y procedimientos para un adecuado monitoreo y control de los fluidos producidos y de la infraestructura en operación, manteniendo un adecuado clima laboral, cumpliendo con los requerimientos ambientales y obteniendo una máxima eficiencia de los equipos a cargo. Debe responder por los niveles de producción y calidades establecidos de los productos blancos, gas seco y agua de inyección en términos de seguridad, calidad, costos y oportunidad, a fin de garantizar la rentabilidad económica dentro de los estándares operacionales y de seguridad de la Superintendencia de Operaciones De Mares.

III. DESCRIPCION DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES

GESTION ADMINISTRATIVA

- Gestionar los recursos de personal, presupuesto, partes y herramientas para garantizar la correcta operación de las unidades a su cargo.
- Elaborar, administrar, ejecutar y controlar el plan anual de contratación y compras -PACC- y PxQ de la coordinación, de acuerdo con las especificaciones de Ecopetrol y los lineamientos del Confis, para cumplir los objetivos operacionales y administrativos de la vigencia.
- Garantizar la racionalización de los costos de producción y el máximo aprovechamiento de los recursos y activos a su cargo, a fin de generar valor agregado en la operación y establecer alternativas para su optimización.
- Responder por el seguimiento, evaluación y control de los proyectos, programas y actividades a cargo de su dependencia, para garantizar la ejecución eficiente.
- Elaborar las especificaciones técnicas, legales y administrativas en los términos de referencia para la contratación, bajo los lineamientos organizacionales y corporativos, garantizando la interventoría y gestión de contratación del departamento con criterios de eficiencia y transparencia.

GESTION TECNICA

- Garantizar el cumplimiento de metas de producción de productos refinados blancos y gas natural en términos de seguridad, calidad, costos y oportunidad.
- Garantizar la operación permanente de las Plantas de Compresión y

Procesamiento de Gas; responder por los procesos de Recolección, Compresión y Procesamiento de Gas producido en los campos de El Centro, Lisama, Llanito y Provincia, manteniendo carga óptima en las Plantas, cumpliendo las metas de producción establecidas, dentro de los criterios de seguridad, costos, calidad y oportunidad.

- Garantizar la operación permanente de las Plantas de Captación y Tratamiento de agua y del sistema de distribución de agua a baja presión, en términos de seguridad, calidad, costos y oportunidad.
- Garantizar la operación permanente de las Plantas de Inyección de agua y del sistema de distribución a alta presión, manteniendo el caudal y presión de inyección dentro de los parámetros requeridos para la recuperación secundaria de crudo en el campo de La Cira, en términos de seguridad, calidad, costos y oportunidad.
- Coordinar las actividades y recursos para mejorar la confiabilidad y mantenibilidad de los equipos, que permita garantizar la operación permanente de las Plantas Deshidratadoras de crudo, Compresoras y Proceso de gas, Plantas de Tratamiento e Inyección de agua, unidades de bombeo y demás equipos, a fin de cumplir las metas de producción establecidas, dentro de los criterios de seguridad, calidad, costos y oportunidad.
- Liderar el desarrollo de estrategias operativas con el fin de establecer las recomendaciones que permitan conservar un alto factor de servicio y máximos niveles de rendimientos de plantas de gas en El Centro y Provincia, en términos de seguridad, calidad, costos y oportunidad.
- Coordinar con el departamento de mantenimiento el programa de inspección y de mantenimiento preventivo y predictivo de los equipos, con el objeto de garantizar la continuidad y eficiencia en la operación.
- Realizar acciones necesarias para dar el apoyo en los temas de su competencia a otra coordinación de producción.
- Garantizar la disponibilidad de la información de su área para asegurar el

buen funcionamiento de los sistemas corporativos y el sostenimiento de las bases de datos operativas y demás aplicaciones informáticas requeridas por la operación.

GESTIÓN DE RESPONSABILIDAD INTEGRAL

- Participar en la investigación de accidentes e incidentes ambientales, ocupacionales, operativos y/o de tránsito y liderar la difusión de los mismos como lecciones aprendidas, así como el seguimiento a recomendaciones generadas en cada investigación, garantizando su implementación a fin de eliminar riesgos.
- Realizar el seguimiento a no conformidades, informes de auditorías, investigación de accidentes, evaluación de la satisfacción de los clientes, Gestión Integral tomando las acciones de mejora preventivas y correctivas para el personal directo, contratistas y equipos de la Coordinación.
- Asegurar la divulgación y aplicación de la Política de Gestión Integral, impartiendo los lineamientos y procedimientos establecidos, mediante el seguimiento a los objetivos, metas y programas dirigidos al personal directo y contratado de su dependencia para mejorar la gestión de los campos.
- Asegurar el manejo oportuno de los productos no conformes de acuerdo al procedimiento establecido en cualquier etapa del proceso.
- Conocer los planes de contingencia y participar activamente en simulacros y atención de emergencias en el área de su responsabilidad y como apoyo en otras áreas de la Superintendencia.
- Conocer, conservar y aplicar los procedimientos documentados de los procesos del sistema de gestión integral, controlando y minimizando los impactos ambientales, los riesgos de seguridad y salud ocupacional para no afectar la calidad de los productos y servicios de la Superintendencia.

IV. REQUISITOS

1. EDUCACION: Ingeniero de Petróleos o Ingeniero Químico

2. EXPERIENCIA AFIN CON LAS FUNCIONES DEL CARGO (Años): 5

3. PERFIL DE COMPETENCIAS TECNICAS

- Evaluar el rendimiento de las reservas
- Desarrollar y monitorear el programa de producción
- Medir y localizar volúmenes de producción
- Operar infraestructura de terrenos, pozos y producción
- Operar infraestructura para separación y tratamiento de fluidos

4. PERFIL DE COMPETENCIAS HUMANAS

- Liderazgo:
- Orientación al Cliente:
- Orientación a resultados
- Trabajo en Equipo
- Comunicación efectiva
- Dirección de otros
- Desarrollo de personas

VI. DIMENSIONES

Magnitudes Económicas:

Presupuesto de Gastos: 0

Presupuesto de Ventas: 0

No. de personas directas: 0

No. de personas totales: 0

Valor de Activos a cargo:

VII. RELACIONES MÁS IMPORTANTES

Relaciones Internas:

Jefe Departamento de Producción: reportar el desarrollo de las actividades a su cargo, análisis del desempeño y generación de acciones de mejora, definición de objetivos y metas, recibir direccionamiento específico y gestionar recursos.

Coordinadores de área: coordinar operaciones rutinarias y actividades para prevención y / o solución de problemas operativos, manejo de emergencias entre otros.

Supervisor: relaciones administrativas, (Gestión integral de Personal), ajustes a la operación y / o programas de producción, mantenimiento y Gestión In Integral.

Coordinadores de Contratación y Compras: gestión oportuna y clarificación del alcance de contratación y compras.

Profesionales de Responsabilidad Integral: coordinar actividades de gestión integral y recibir soporte.

Dirección de Desarrollo: determinación y seguimiento de acciones de desarrollo, desempeño, selección, capacitación, inducción.

Coordinadores de Producción: establecer compromisos, directrices y hacer seguimiento al cumplimiento de Planes y programas.

Ingenieros de Control de Producción: acordar y cumplir los planes de producción. Asegurar de que todas las recomendaciones de producción se planeen y programen. Definir programas mensuales, semanales y diarios de producción, elaborar informes y pronósticos de producción, estructurar plan volumétrico y de suministro. Coordinar programas de mantenimiento de subsuelo en pozos del área, y mejoramiento de la infraestructura de extracción, recolección, tratamiento y transferencia de custodia existentes.

Jefe de Gestión de personal: clarificar la aplicación de la convención colectiva y

del acuerdo 01.

Profesional de Informática: definir mejoras, actualizaciones y facilidades informáticas.

USO: armonizar las relaciones laborales dentro del marco de la convención colectiva de trabajo, reglamento interno de trabajo y código sustantivo de trabajo.

Relaciones Externas:

Proveedores y Contratistas: dar cumplimiento a las cláusulas de los contratos y optimizar costos y procedimiento operativos.

ICP: estudios y análisis de laboratorios especializados.

Ministerio del Medio Ambiente: informe de contaminaciones y otros eventos ambientales.

Ministerio de Minas y Energía: elaboración y presentación de formas oficiales.

VIII. LIBERTAD DE ACCION

DEBE TOMAR: las principales decisiones que el Cargo puede y debe tomar (aunque sean controladas y se rindan cuentas. Acciones para control de riesgos o mejoras en su coordinación. Decisiones para controlar y mejorar la ejecución presupuestal. Aprobaciones para trabajos en unidades y equipos de su área. Acciones sobre la operación que permitan optimizar costos.

DEBE PROPONER: las principales decisiones que el Cargo debe y puede proponer pero no tomar. Trabajos sobre su área de influencia por encima de su nivel de autorización. Mejoras para el manejo integral de personal. Acciones técnicas para garantizar los resultados de producción. Solicitudes de presupuesto para el funcionamiento del departamento y para la operación y mejoramiento de las plantas, unidades y equipos, etc. Acciones de direccionamiento y actualización tecnológica de su área. Hacer requisición para compra de materiales, químicos y

equipos. Planear trabajos de reacondicionamiento y mantenimiento de pozos para aprobación y ejecución.

IX. PRINCIPALES RETOS

Control de presupuesto de gastos y el manejo de activos.

Liderar acciones sobre aquellos campos que están generando pérdidas.

Garantizar el cumplimiento de procedimiento y normas de todo el personal a su cargo.

Direccionar su equipo humano hacia el cumplimiento de metas y objetivos.

Cumplir el 100% de los planes, programas, metas, asignaciones y compromisos del departamento.

DESCRIPCION DE CARGOS

I. IDENTIFICACION DEL CARGO

Título del Cargo: Coordinador de Mantenimiento
Negocio: VPR
Dependencia: Coordinación de Mantenimiento
Cargo Jefe Inmediato: Jefe de Departamento de Mantenimiento
Localización: El Centro **Fecha Revisión:** 13-08-04

II. RESUMEN DEL PUESTO (Función Básica)

Función General: Apoyo técnico

Gestionar y sostener los procesos y actividades de mantenimiento de los equipos de reacondicionamiento y varilleo de pozos, equipos pesados, equipo liviano, red vial de la SMA y las actividades de transporte de carga y fluidos de la Superintendencia de Operaciones De Mares, mediante la coordinación efectiva y oportuna de recursos internos y externos en los programas de mantenimiento preventivo, predictivo, correctivo y de mejoramiento, garantizando el óptimo cumplimiento de los programas de trabajo y apoyando las metas de la organización.

III. DESCRIPCION DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES

GESTION ADMINISTRATIVA

- Elaborar el presupuesto de la coordinación que permita garantizar la disposición de los recursos necesarios para la ejecución de los programas de mantenimiento.

- Responder por el seguimiento, evaluación y control de los proyectos, programas y actividades a cargo de su dependencia.

GESTION TECNICA

- Coordinar y programar las actividades de mantenimiento (correctivo y proactivo) de los equipos, con recursos de Ecopetrol y contratado, requeridas para garantizar el cumplimiento de las metas de producción, dentro de los criterios de seguridad, calidad, costos y oportunidad establecidos por la superintendencia.
- Coordinar las actividades y recursos para la ejecución de los programas de trabajo asignados a la Coordinación, para mejorar la confiabilidad y mantenibilidad de los equipos, que permita garantizar la operación permanente de los equipos para cumplir las metas de producción establecidas, dentro de los criterios de seguridad, calidad, costos y oportunidad.
- Responder por el desarrollo de todas las actividades planeadas para la realización de los mantenimientos en maquinaria a cargo, dentro de los criterios de seguridad, costos, calidad y oportunidad.
- Liderar actividades técnicas y operativas determinadas por los equipos de trabajo en los que participa para la solución de problemas asociados con la operación y la producción.
- Coordinar las actividades y recursos para la atención oportuna de emergencias y contingencias declaradas en el área de influencia y establecer los correctivos necesarios para evitar pérdidas en la producción, en los términos de seguridad, oportunidad, calidad y costos.
- Ejecutar las actividades inherentes a la interventoría y administración de contratos para mantener la disponibilidad de la estructura productiva.

- Responder por la utilización del sistema de información de Mantenimiento (CMMS - Ellipse) con el fin de maximizar su uso para apoyar la gestión de la Coordinación.
- Responder por las actividades inherentes al control de activos y/o recursos disponibles para la ejecución del mantenimiento, a fin de generar valor agregado en el mantenimiento de los equipos a cargo de la Coordinación y establecer alternativas para su optimización.
- Consolidar información del desempeño en los programas de mantenimiento de las áreas a su cargo y suministrar reportes periódicos, garantizando la disponibilidad de la información para asegurar el buen funcionamiento de los sistemas corporativos y el sostenimiento de las bases de datos operativas y demás aplicaciones informáticas requeridas por la operación, que permita una adecuada toma de decisiones.
- Responder por el mantenimiento día a día atendiendo oportunamente las emergencias que se presenten para evitar pérdidas de tiempo en las actividades operacionales.
- Liderar estrategias corporativas para los planes de mejoramiento e incorporación de mejores prácticas y tecnologías de mantenimiento.
- Programar y reportar la disponibilidad de las personas y recursos a su cargo para una ejecución oportuna de actividades.

GESTIÓN DE RESPONSABILIDAD INTEGRAL

- Participar en la investigación de accidentes e incidentes ambientales, ocupacionales, operativos y/o de tránsito y liderar la difusión de los mismos como lecciones aprendidas, así como el seguimiento a recomendaciones generadas en cada investigación, garantizando su implementación a fin de eliminar riesgos.
- Realizar el seguimiento a no conformidades, informes de auditorías, investigación de accidentes, evaluación de la satisfacción de los clientes,

Gestión Integral tomando las acciones de mejora preventivas y correctivas para el personal directo, contratistas y equipos de la Coordinación.

- Asegurar la divulgación y aplicación de la Política de Gestión Integral, impartiendo los lineamientos y procedimientos establecidos, mediante el seguimiento a los objetivos, metas y programas dirigidos al personal directo y contratado de su dependencia para mejorar la gestión de los campos.
- Asegurar el manejo oportuno de los productos no conformes de acuerdo al procedimiento establecido en cualquier etapa del proceso.
- Conocer los planes de contingencia y participar activamente en simulacros y atención de emergencias en el área de su responsabilidad y como apoyo en otras áreas de la Superintendencia.
- Conocer, conservar y aplicar los procedimientos documentados de los procesos del sistema de gestión integral, controlando y minimizando los impactos ambientales, los riesgos de seguridad y salud ocupacional para no afectar la calidad de los productos y servicios de la Superintendencia.

IV. REQUISITOS

- 1. EDUCACION:** Ingeniero de Mecánico, Electricista, Electromecánico o afín.
- 2. EXPERIENCIA AFIN CON LAS FUNCIONES DEL CARGO (Años):** 5
- 3. PERFIL DE COMPETENCIAS TÉCNICAS**
- 4. PERFIL DE COMPETENCIAS HUMANAS**

- Liderazgo:
- Orientación al Cliente:
- Orientación a resultados
- Trabajo en Equipo
- Comunicación efectiva
- Dirección de otros
- Desarrollo de personas

VI. DIMENSIONES

Magnitudes Económicas:

Presupuesto de Gastos: 0 **Presupuesto de Ventas:** 0

No. de personas directas: 0 **No. de personas totales:** 0

Valor de Activos a cargo:

VII. RELACIONES MÁS IMPORTANTES

Relaciones Internas:

Jefe departamento de Mantenimiento: reportar el desarrollo de las actividades a su cargo, análisis del desempeño y generación de acciones de mejora, definición de objetivos y metas, recibir direccionamiento específico y gestionar recursos. Validar y presentar el presupuesto de gastos e inversión de la coordinación.

Coordinadores de otras áreas: coordinar operaciones rutinarias y actividades para prevención y / o solución de problemas operativos, manejo de emergencias entre otros.

Coordinación de Seguridad Física: solicitar la protección de bienes de ECOPETROL y del personal que labora en ella. Asimismo, coordinar el transporte de bienes de ECOPETROL que ha sido recuperado por las autoridades.

Jefes de Área, Profesionales y Supervisores: coordinar la ejecución diaria de trabajos de mantenimiento, seguimiento a metas, directrices y planes del departamento. Suministrar información del avance en la ejecución de los programas de mantenimiento. Realizar reuniones técnicas y administrativas de interventoría y contratación.

Profesionales de Responsabilidad Integral del Magdalena Medio: coordinar actividades con HSEQ. Recibir soporte y velar por el cumplimiento de las

actividades de esta área. Fijar nuevos objetivos de trabajo. Participar en actividades de conraincendio que permitan asegurar la preparación y atención de emergencias y evacuación.

Regional de Compras y Contratación: elaborar términos de referencia y definir el alcance de los contratos. Participar en interventorías. Realizar solicitudes de compra y reposición de existencias en bodega, estableciendo objetivos de mutua cooperación que hagan más dinámica y efectiva la gestión en nuestra organización. Esta gestión impacta el cumplimiento del presupuesto de gastos e inversiones de la coordinación.

Coordinación Regional Magdalena Medio Dirección Jurídica: Solicitar asesorías en el área laboral, legal y contractual, que permitan dar soluciones a problemas de esta índole que normalmente se presentan.

Profesional de Informática: solicitar asesorías en el manejo de situaciones técnicas, normalmente asociadas con el funcionamiento del equipo.

Profesional de Gestión de Personal: Asesoría y apoyo para la ejecución de acciones para planes de desarrollo y gestión integral de personal - GIP -, Solicitar asistencia en temas de planta de personal, entre otros.

USO: armonizar las relaciones laborales dentro del marco de la convención colectiva de trabajo, el reglamento interno de trabajo, la legislación laboral vigente y el código único disciplinario. Escuchar inquietudes e intercambiar información.

Relaciones Externas:

Contratistas: Participar en administración de contratos, interventorias y hacer seguimiento a la ejecución de servicios contratados. Interactuar con los contratistas dentro de los términos pactados para el óptimo cumplimiento de los contratos de obras y servicios.

Entidades del Municipio: coordinar la prestación de recursos y servicios a entidades de la ciudad previamente autorizados por la superintendencia.

Organismos de control del Estado: Dar declaraciones cuando sea requerido y tramitar las correspondientes denuncias y demandas.

Representantes de Firmas Comerciales: Asesorías sobre equipos disponibles en nuestras dependencias, compra de nuevos equipos y mejoras introducidas en los mismos.

VIII. LIBERTAD DE ACCION

DEBE TOMAR: las principales decisiones que el Cargo puede y debe tomar (aunque sean controladas y se rindan cuentas. Acciones para control de riesgos o mejoras en su coordinación. Decisiones para controlar y mejorar la ejecución presupuestal. Aprobaciones para trabajos en unidades y equipos de su área. Acciones sobre la operación que permitan optimizar costos. Autorizar sobretiempo de acuerdo a las ordenes de trabajo de alta prioridad. Suspender trabajos por situaciones inseguras. Autorizar la adquisición de materiales requeridos y no programados para los trabajos en la ejecución. Programar el personal requerido para cumplir con los programas de mantenimiento de fin de semana que implican sobretiempo. Ajustes pertinentes acorde con las desviaciones detectadas en la ejecución de los programas de trabajo con el fin de cumplir las metas establecidas y de forma óptima.

DEBE PROPONER: trabajos sobre su área de influencia por encima de su nivel de autorización. Mejoras para el manejo integral de personal. Acciones técnicas para garantizar los resultados de producción. Solicitudes de presupuesto para el funcionamiento del departamento y para la operación y mejoramiento de equipos y procedimientos de trabajo. Acciones de direccionamiento y actualización tecnológica de su área. Proponer reformas en los procedimientos. Proponer mejoras, modificaciones en equipos y procesos para optimizar la operación y confiabilidad de un equipo o sistema.

IX. PRINCIPALES RETOS

Control de presupuesto de gastos y el manejo de activos.

Garantizar el cumplimiento de procedimiento y normas de todo el personal a su cargo.

Direccionar su equipo humano hacia el cumplimiento de metas y objetivos.

Cumplir el 100% de los planes, programas, metas, asignaciones y compromisos del departamento.

Proponer soluciones innovadoras en las reparaciones de equipos, administración del personal, relaciones con el sindicato, que permitan mejorar los procesos dentro de la función de mantenimiento.

*Manejo de conflictos laborales-sindicales, la mayoría ocasionados por la incompatibilidad de manejar labores llevadas a cabo tanto con recursos propios y/o contratados.

Dificultad para adelantar mejor las actividades por falta de personal, reparaciones especializadas y falta de presupuesto.

DESCRIPCION DE CARGOS

I. IDENTIFICACION DEL CARGO

Título del Cargo	Profesional de Producción / Procesos / OTA		
Negocio:	VPR		
Dependencia:	Coordinación de Producción		
Cargo Jefe Inmediato:	Coordinador de Producción		
Localización:	El Centro	Fecha Revisión:	13.-08-04

II. RESUMEN DEL PUESTO (Función Básica)

Función General: Operativo

Controlar, analizar y optimizar técnicamente los procesos extracción, recolección, tratamiento, almacenamiento, refinación y transporte de crudo, gas y agua, monitoreando el funcionamiento de los pozos e identificando las causas de caídas de producción en cada campo, tomando acciones para normalizar la producción que permitan el cumplimiento de las metas.

III. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES

GESTIÓN ADMINISTRATIVOS

- Garantizar que en la planeación de compras y contratos se involucren las directrices de calidad, ambiente, seguridad y salud ocupacional establecidas por la Superintendencia.
- Liderar la inducción inicial y entrenamiento para el personal nuevo que entre a laborar en su área y asegurar su competencia para desempeñar las funciones designadas.
- Dar cumplimiento al reglamento interno del trabajo, reglas generales de la

normatividad vigente.

- Reglamento de higiene, seguridad y control ambiental, manual de Contratación de Ecopetrol, Acuerdo 01 de 1977, Convención Colectiva de trabajo y demás normas generales y corporativas.
- Coordinar y dirigir la asignación de recursos humanos, técnicos y de capital en las actividades propias de los procesos bajo su responsabilidad.

GESTIÓN TECNICA

- Identificar, caracterizar y analizar los procesos de la dependencia y establecer los métodos para asegurar y medir su eficacia y eficiencia.
- Asistir a diario a las reuniones operativas de la Coordinación de Producción
- Solicitar la autorización para realizar trabajos en los pozos, y mantener informado al ministerio de los trabajos a ejecutar.
- Formular y ejecutar programas de solución a problemas encontrados.
- Monitorear los parámetros de operación de los equipos de superficie interactuando con el Dpto. de mantenimiento.
- Operar de acuerdo a las necesidades las estaciones en caso de emergencia operativa (paro sindical) o por falta de personal.
- Responder por los costos de los trabajos realizados.
- Adquirir información de pozos y producción, Validar datos, autorizar y buscar los mecanismos para que se cargue esta información a las herramientas corporativas de cargue.
- Proveer soporte técnico en las operaciones realizadas en los pozos y campos cuando así se requiera, --Participar en equipos de trabajo, comités temáticos, comités evaluadores de contratación y demás que sean de su resorte y estén de acuerdo a sus competencias profesionales y administrativas.

- Velar por la preservación y mejoramiento de la infraestructura de producción del Departamento, tanto de subsuelo como de superficie.
- Velar porque la información técnica y administrativa sea recopilada, analizada y preservada en condiciones apropiadas.
- **Velar por que la producción en los pozos se mantenga en los niveles óptimos, de acuerdo a la capacidad de los yacimientos y la infraestructura de producción en cada uno de los pozos y campos.**
- Realizar los diseños de levantamiento artificial, análisis y seguimiento de las condiciones de operación, volúmenes de producción, eficiencias, así como, planear los ajustes que sean necesarios ó convenientes.
- Hacer el seguimiento necesario para mantener la producción de los campos en los niveles óptimos, buscando la eficiencia y eficacia en el uso de los recursos físicos y económicos que se disponen para la producción al nivel de facilidades de subsuelo –sistemas de levantamiento.
- Preparar los potenciales de pozos y determinar las condiciones operativas de cada pozo según su sistema de levantamiento.
- Elaborar el programa de pruebas y muestras de pozos para cada uno de los campos según la capacidad técnica y operativa de las facilidades de producción, liquidar, analizar y validar los resultados de las pruebas y análisis de laboratorio, tomar las acciones correctivas y preventivas que garanticen el mejoramiento de las condiciones de operación de los pozos y los niveles de producción, asegurarse que la información sea consignada de manera veraz y oportuna en las bases de datos que ECOPETROL S.A. ha dispuesto para ello.
- Planear, programar, coordinar y soportar técnicamente los servicios de mantenimiento, reacondicionamiento y “wireline” para evaluación, inspección, ajustes y solución de problemas ó daños en el sistema de levantamiento de los pozos.
- Realizar análisis técnicos y económicos de los sistemas de levantamiento, evaluación y seguimiento de los costos de levantamiento de crudo para

cada uno de los sistemas de levantamiento presentes en los campos pertenecientes al Departamento de Producción.

- Interactuar con funcionarios de compañías asociadas, contratistas y proveedores cuando sea necesario en las actividades propias de su cargo.
- Interpretar y analizar la información técnica y económica que se genera en el departamento relacionada con los sistemas de levantamiento artificial, esquemas de producción, velar porque en las bases de datos sean alimentadas y mantenidos la información veraz, apropiada y oportuna.
- Coordinar con funcionarios del Departamento de Mantenimiento las actividades de mantenimiento encaminadas a garantizar el buen funcionamiento y preservación de la infraestructura de producción del Departamento, especialmente en lo relativo a equipos de levantamiento artificial.

GESTIÓN DE RESPONSABILIDAD INTEGRAL

- Conocer los planes de contingencia y participar activamente en simulacros y atención de emergencias en el área de su responsabilidad y como apoyo en otras áreas de la Superintendencia.
- Conocer y apoyar el desarrollo y la aplicación de los Sistemas de Gestión integral de la Superintendencia
- Identificar los aspectos ambientales y peligros de Seguridad y Salud Ocupacional de su proceso a cargo y evaluar los impactos ambientales y riesgos de seguridad y salud ocupacional y sus actualizaciones.
- Conservar los registros y documentos a su cargo, relacionados con los Sistemas de gestión integral.
- Divulgar la política y los documentos operativos de Gestión Integral
- Formar parte del equipo investigador de accidentes e incidentes operativos, ambientales, ocupacionales y/o de tránsito y liderar la difusión las lecciones aprendidas en su área.

- Monitorear y garantizar el cumplimiento de los controles operacionales establecidos por el Sistema Integral.
- Participar en la definición y hacer seguimiento al avance de objetivos, metas y programas de Responsabilidad Integral de su proceso a cargo.
- Realizar inspecciones planeadas por Responsabilidad Integral a las áreas y equipos críticos de su dependencia de acuerdo al programa anual; realizar seguimiento y verificar la solución de las recomendaciones generadas.
- Trabajar coordinadamente con los demás profesionales del Departamento en el mejoramiento de las condiciones técnicas y operativas de las funciones y procesos realizados en el Departamento.
- Identificar posibilidades de mejoramiento, analizarlas y valorarlas, preparar propuestas de desarrollo que permitan mejorar el desempeño y los resultados de los procesos de extracción, recolección, tratamiento, procesamiento, almacenamiento y despacho de crudo realizados por el Departamento de Producción.
- Entrenar al personal nuevo en los procedimientos e instrucciones de trabajo operativo, desarrolladas para controlar o minimizar los impactos ambientales, los riesgos de seguridad y salud ocupacional y no afectar.
- la calidad de los productos, servicios y procesos de su dependencia.
- Propender porque todas las actividades técnicas y operativas que se lleven a cabo en las instalaciones bajo responsabilidad del Departamento, bien sea por personal directo ó ajeno a ECOPETROL S.A. cumplan con todas las Políticas, normas y requisitos del Sistema Integral de Gestión en los aspectos relacionados con calidad, seguridad, salud ocupacional e interacción con el ambiente.

IV. REQUISITOS

1. EDUCACION: Ingeniero Petróleos Especialista en Petróleos

2. EXPERIENCIA A FIN CON LAS FUNCIONES DEL CARGO (Años): 5

3. PERFIL DE COMPETENCIAS TÉCNICAS

- Evaluar el rendimiento de las reservas
- Desarrollar y monitorear el programa de producción
- Medir y localizar volúmenes de producción

4. PERFIL DE COMPETENCIAS HUMANAS

- Orientación al cliente
- Orientación a resultados
- Trabajo en equipo

VI. DIMENSIONES

Magnitudes Económicas:

Presupuesto de Gastos:	0	Presupuesto de Ventas:	0
No. de personas directas:	0	No. de personas totales:	0
Valor de Activos a cargo:			

VII. RELACIONES MÁS IMPORTANTES

Relaciones Internas: Coordinador de Producción

Coordinador de Producción: reportar el desarrollo de las actividades a su cargo, y generación de acciones de mejora,, definición de objetivos y metas, recibir direccionamiento específico y definir programas mensuales, semanales y diarios de producción, elaborar informes y pronósticos de producción, estructurar plan volumétrico y de suministro. Coordinar programas de mantenimiento de subsuelo en pozos del área, y mejoramiento de la infraestructura de extracción, recolección, tratamiento y transferencia de custodia existentes.

Ingeniería de Petróleos: acordar y cumplir programas de proyectos que permita desarrollar adecuadamente los yacimientos, incorporando nuevas reservas probadas, no desarrolladas con el fin de mejorar los niveles de producción.

Supervisor: relaciones administrativas, ajustes a la operación y / o programas de producción.

Profesionales de Responsabilidad Integral: coordinar actividades de gestión integral.

Ingenieros de Mantenimiento: establecer compromisos de seguimiento de traslado y mantenimiento de equipos.

Profesional de Informática: definir mejoras, actualizaciones y facilidades informáticas.

USO: armonizar las relaciones laborales dentro del marco de la convención colectiva de trabajo, reglamento interno de trabajo y código sustantivo de trabajo.

Relaciones Externas:

ICP: estudios y análisis de laboratorios especializados.

Ministerio del Medio Ambiente: informe de contaminaciones y otros eventos ambientales.

Ministerio de Minas y Energía: elaboración y presentación de formas oficiales.

VIII. LIBERTAD DE ACCION

DEBE TOMAR: las principales decisiones que el cargo puede y debe tomar (aunque sean controladas y se rindan cuentas. Acciones para control de riesgos o mejoras en los procesos de producción. Recomendaciones para controlar y mejorar la ejecución presupuestal. Aprobaciones para trabajos en unidades y equipos de su área. Acciones sobre la operación que permitan optimizar costos

DEBE PROPONER: las principales decisiones que el Cargo debe y puede proponer pero no tomar. Acciones técnicas para garantizar los resultados de producción. Solicitudes de presupuesto para el funcionamiento , la operación y mejoramiento de las plantas, unidades y equipos, etc. Recomendaciones de actualización tecnológica. Hacer requisición para compra de materiales, y equipos. Planear trabajos de reacondicionamiento y mantenimiento de pozos para aprobación y ejecución.

IX. PRINCIPALES RETOS

Control de presupuesto de gastos

Liderar acciones que permitan aumento de la producción

Cumplir el 100% de los planes, programas, metas, asignaciones y compromisos del departamento

Mantener la diferida por debajo de los estándares establecidos

DESCRIPCION DE CARGOS

I. IDENTIFICACION DEL CARGO

Título del Cargo: Profesional de Mantenimiento

Negocio: VPR

Dependencia: Departamento de Mantenimiento

Cargo Jefe Inmediato: Jefe Departamento de Mantenimiento

Localización: El Centro

Fecha Revisión: 13-08-04

II. RESUMEN DEL PUESTO (Función Básica)

Organizar, verificar y asegurar las actividades y recursos de mantenimiento del día a día a su disposición, y acorde con los procedimientos administrativos, de acuerdo con los programas de mantenimiento y las contingencias operacionales, contribuyendo al logro de los programas de producción.

III. DESCRIPCION DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES

GESTION ADMINISTRATIVA

- Administrar los recursos a su cargo tales como: personal, herramientas, equipos y repuestos.
- Responder por el manejo confidencial de la información propia de ECOPETROL S.A. y la relacionada con los procesos de contratación.
- Cumplir las normas y directrices en materia de seguridad, salud ocupacional y control de pérdidas.
- Las demás que le sean asignadas acorde con su carga de trabajo.
- Ejecutar las actividades inherentes al control de activos y/o recursos disponibles para la ejecución del mantenimiento.

- Realizar el seguimiento y control al sobretiempo y ausentismo para optimizar los costos de mantenimiento del negocio.
- Programar y reportar la disponibilidad de las personas y recursos a su cargo para una ejecución oportuna de actividades.
- Elaboración del presupuesto propio para garantizar la disposición de los recursos necesarios para la ejecución de los programas de mantenimiento.
- Desplegar y asignar objetivos al personal del área para el seguimiento y evaluación de desempeño del personal a cargo.
- Revisar el reporte de tiempo del personal a cargo en la coordinación.
- Hacer gestión a través de la reunión sistemática del Departamento.
- Hacer cumplir las normas y el reglamento interno de trabajo.

GESTION TECNICA

- Efectuar y/o supervisar las inspecciones a las facilidades de superficie.
- Analizar los resultados de las inspecciones, valorar la relación costo beneficio, hacer las recomendaciones técnicas correspondientes.
- Revisar y actualizar los procedimientos y planes de mantenimiento del equipo estacionario (líneas, tanques, válvulas, etc.).
- Administrar los recursos y orientar las actividades para la ejecución de los programas de trabajos asignados, para mejorar la confiabilidad y mantenibilidad de los equipos.
- Contribuir a la atención oportuna de imprevistos y contingencias declaradas para restituir la condición operacional y de seguridad de equipos y plantas.
- Consolidar información del desempeño en los programas de mantenimiento de las áreas a cargo y suministrar reportes periódicos

para contribuir a una adecuada toma de decisiones.

- Dar las aprobaciones y autorizaciones inherentes a su nivel de responsabilidad para el cumplimiento de los programas de mantenimiento.
- **Ejecutar actividades técnicas y operativas determinadas por los equipos de trabajo en los que participa para la solución de problemas asociados con la producción.**
- Responder por el control de activos y recursos asignados a su cargo velando por su conservación y uso adecuado

GESTION DE RESPONSABILIDAD INTEGRAL

- Asegurar la ejecución de las recomendaciones emanadas de las investigaciones de accidentes para minimizar las causas que los originan.
- Asegurar el cumplimiento de las actividades y compromisos individuales para contribuir al mejoramiento del negocio.
- Analizar actividades y proponer ideas para un mejoramiento continuo de los resultados del cargo.
- Cumplir y velar por el cumplimiento de las normas de Calidad, Ambiente, Seguridad Industrial y Salud Ocupacional tanto por parte de los trabajadores de Ecopetrol como de contratistas.
- Divulgar, y velar por la aplicación del sistema integral de gestión
- Comunicar al superior inmediato y Responsabilidad integral toda la situación que se observe y que pueda generar riesgo de accidente, enfermedad profesional, afectación al medio ambiente, pérdida y/o afectación, de o a la infraestructura de la Empresa.
- Reportar oportunamente los incidentes y realizar las visitas de seguridad.

- Asegurar el cumplimiento de procedimientos técnicos y normas de seguridad.
- Analizar actividades y proponer ideas para un mejoramiento continuo de los resultados del cargo.
- Participar activamente en la implementación y sostenibilidad de los sistemas de calidad de su área.

IV. REQUISITOS

1. EDUCACION: Ingeniero Mecánico, Ingeniero Electricista, Ingeniero Electromecánico.

2. EXPERIENCIA AFIN CON LAS FUNCIONES DEL CARGO (Años): 4

3. PERFIL DE COMPETENCIAS HUMANAS

- Orientación al cliente
- Orientación a resultados
- Comunicación efectiva
- Trabajo en Equipo

4. PERFIL DE COMPETENCIAS TÉCNICAS

- Administrar bodegas/inventarios de materiales y repuestos

VI. DIMENSIONES

Magnitudes Económicas:

Presupuesto de Gastos:0

No. de personas directas:0

Valor de Activos a cargo:

Presupuesto de Ventas: 0

No. de personas totales: 0

VII. RELACIONES MÁS IMPORTANTES

Relaciones Internas:

Coordinador de Mantenimiento: reportar el desarrollo de las actividades a su cargo, y recibir direccionamiento específico.

Ingenieros de Procesos: Recibir y ajustar los programas diarios de trabajo; recibir información de la priorización de trabajos.

Profesionales y Supervisores: coordinar la ejecución diaria de trabajos de mantenimiento, suministrar información del avance en la ejecución de los programas de mantenimiento.

Profesionales de Responsabilidad Integral: coordinar actividades de HSEQ, recibir soporte-.

Profesional de Informáticas: definir mejoras, actualizaciones y facilidades informáticas.

Profesional de Gestión de Desarrollo: asistencia y apoyo en el GIP

Relaciones Externas:

Contratistas: Participar en administración de contratos, interventorias y hacer seguimiento a la ejecución de servicios contratados. Interactuar con los contratistas dentro de los términos pactados para el óptimo cumplimiento de los contratos de obras y servicios.

VIII. LIBERTAD DE ACCION

DEBE TOMAR: las principales decisiones que el Cargo puede y debe tomar (aunque sean controladas y se rindan cuentas. Asignar los supervisores para los trabajos programados. Suspender trabajos por situaciones inseguras. Programar el personal requerido para cumplir con los programas de mantenimiento de fin de semana.

DEBE PROPONER: las principales decisiones que el Cargo debe y puede

proponer pero no tomar. Proponer reformas en los procedimientos. Proponer necesidades para el desarrollo administrativo y técnico. Proponer mejoras, modificaciones en equipos y procesos para optimizar la operación y confiabilidad de un equipo o sistema.

IX. PRINCIPALES RETOS

Cumplir 100% la programación de mantenimiento.

Cumplir con las metas de los objetivos anuales.

DESCRIPCION DE CARGOS

I. IDENTIFICACION DEL CARGO

Título del cargo: Profesional de Producción / Procesos / OTA-JUNIOR
Negocio: VPR
Dependencia: Coordinación de Producción
Cargo Jefe Inmediato: Coordinador de Producción
Localización: El centro **Fecha Revisión:** 13.-08-04

II. RESUMEN DEL PUESTO (Función Básica)

Función General: Operativo

Ejecutar y optimizar los procesos de extracción, recolección, tratamiento, almacenamiento, refinación y transporte de crudo, gas y agua, monitoreando el funcionamiento de los pozos e identificando las causas de caídas de producción en cada campo, tomando acciones para normalizar la producción que permitan el cumplimiento de las metas.

III. DESCRIPCION DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES

GESTIÓN ADMINISTRATIVOS

- Dar cumplimiento al reglamento interno del trabajo, reglas generales de la normatividad vigente.
- Reglamento de higiene, seguridad y control ambiental, manual de Contratación de ECOPETROL acuerdo 01 de 1977, Convención Colectiva de trabajo y demás normas generales y corporativas.

GESTIÓN TÉCNICA

- Asistir a diario a las reuniones operativas de la Coordinación de Producción.
- Solicitar la autorización para realizar trabajos en los pozos, y mantener informado al ministerio de los trabajos a ejecutar.
- Formular y ejecutar programas de solución a problemas encontrados.
- Operar de acuerdo a las necesidades las estaciones en caso de emergencia operativa (paro sindical) o por falta de personal.
- Responder por los costos de los trabajos realizados.
- Validar información proveniente de pozos y cargar esta información a las herramientas corporativas establecidas en cada campo.
- Participar en equipos de trabajo, comités temáticos, comités evaluadores de contratación y demás que sean de su resorte y estén de acuerdo a sus competencias profesionales y administrativas.
- Velar por la preservación y mejoramiento de la infraestructura de producción del Departamento, tanto de subsuelo como de superficie.
- Velar porque la información técnica y administrativa sea recopilada, analizada y preservada en condiciones apropiadas.
- Velar por que la producción en los pozos se mantenga en los niveles óptimos, de acuerdo a la capacidad de los yacimientos y la infraestructura de producción en cada uno de los pozos y campos.
- Mantener la producción de los campos en los niveles óptimos, buscando la eficiencia y eficacia en el uso de los recursos físicos y económicos que se disponen para la producción al nivel de facilidades de subsuelo –sistemas de levantamiento.
- Preparar los potenciales de pozos y determinar las condiciones operativas de cada pozo según su sistema de levantamiento.

- Analizar y validar los resultados de las pruebas y análisis de laboratorio, tomar las acciones correctivas y preventivas que garanticen el mejoramiento de las condiciones de operación de los pozos y los niveles de producción, asegurarse que la información sea consignada de manera veraz y oportuna en las bases de datos que ECOPELROL S.A. ha dispuesto para ello.
- Programar, y soportar técnicamente los servicios de mantenimiento, reacondicionamiento y “wireline” para evaluación, inspección, ajustes y solución de problemas ó daños en el sistema de levantamiento de los pozos.
- Interactuar con funcionarios de compañías asociadas, contratistas y proveedores cuando sea necesario en las actividades propias de su cargo.
- Coordinar con funcionarios del Departamento de Mantenimiento las actividades de mantenimiento encaminas a garantizar el buen funcionamiento y preservación de la infraestructura de producción del Departamento.
- Hacer el seguimiento necesario para mantener la producción de los campos en los niveles óptimos, buscando la eficiencia y eficacia en el uso de los recursos físicos y económicos que se disponen para la producción al nivel de facilidades de subsuelo –sistemas de levantamiento.

GESTIÓN DE RESPONSABILIDAD INTEGRAL

- Conocer los planes de contingencia y participar activamente en simulacros y atención de emergencias en el área de su responsabilidad y como apoyo en otras áreas de la Superintendencia.
- Conocer y apoyar el desarrollo y la aplicación de los Sistemas de

Gestión integral de la Superintendencia.

- Identificar los aspectos ambientales y peligros de Seguridad y Salud Ocupacional de su proceso a cargo y evaluar los impactos ambientales y riesgos de seguridad y salud ocupacional y sus actualizaciones.
- Conservar los registros y documentos a su cargo, relacionados con los Sistemas de gestión integral.
- Divulgar la política y los documentos operativos de Gestión Integral.
- Formar parte del equipo investigador de accidentes e incidentes operativos, ambientales, ocupacionales y/o de tránsito y liderar la difusión las lecciones aprendidas en su área.
- Monitorear y garantizar el cumplimiento de los controles operacionales establecidos por el Sistema integral.
- Participar en la definición y hacer seguimiento al avance de objetivos, metas y programas de Responsabilidad Integral de su proceso a cargo.
- Realizar inspecciones planeadas por Responsabilidad Integral a las áreas y equipos críticos de su dependencia de acuerdo al programa anual; realizar seguimiento y verificar la solución de las recomendaciones generadas.
- Trabajar coordinadamente con los demás profesionales del Departamento en el mejoramiento de las condiciones técnicas y operativas de las funciones y procesos realizados en el Departamento.
- Identificar posibilidades de mejoramiento, analizarlas y valorarlas, preparar propuestas de desarrollo que permitan mejorar el desempeño y los resultados de los procesos de extracción, recolección, tratamiento, procesamiento, almacenamiento y despacho de crudo realizados por el Departamento de Producción.

- Entrenar al personal nuevo en los procedimientos e instrucciones de trabajo operativo, desarrolladas para controlar o minimizar los impactos ambientales, los riesgos de seguridad y salud ocupacional y no afectar la calidad de los productos, servicios y procesos de su dependencia.
- Propender porque todas las actividades técnicas y operativas que se lleven a cabo en las instalaciones bajo responsabilidad del Departamento, bien sea por personal directo ó ajeno a ECOPETROL S.A. cumplan con todas las Políticas, normas y requisitos del Sistema Integral de Gestión en los aspectos relacionados con calidad, seguridad, salud ocupacional e interacción con el ambiente.

IV. REQUISITOS

1. EDUCACION: Ingeniero Petróleos

2. EXPERIENCIA A FIN CON LAS FUNCIONES DEL CARGO (Años):1

3. PERFIL DE COMPETENCIAS TECNICAS:

- Evaluar el rendimiento de las reservas.
- Desarrollar y monitorear el programa de producción.
- Medir y localizar volúmenes de producción.

4. PERFIL DE COMPETENCIAS HUMANAS

- Orientación al cliente.
- Orientación a resultados.
- Trabajo en equipo.

VI. DIMENSIONES

Magnitudes Económicas:

Presupuesto de Gastos: 0

Presupuesto de Ventas: 0

No. de personas directas: 0

No. de personas totales: 0

Valor de Activos a cargo:

VII. RELACIONES MÁS IMPORTANTES

Relaciones Internas:

Coordinador de Producción: reportar el desarrollo de las actividades a su cargo, y generación de acciones de mejora, definición de objetivos y metas, recibir direccionamiento específico y definir programas mensuales, semanales y diarios de producción, elaborar informes y pronósticos de producción, estructurar plan volumétrico y de suministro. Coordinar programas de mantenimiento de subsuelo en pozos del área, y mejoramiento de la infraestructura de extracción, recolección, tratamiento y transferencia de custodia existentes.

Ingeniería de Petróleos: acordar y cumplir que permita desarrollar adecuadamente los yacimientos, incorporando nuevas reservas probadas, no desarrolladas con el fin de mejorar los niveles de producción.

Supervisor: relaciones administrativas, ajustes a la operación y / o programas de producción.

Profesionales de Responsabilidad Integral: coordinar actividades de gestión integral.

Ingenieros de Mantenimiento: Establecer compromisos de seguimiento de traslado y mantenimiento de equipos.

Profesional de Informática: Definir mejoras, actualizaciones y facilidades informáticas.

Relaciones Externas:

ICP: estudios y análisis de laboratorios especializados

VIII. LIBERTAD DE ACCION

DEBE TOMAR: las principales decisiones que el Cargo puede y debe tomar (aunque sean controladas y se rindan cuentas). Acciones para control de riesgos o mejoras en los procesos de producción. Recomendaciones para controlar y mejorar la ejecución presupuestal. Aprobaciones para trabajos en unidades y equipos de su área. Acciones sobre la operación que permitan optimizar costos.

DEBE PROPONER: Las principales decisiones que el Cargo debe y puede proponer pero no tomar. Acciones técnicas para garantizar los resultados de producción. Solicitudes de presupuesto para el funcionamiento, la operación y mejoramiento de las plantas, unidades y equipos, etc. Recomendaciones de actualización tecnológica. Hacer requisición para compra de materiales, y equipos. Planear trabajos de reacondicionamiento y mantenimiento de pozos para aprobación y ejecución.

IX. PRINCIPALES RETOS

Control de presupuesto de gastos.

Liderar acciones que permitan aumento de la producción.

Cumplir el 100% de los planes, programas, metas, asignaciones y compromisos del departamento.

Mantener la diferida por debajo de los estándares establecidos.

DESCRIPCION DE CARGOS

I. IDENTIFICACION DEL CARGO

Título del Cargo: Supervisor de Mantenimiento
Negocio: VPR
Dependencia: Coordinación de Mantenimiento
Cargo Jefe Inmediato: Coordinador de Mantenimiento
Localización: El Centro
Fecha Revisión: 13-08-04

II. RESUMEN DEL PUESTO (Función Básica)

Función General: Supervisar

Supervisar, en la coordinación asignada, la ejecución de las actividades del programa semanal de mantenimiento, organizar los recursos para su ejecución y coordinar sus actividades con las de otros supervisores, teniendo en cuenta las contingencias operacionales y contribuyendo al logro de los programas de producción.

III. DESCRIPCION DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES

Objetivos Específicos Resultados Esperados

GESTION ADMINISTRATIVA

- Determinar las prioridades para efectuar las diferentes tareas asignadas de acuerdo con las políticas establecidas por la Empresa.
- -Diseñar y establecer planes y programas de desarrollo para el personal a su cargo.

- -Asistir a los cursos de capacitación, participando activamente en ellos y cumpliendo con los horarios establecidos para obtener un mayor rendimiento en sus labores.
- -Mantener los niveles de inventario de bodega en cantidades razonablemente mínimas.
- -Manejar los pedidos de repuestos en el sistema Ellipse.
- - Dimensionar, sugerir, diseñar y poner en marcha ideas para proyectos de mejoramiento de los sistemas instalados en el campo.
- - Participar en los proyectos de mejoramiento de los sistemas instalados en campo, dimensionando, diseñando y promoviendo ideas.
- - Realizar diseños, presupuestación, interventoría e inspecciones de actividades de mantenimiento requeridas por la Superintendencia, con la participación de contratistas.
- - Participar en la realización de diseños, especificaciones e interventoría de los trabajos establecidos en el programa de actividades a ejecutarse con la participación de contratistas.
- -Dar las aprobaciones y autorizaciones inherentes a su nivel de responsabilidad para el cumplimiento de los programas de mantenimiento
- -Realizar el seguimiento y control al sobretiempo y ausentismo para optimizar los costos de mantenimiento del negocio.
- -Reportar las novedades de las personas y recursos a su cargo para una ejecución oportuna de actividades
- -Responder por el control de activos y recursos asignados a su cargo velando por su conservación y uso adecuado
- -Promover el mejoramiento de la productividad del personal a su cargo.
- -Elaborar las planillas de reporte de tiempo del personal a cargo.
- -Hacer cumplir las normas y el reglamento interno de trabajo.
- -Desplegar y asignar objetivos al personal del área para el seguimiento y evaluación de desempeño del personal a cargo

GESTION TÉCNICA

- -Supervisar las actividades y recursos para la ejecución de los programas de trabajos asignados, para garantizar la disponibilidad de los equipos
- -Supervisar las actividades y recursos para la atención oportuna de imprevistos y contingencias declaradas en su área de influencia, para restituir la condición operacional y de seguridad de las plantas
- -Participar en las actividades técnicas y operativas determinadas por los equipos de trabajo en los que participa para la solución de problemas asociados con la producción.
- -Ejecutar las actividades inherentes a la interventoría de contratos para mantener la disponibilidad de la estructura productiva
- -Ejecutar las actividades inherentes al control de activos y/o recursos disponibles para la ejecución del mantenimiento
- -Asegurar el cumplimiento de las actividades y compromisos individuales para contribuir al mejoramiento del negocio
- -Participar en la reunión sistemática de la Coordinación y cumplir con los compromisos generados.
- -Documentar oportunamente en los sistemas de información lo relacionado con la ejecución de los trabajos diarios
- -Asegurar la ejecución de las recomendaciones emanadas de las investigaciones de accidentes para minimizar las causas que los originan

GESTION DE RESPONSABILIDAD INTEGRAL

- -Cumplir y velar por el cumplimiento de las normas de Calidad, Ambiente, Seguridad Industrial y Salud Ocupacional tanto por parte de los trabajadores de Ecopetrol como de contratistas.
- Divulgar, y velar por la aplicación del sistema integral de gestión
- - Comunicar al superior inmediato y Responsabilidad integral toda la

situación que se observe y que pueda generar riesgo de accidente, enfermedad profesional, afectación al medio ambiente, pérdida y/o afectación, de o a la infraestructura de la Empresa.

- -Reportar oportunamente los incidentes y realizar las visitas de seguridad.
- -Asegurar el cumplimiento de procedimientos técnicos y normas de seguridad
- -Analizar actividades y proponer ideas para un mejoramiento continuo de los resultados del cargo
- -Participar activamente en la implementación y sostenibilidad de los sistemas de calidad de su área.

IV. REQUISITOS

1. EDUCACION: TÉCNICO Mecánico , Electricista, electrónico, Instrumentista

2. EXPERIENCIA AFIN CON LAS FUNCIONES DEL CARGO (Años): 5

VI. DIMENSIONES

Magnitudes Económicas:

Presupuesto de Gastos: 0 Presupuesto de Ventas: 0

No. de personas directas: 0 No. de personas totales:

VII. RELACIONES MÁS IMPORTANTES

Relaciones Internas

Coordinador de Mantenimiento: Recibir el programa semanal de mantenimiento y sus ajustes diarios. Recibir información de la priorización de trabajos de contingencia y dar el reporte del avance del cumplimiento a la ejecución del programa semanal.

Supervisores de Mantenimiento: Coordinar la logística en las actividades que involucran varios frentes de trabajo.

Personal convencional asignado: Asignación de trabajos diarios, acompañamiento en las actividades de ejecución, charlas de seguridad, permisos, entrega de materiales para la ejecución de las tareas, validación de los ATS's y 3Qué's. Concertación, protocolización y seguimiento al contrato individual de desempeño.

Supervisores de Producción: Informar y planear actividades diarias a realizar en los equipos de producción

Ingenieros de Mantenimiento: Informe de actividades y soporte técnico

Relaciones Externas:

Contactos (Con Quién)

Talleres de la ciudad

Propósito (Para Qué)

Seguimiento a trabajos a realizar

VIII. LIBERTAD DE ACCION

DEBE TOMAR: Las principales decisiones que el Cargo puede y debe tomar (aunque sean controladas y se rindan cuentas.

- -Decisiones sobre permisos no remunerados hasta un día
- -Decisión de asignar las personas más idóneas para los trabajos programados
- -Decisión de suspender trabajos por situaciones inseguras

DEBE PROPONER: Las principales decisiones que el Cargo debe y puede proponer pero no tomar.

- -Reformas y nuevos procedimientos
- -Necesidades para el desarrollo administrativo y técnico
- -Mejoras, modificaciones en equipos y procesos para optimizar la operación y confiabilidad de un equipo o sistema

IX. PRINCIPALES RETOS

- -Proponer soluciones innovadoras en las reparaciones de equipos, mejoramiento de los procesos dentro de la función de mantenimiento.
- -Cero reprocesos.
- -Cero accidentes en el trabajo.
- -Contribuir al incremento de la productividad
- -Cumplir 100% la programación de manto.
- -Cumplir con las metas de los objetivos anuales.

7.1.6 Acuerdos de Desempeño

Con base en el proceso de gestión de desempeño establecido por la dirección de desarrollo para todo ECOPETROL S.A., se ejecutaron los acuerdos de desempeño para Superintendente, Jefes de Departamento, Coordinadores y algunos directivos de la SMA. Estos acuerdos de desempeño constan de una firma entre jefe y colaborador, en donde a través de un proceso de negociación se firman unos compromisos de desempeño comprendidos por objetivos de resultados y objetivos de competencias. Los objetivos de resultado se despliegan directamente del plan estratégico del negocio y las funciones respectivas de cada cargo, y los objetivos de competencias que se evalúan por las tres únicas competencias especificadas para el proceso de gestión de desempeño y desarrollo de personal.

Al ejecutar la primera fase del proceso de gestión de desempeño basado en la planeación de los objetivos de resultado y competencia en la SMA, se obtiene como resultado un personal más comprometido y orientado al cumplimiento de los objetivos de la organización. Estos compromisos se establecieron para Superintendente, Jefes de Departamentos y Coordinaciones de Producción y algún personal directivo. Estos acuerdos de desempeño se registran en el GIP, sistema integral información del personal de la Superintendencia Operativa de Mares, y es la herramienta a utilizar para el proceso de gestión de desempeño y desarrollo de personal.

A continuación se presentan el resumen de acuerdos de desempeño realizados en la SMA. Tabla 26. Personal de dirección con planeación de acuerdos de desempeño.

Tabla 28. Acuerdos de desempeño del personal directivo de la SMA

Acuerdos de Desempeño	No. de Personas
Superintendente	1
Jefe Departamento Producción	1
Jefe Departamento Mantenimiento	1
Coordinaciones de Producción	5
Coordinadores de Mantenimiento	3
Profesionales Directivos	3
Total	14

En total se planificaron 14 acuerdos de desempeño al personal directivo de la SMA y se encuentran registrados en la SMA en el GIP, sistema de gestión de personal donde se maneja información personalizada de cada individuo de la organización. (Ver anexo 2. Formato Acuerdos de desempeño)

El sistema GIP se expone a continuación y se mencionan los aspectos relevantes para el proceso de gestión de desempeño de la SMA.

7.2 SISTEMA DE INFORMACIÓN GESTION INTEGRAL DE PERSONAL (GIP)

7.2.1 Generalidades:

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, con el propósito de armonizar las actividades realizadas a los retos que tiene la ECOPETROL, estimulando la cultura de resultados y construcción de valor. La antigua VICEPRESIDENCIA DE PERSONAL y ahora nueva Dirección de Desarrollo, pretende identificar las

mejores prácticas internas, con el propósito de integrarlas en un sólo modelo de gestión que le permitiera al recurso humano, convertirse en factor estratégico en la generación de valor para ECOPETROL.

7.2.2 Caracterización Técnica

La herramienta informática Gestión Integral de Personal (GIP) fue desarrollada en Microsoft Access. La base de datos está dividida en datos de la aplicación (dónde se encuentra almacenada toda la información como tal) y datos del usuario (dónde se almacenan todos los usuarios y sus contraseñas). Para la Gerencia Regional Magdalena.

Las tablas básicas del sistema como los datos de los usuarios, su condición contractual los datos familiares y laborales, son alimentadas desde el Sistema de Información de Personal (SIP), que es el sistema corporativo para el manejo de la información de todo el Personal de ECOPETROL y se encuentra centralizado en la ciudad de Bogotá.

7.2.3 Ingreso a la Aplicación

Todos los computadores de la SMA cuentan con un icono llamado GIP que Permite el ingreso a la aplicación. Como mecanismo de seguridad, la aplicación solicita el usuario y la contraseña antes de poder ingresar a ella. Un usuario está asociado a un rol y a una dependencia a la cual pertenece.

La herramienta maneja tres tipos de roles o usuarios de acuerdo a las responsabilidades del funcionario:

Rol Jefe: Está dado para aquellas personas que tienen responsabilidad directa en el desempeño y desarrollo de otros funcionarios, es decir, aquellas personas que

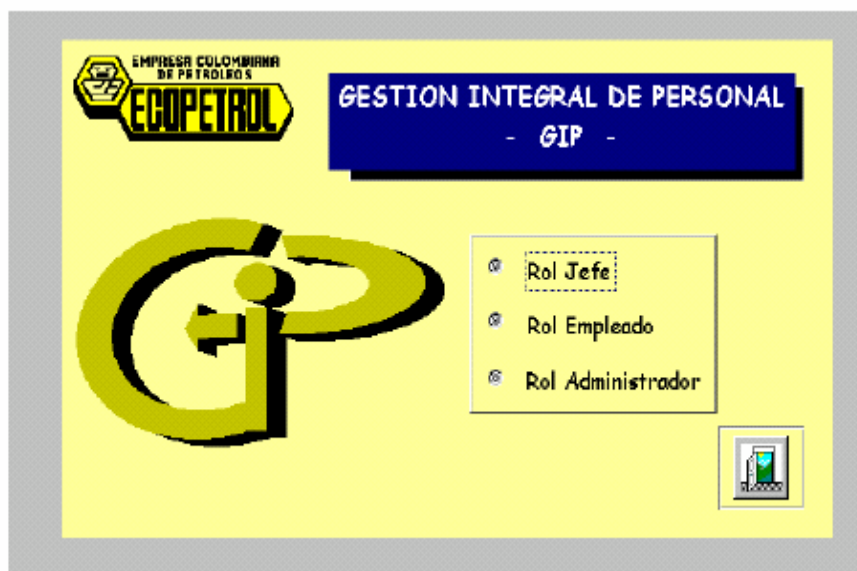
Coordinan y/o supervisan el trabajo de otros y responden por los resultados de un área. En el GIP, el funcionario con acceso al Rol Jefe puede ver, modificar e Imprimir toda la información relacionada con el área y sólo ver e imprimir la Información relacionada con los empleados a cargo.

Rol Empleado: Todos los funcionarios de ECOPETROL, directivos y convencionales.

Rol Administrador: Lo poseen las personas responsables de la implementación de la Gestión Integral de Personal y/o funcionarios de la Dirección de Desarrollo que requieren información para realizar actividades inherentes al sistema.

La figura 17 muestra la pantalla dónde el usuario debe escoger el tipo de rol a realizar.

Figura 17 Ingreso al GIP

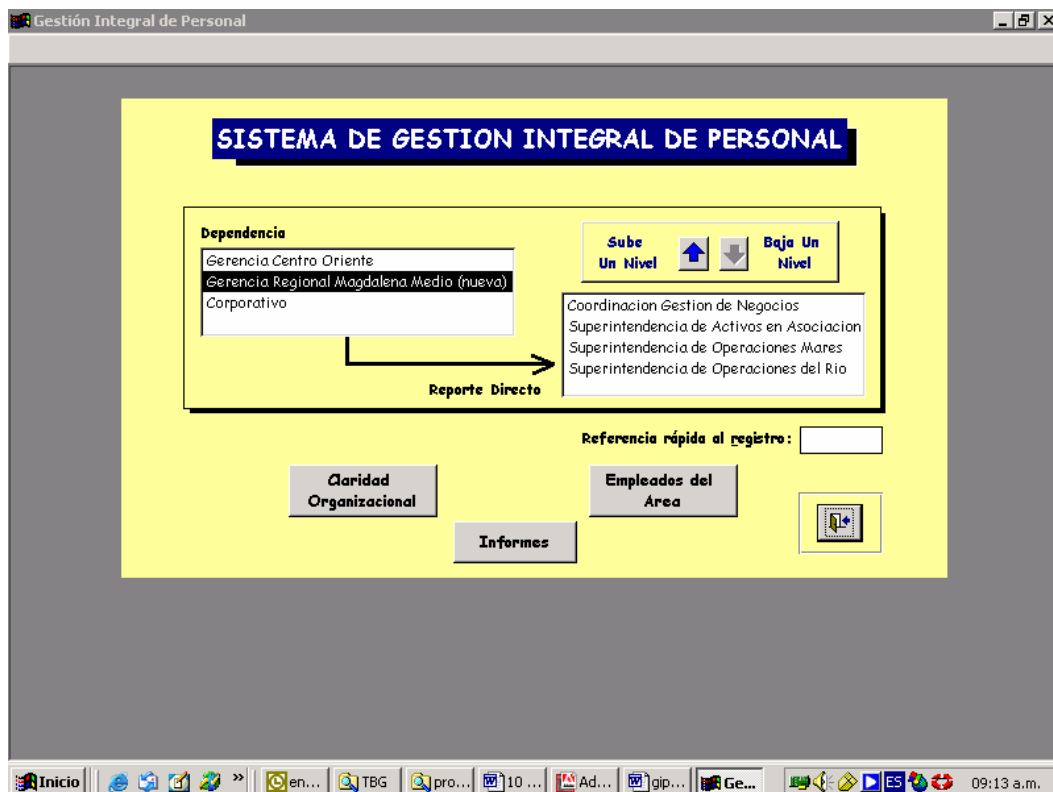


A continuación se describen cada uno de los módulos operativos y de soporte que

Conforman la aplicación, en los cuáles se encuentra la información necesaria para realizar la Gestión Integral de Personal. Los módulos operativos corresponden a “Claridad Organizacional” y a “Empleados del Área”, y los de soporte a los módulos “Informes”, y “Administrador”, a través de los cuales es posible consolidar e imprimir la información almacenada en la base de datos del GIP y en el último administrar y controlar la implementación de la herramienta.

Los tres primeros módulos mencionados están disponibles para los usuarios que ingresan al sistema con el Rol de Jefe, mientras el módulo Administración es de uso exclusivo para los usuarios con Rol de Administrador (ver figura 18).

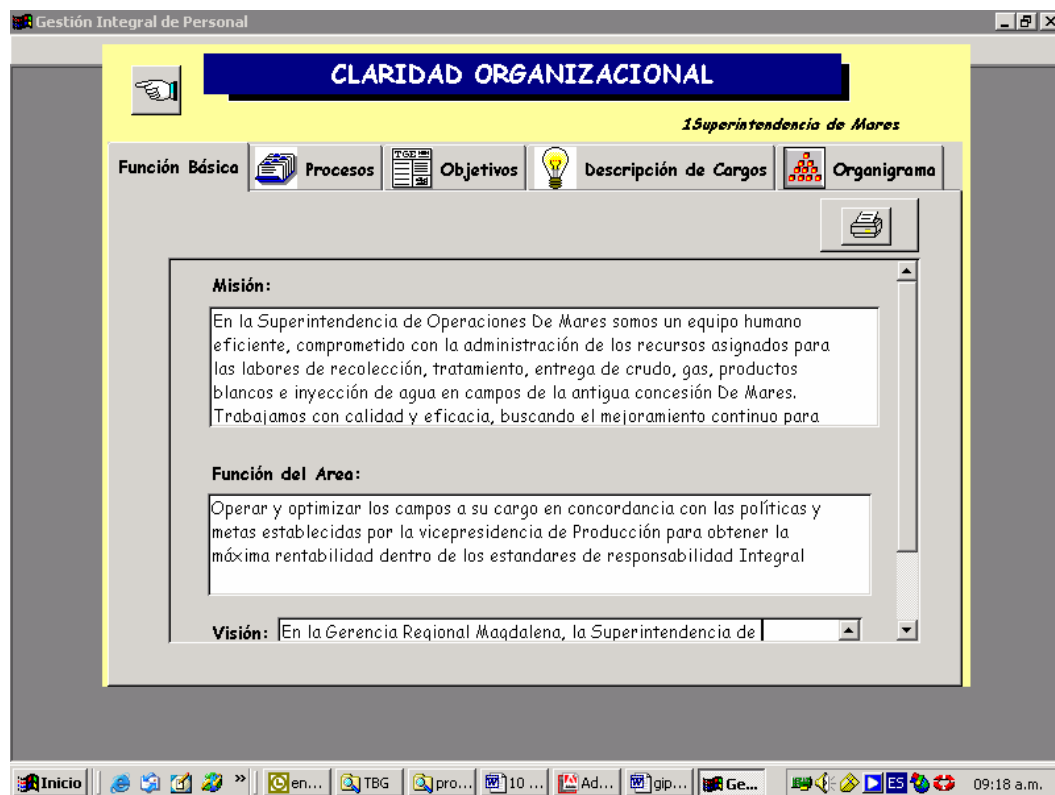
Figura 18 Presentación de la Gerencia Regional Magdalena



7.2.4 Modulo De Claridad Organizacional: comprende a su vez cinco módulos ó carpetas relacionadas con la estructura organizacional como son: función básica, procesos, objetivos, descripción de cargos y organigrama.

- **Función Básica** Contiene la misión, visión y funciones del área (ver figura 19).

Figura 19 Claridad organizacional función básica

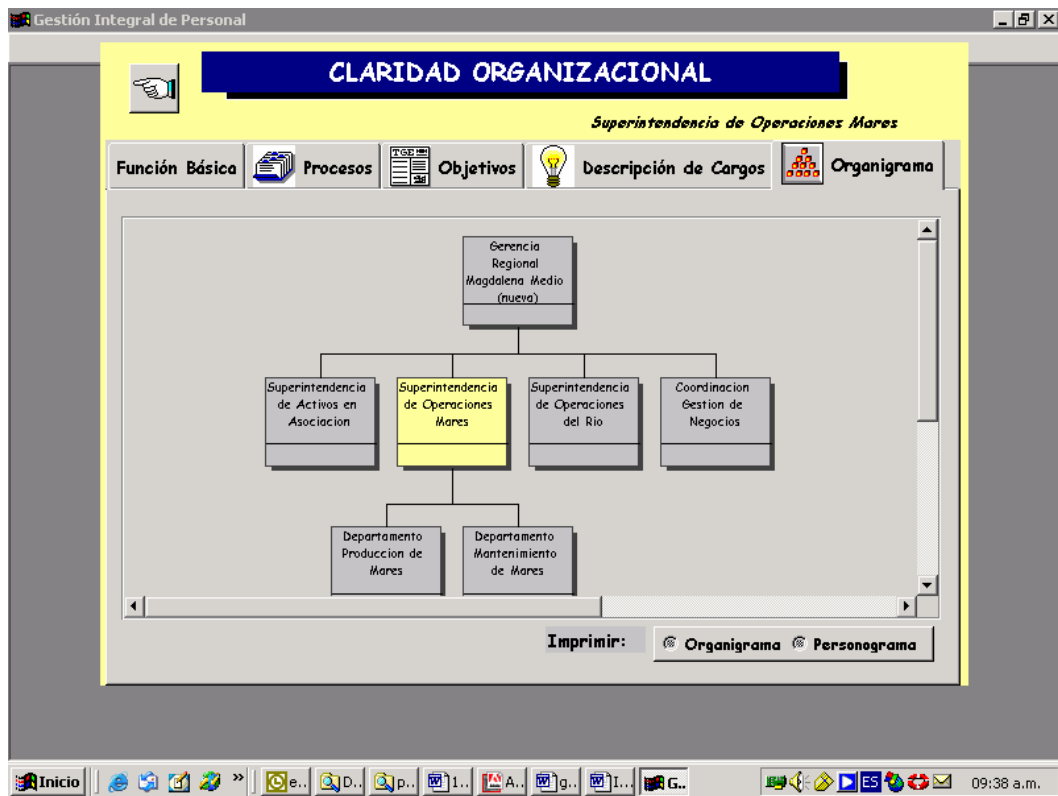


- **Procesos:** Contiene la información sobre los procesos, macro procesos y mega procesos del área. Adicionalmente está toda la información sobre la definición básica del proceso, el alcance, los objetivos básicos, los subprocesos y actividades que lo conforman, los productos del proceso, las interrelaciones con otros procesos y los requerimientos de personal. La matriz RACI es el insumo

fundamental para obtener los procesos de la organización, ya que esta describe los procesos genéricos de cada una de las unidades de negocio de la SMA.

- **Objetivos:** comprende los objetivos año tras año del área y para cada uno incluye, su descripción, indicador, la perspectiva del tablero balanceado de gestión, objetivo superior al que le apunta, el valor de la meta, los responsables de su cumplimiento y el valor logrado, se consigna la información generada por el despliegue de áreas. Esta información se obtiene del despliegue de objetivos del plan estratégico del negocio.
- **Descripción de cargos:** en este módulo se registra la descripción de todos los cargos para el área, e incluye la identificación del cargo, el resumen del puesto, la descripción de las funciones y responsabilidades del cargo, los requisitos para ocupar el cargo (educativos, competencias humanas y técnicas), planta de personal ocupando el cargo, dimensiones del cargo, libertad de acciones (relacionada con la autonomía para tomar decisiones), relaciones más importantes (personas con las cuales debe mantener contacto) y principales retos para el ocupante del cargo.
- **Organigrama:** comprende el esquema de la estructura organizacional, indicando el área y el nombre de la persona responsable de la misma (ver figura 20). Este se tiene de acuerdo a la nueva estructura de Ecopetrol S.A.

Figura 20 Organigrama



7.2.5 Modulo de Empleados del Área

Comprende a su vez seis módulos o carpetas relacionadas con la información personal y laboral de los empleados como son: información general, hoja de vida, organización, ajuste persona-cargo, desempeño y compensación (ver figura 21). Todos los usuarios del GIP tienen acceso a estos módulos a través del “Rol Empleado” y adicionalmente, los Responsables de un área, podrán revisar la información relacionada con sus funcionarios a cargo, utilizando el “Rol Jefe”.

- **Información general:** la información contenida en este módulo se actualiza automáticamente de la base datos del programa Sistema Integral de Personal (SIP). Contiene los datos básicos del funcionario como el nombre, registro,

sexo, cédula, fecha de nacimiento, edad, estado civil, teléfono, dirección, grupo sanguíneo, ciudad de servicio médico, fondo de cesantías y otros datos como fecha y número de años de antigüedad en la empresa, antigüedad en el cargo, del último contrato, antigüedad de cesantías, terminación del contrato, salario básico, nombre del cargo, tipo de contrato, tipo de nómina (convencional o directiva), Distrito, dependencia a la que pertenece y si se encuentra afiliado a la USO. También contiene información de los familiares inscritos como el nombre, número de identificación, fecha de nacimiento, grupo sanguíneo, parentesco, subsidio (si/no) y ciudad en donde viven. Adicionalmente, datos relacionados con la pensión de los funcionarios como los puntos acumulados, (suma de puntos otorgados por la edad y puntos otorgados por antigüedad), derecho al plan 70 (si/no), fecha cumplimiento del plan 70 y fecha cumplimiento del plan legal; salario promedio, sobré tiempo promedio mensual, cálculos aproximados de la base de pensión y pensión teniendo de referencia un escenario con prima legal y otro con prima legal y prestaciones.

Figura 21 Módulo de empleados del área

The screenshot displays the 'GESTION INTEGRAL DE PERSONAL' software interface. At the top, there is a yellow header with the title 'GESTION INTEGRAL DE PERSONAL' in a blue box. Below the header, there is a search field labeled 'Empleado:'. A navigation bar contains several icons and labels: 'Inf. General', 'Hoja Vida', 'Organización', 'Ajuste P-C', 'Desempeño', and 'Compensación'. Below the navigation bar, there are four tabs: 'Datos Básicos', 'Otros Datos', 'Familiares', and 'Jubilación'. The 'Datos Básicos' tab is active, showing a form with the following fields and values:

Nombre:			
Registro:	AB107	Sexo:	M
Cédula:			
Fecha Nacimiento:	17-Oct-64	Edad:	38.3
Estado Civil:	CASADO	Teléfono:	
Dirección:			
Grupo Sanguíneo:	Tipo A RH Positivo		
Ciudad Servicio Médico:	VILLAVICENCIO		
Fondo de Cesantías:	ECOPETROL		

- **Hoja de vida:** consta de formación académica, capacitación, experiencia en ECP, reconocimientos, producción intelectual, proyectos y experiencia laboral externa (ver figura 22). Los datos de capacitación y experiencia en ECP, se actualizan automáticamente de la información de acciones de desarrollo, transferencias, retiros y designaciones temporales respectivamente, que se ingresa al sistema a través del “Rol de Administrador”. El funcionario sin embargo, puede modificar o agregar la información excepto la relacionada con los datos de capacitación. En el último caso, el administrador de la herramienta o las personas con “Rol Administrador” pueden modificar los datos de capacitación si se presentan inconsistencias, y se cuenta con los soportes de las mismas.

Figura 22 Hoja de Vida

Reconocimientos		Producción Intelectual		Proyectos	
Formación Académica		Capacitación		Exp Laboral ECP	
Desde	Hasta	Área	Cargo	Comentarios	
08/09/2004		Departamento Mantenimiento de Mares	Jefe Departamento Mantenimiento		
07/11/2002	07/09/2004	Departamento de Mantenimiento de Superficie de Mares	Jefe Depto. de Mantenimiento Superficie de Mares		

- **Organización:** contiene la descripción de del cargo del funcionario cuya Información se está revisando, y las funciones básicas y procesos desarrollados en el área (ver figura 23). Esta información corresponde a los datos registrados a través del Módulo de Claridad Organizacional.

Figura 23 Claridad organizacional

The screenshot shows a web-based application window titled "Gestión Integral de Personal". The main content area is divided into two sections:

I. IDENTIFICACION DEL CARGO

- Título del Cargo: Superintendente Operaciones de Mares
- Negocio: VEP Dependencia: Superintendencia de Mares
- Cargo Jefe Inmediato: Gerente Centro Oriente
- Localización: El Centro - Santander Fecha Revisión: 27/05/2003

II. RESUMEN DEL PUESTO (Función Básica)

Debe identificar el resultado clave del cargo, con una expresión que inicie con verbo(s) en infinitivo y que describa el "Qué", "Dónde", "De acuerdo con Qué" y el "Para Qué".

Función General: Apoyo Administrativo

Lograr las metas de producción de la Superintendencia, en condiciones rentables, mediante una óptima gestión de personal y adecuado manejo de los recursos físicos y económicos disponibles. Velar por el

- **Ajuste P-C:** La carpeta Ajuste Persona al Cargo contiene el perfil de competencias técnicas y humanas del cargo descrito en niveles de competencias y el porcentaje de ajuste que tiene la persona o funcionario al perfil respectivo.

A través de este módulo el funcionario puede realizar la identificación de competencias técnicas y humanas definidas para su cargo, y ver su porcentaje de

ajuste al perfil requerido, respondiendo el cuestionario estándar que se despliega para cada competencia (ver figura 24).

Figura 24 Ajuste Perfil Hombre Cargo



- **Desempeño:** este módulo contiene información de la planeación, seguimiento y evaluación de la gestión de desempeño y desarrollo realizada por los usuarios, disponible en las carpetas de “Gestión”, “Informe de Resultados” y “Jefes” (ver figura 25).
- **Gestión:** contiene la información anual de la planeación, seguimiento y evaluación de los objetivos de resultado y los objetivos de competencias y la planeación de acciones de desarrollo.

Figura 25 Modulo de Desempeño



Los objetivos de resultado corresponden a los objetivos del cargo y/o objetivos del área asignados y constan de una definición, un peso, un indicador y una meta (ver figura 26). Los objetivos de competencias son los comportamientos relacionados con las competencias humanas, que debe reforzar el funcionario de acuerdo a los resultados obtenidos en el ajuste P-C Las acciones de desarrollo son las distintas modalidades disponibles de aprendizaje para garantizar un desempeño exitoso, y el cumplimiento de los objetivos propuestos durante el período seleccionado (ver figura 27). Adicionalmente, en la etapa final del ciclo de Gestión Integral de Personal el empleado puede realizar a través de este módulo, la evaluación de los objetivos de competencias de sus compañeros o colaboradores de trabajo, en el caso de haber sido asignado y comunicado para hacerlo. También, el usuario

tiene la posibilidad de ver la calificación y observaciones realizadas por el Jefe y por los Clientes que evaluaron sus comportamientos, sin conocer el nombre de estos últimos.

Figura 26 Objetivos de resultado

Planeación Objetivos de Resultado

Aprobación Jefe: OSPINO ROJAS, RAFAEL ENOC

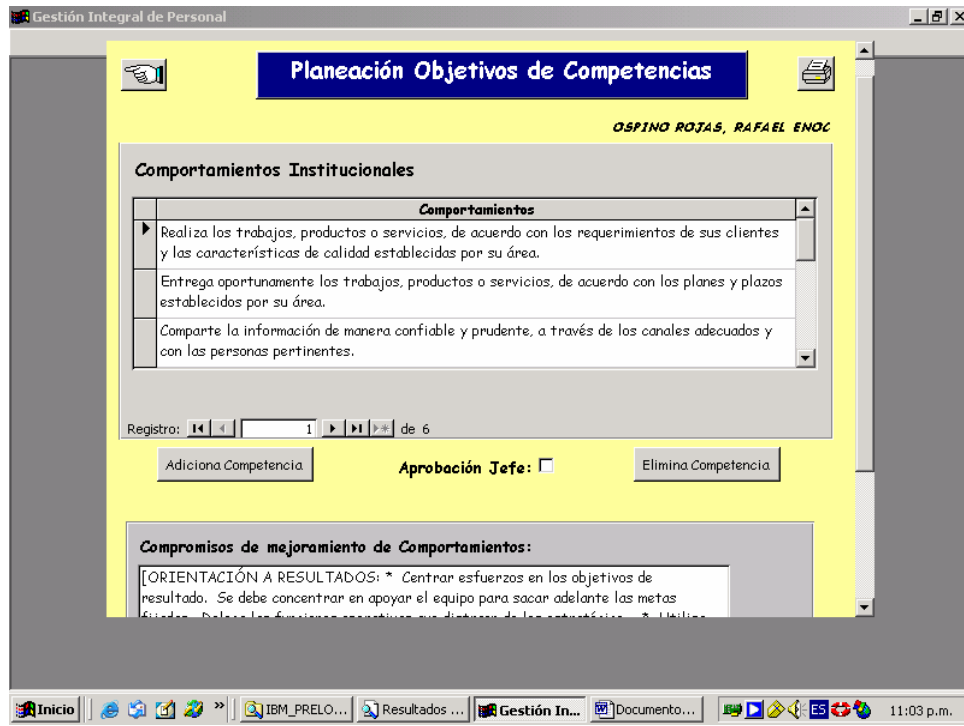
Tipo	Objetivo	Peso(P)	Indicador
<input type="radio"/>	Cumplir con el plan de explotación de los campos para asegurar el plan de producción	25	Cumplimiento de Volumen
<input type="radio"/>	Maximizar la contribución a asu accionistas	15	EVA Op (Millar)
<input type="radio"/>	Asegurar la eficiencia operacional	10	Costo de P por barr
<input type="radio"/>	Cumplir con las politicas corporativas de interrelación con grupos de interés y de protección del medio ambiente	10	Cumplimiento (LTO)
<input type="radio"/>	Cumplir con las politicas corporativas de interrelación con grupos de interés y de protección del medio ambiente	10	Acciden (Frecuencia)
<input type="radio"/>	Asegurar la eficiencia operacional	10	Indice de

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

Comentarios Empleado:

Windows Taskbar: Inicio | IBM_PRELO... | Resultados... | Gestión In... | Documento... | 11:03 p.m.

Figura 27 Objetivos de Competencias



- **Informe de resultados:** Esta carpeta contiene los puntos obtenidos en la evaluación de objetivos de resultado y de competencias y el promedio ponderado de estas dos evaluaciones, mostrando la calificación total en puntos, de la evaluación de desempeño del funcionario (Ver figura 28). En esta carpeta el jefe, puede realizar la evaluación de los objetivos de competencias humanas planeados por cada funcionario del área, y autorizar y comunicar a clientes internos y externos para que califiquen los comportamientos del funcionario durante el período.

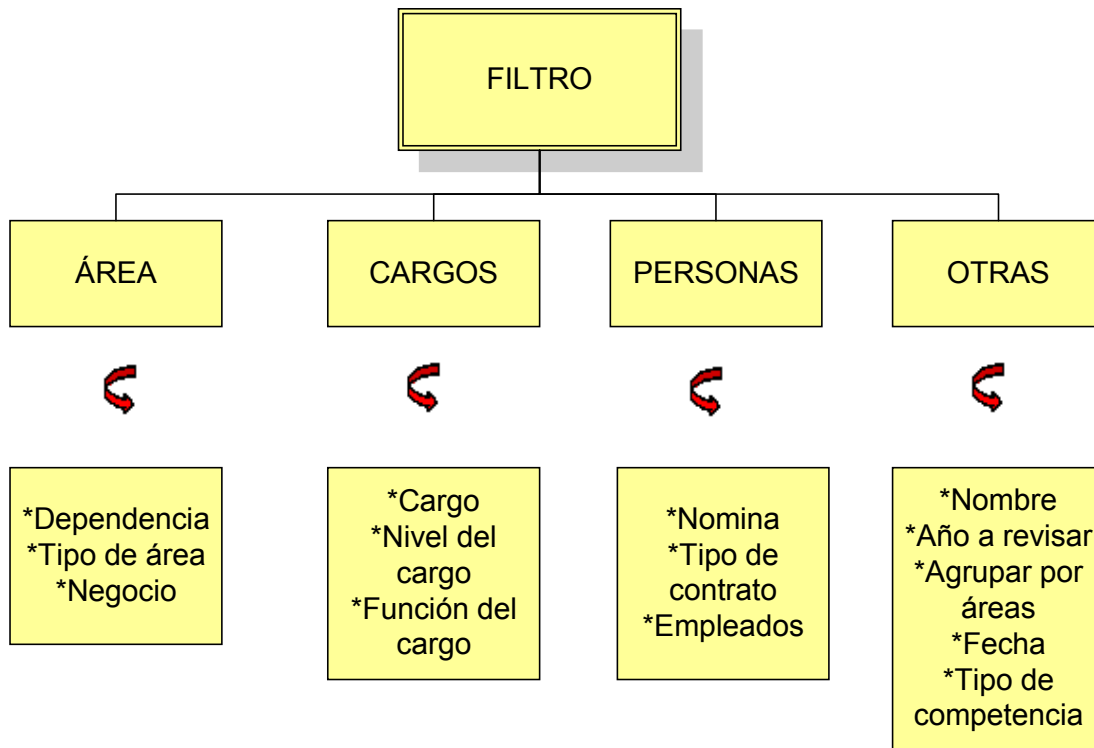
Figura 28 Informe de Resultados

	Calificación
Objetivos Competencias (20%):	0.0
Objetivos Resultado (80%):	0.0
Calificación Total:	0.00

- **Compensación:** Contiene la historia salarial, paga total, préstamos adquiridos (tipo de préstamo, fecha, monto, saldo, estado) del funcionario. Adicionalmente el usuario tiene la posibilidad de imprimir tres tipos de certificados salariales: salario básico, salario promedio y salario básico y prestaciones-

7.2.6 Modulo Informes: Es un módulo disponible sólo para jefes y administradores de la herramienta a través del cuál se pueden ver y generar reportes o registros de la información almacenada en la base de datos del programa, relacionada con la gestión de Desempeño y Desarrollo de la empresa. La información puede generarse de acuerdo a las necesidades e inquietudes del usuario, utilizando filtros como el área, los cargos, las personas y otras variables (ver figura 29).

Figura 29 filtros del sistema



Los documentos generados por el sistema, se encuentran agrupados por temas generales de interés como control, desarrollo, desempeño, educación, generales, jubilaciones, planta de personal, préstamos y salarios. Cada uno de ellos se encuentra divididos en subtemas o temas más específicos que a su vez tiene asociados diferentes clases de informes.

8. RESULTADOS DE LA IMPLEMENTACIÓN DE LA GESTIÓN DE RENDIMIENTO ORGANIZACIONAL

El aporte del proyecto a la SMA es de gran valor a la gestión administrativa ya que la política de ECOPETROL es que cada una de sus Vicepresidencias con sus respectivas Gerencias y Superintendencias estén alineadas a objetivos comunes y únicos establecidos a nivel corporativo que permitan obtener los resultados esperados por cada unidad productiva de la organización. Este nuevo enfoque busca principalmente un cambio de cultura en el recurso humano pues son ellos los principales actores en el funcionamiento constante de la organización y principales orientadores de los recursos y este es uno de los objetivos del actual proyecto, donde se busca lograr contar con un recurso humano que participe constantemente en el mejoramiento de los procesos de la SMA los cuales conlleven a mejores rendimientos y generen valor agregado a ECOPETROL S.A.

A través del avance de cada una de sus fases siempre se tuvo la orientación de generar espacios participativos de todos los involucrados en la construcción de este sistema de medición de rendimiento recopilando sus aportes, escuchando sus ideas, negociando compromisos y estableciendo unos objetivos concretos a cumplir que permitan visionar su responsabilidad y aporte en el transcurso del año, controlado la gestión y la de la organización en forma constante a través de los indicadores del BSC, que le permiten visualizar el cumplimiento de su labor revisando el estado y generando un análisis detallado de su estado, definiendo decisiones encaminadas a mejorar o sostener la gestión propia del aporte que se brinda a la organización.

Un aspecto a resaltar de gran importancia es el cambio que se quiere gestar con este proceso como es el de cambiar el paradigma que se tiene de ECOPETROL como una institución de beneficencia externa y no interna, ya que toda empresa requiere de inversión y cuidado de sus recursos que le permitan convertirse en

una empresa competitiva generadora de valor y buenos resultados que le permiten un crecimiento en todos los aspectos. Se afirma que este proyecto contempla gran parte de este enfoque ya que involucra a todo el personal en la participación activa de la obtención de resultados en pro del mejoramiento de la organización y los hace actores activos en la consecución mejores rendimientos organizacionales, cumpliendo y superando sus estándares de desempeño.

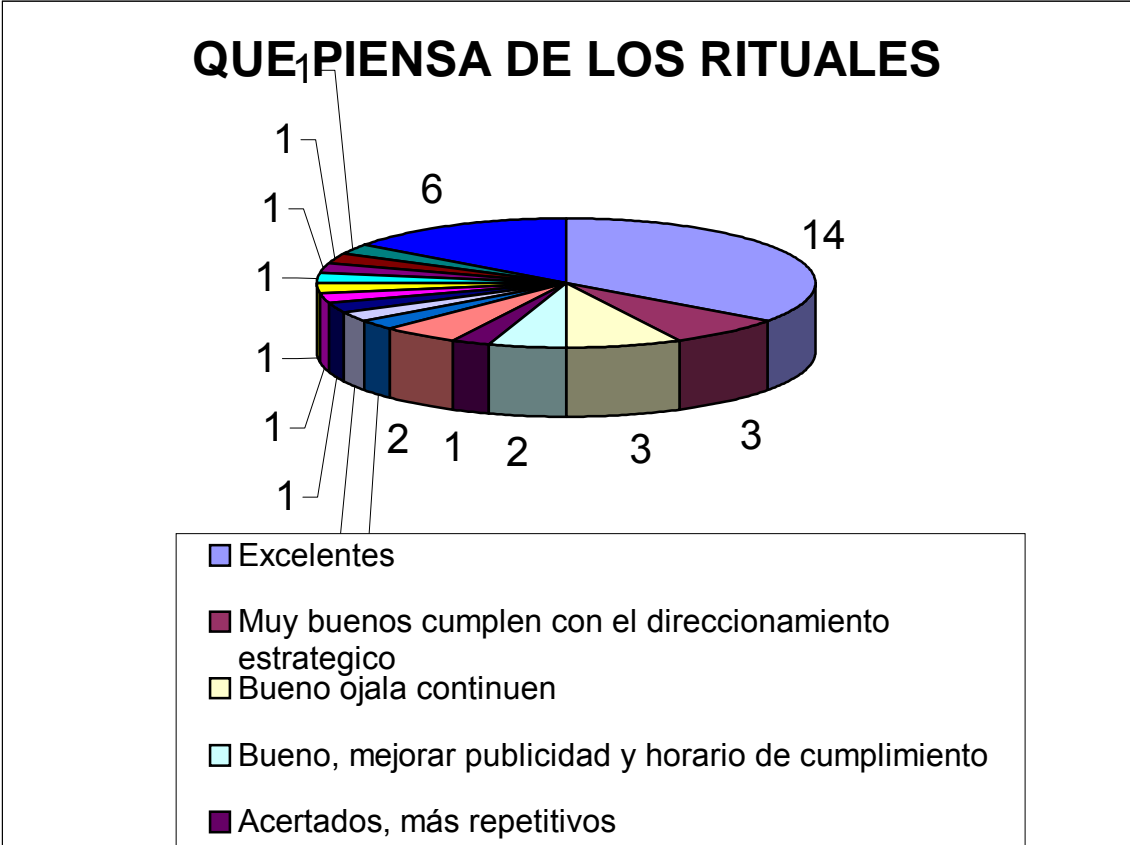
Se trae al presente que la antigua Gerencia Centro Oriente hoy Gerencia Regional Magdalena, era un campo que estaba decayendo y en el cual su recurso humano estaba desmotivado y poco participaba en el mejoramiento de los procesos de la organización, no se realizaban campañas de conocimiento de los objetivos organizacionales y que a pesar que siempre se iniciaban procesos de desempeño estos se quedaban en planes y expectativas. Se puede afirmar que la ejecución de este proyecto significo el establecimiento real de un programa de gestión de desempeño y que se involucro a todo el personal administrativo en los objetivos que se deben cumplir.

El proceso de conocimiento de los objetivos se ejecuto a través del establecimientos de “rituales gerenciales”, espacios participación que se implementaron en la ejecución de este proyecto como medio de comunicación de los objetivos del plan estratégico de la SMA y a demás conocer las expectativas de su personal, propuestas de mejoras a problemas que se puedan presentar y que impidan el cumplimiento de los objetivo, inquietudes presentadas por los participantes.

Para el presente proyecto se ejecutaron dos “rituales” en el primero se dio a conocer al personal de la SMA los objetivos del plan estratégico para el presente año, en este ritual el Superintendente concientiza a sus colaboradores de las metas que se pretenden alcanzar y los encamina a una participación constante para el cumplimiento de estas. El segundo ritual se orientó a conocer el estado

actual de los objetivos propuestos por medio de un seguimiento a la gestión de la Superintendencia a través del Balanced Scocard, revisando el estado actual de cada uno de los indicadores y generando un reconocimiento a todas las áreas que han cumplido los compromisos, al tiempo que alertando y motivando a las otras unidades de negocio a cumplir sus objetivos para los que BSC muestra un resultado negativo, todo este proceso es insumo para la revisión de los indicadores de desempeño del personal directivo de la base administrativa de acuerdo a los objetivos de desempeño planificados. Los rituales se evaluaron a fin de revisar el impacto que se tuvo en la SMA y los resultados se presentan en la figura 30.

Figura 30. Rituales de Participación



Se puede decir que este ciclo de medición de rendimiento organizacional termina con el seguimiento y evaluación de los objetivos individuales de desempeño de cada funcionario de la SMA, revisando su desempeño individual por medio del GIP comparándolo con el de la organización y planeando las respectivas acciones de desarrollo del personal que le permita fortalecer las competencias requeridas por el cargo y a su vez mejorar el rendimiento de los resultados de la organización.

CONCLUSIONES

- La SMA cuenta con un sistema integral de medición del desempeño a través de la implementación del BSC y la gestión integral de personal que miden el rendimiento de la organización a través de indicadores de gestión que permiten visualizar los resultados obtenidos en cada unidad de negocio y el desempeño de cada funcionario de la organización a fin de compararlos con metas planeadas.
- Se estableció el BSC para la SMA de acuerdo a las necesidades del plan estratégico de negocio que tiene la SMA, definiendo con el departamento de producción y mantenimiento indicadores relevantes para su unidad y que representaban factores críticos en la medición de la organización.
- Se crearon indicadores de acuerdo a los sistemas de información presentes en la organización buscando una recopilación de datos sistemática, a demás se establecieron formatos de recopilación de información para aquellos datos que no se encontraban estandarizados, creando una forma única de presentar los resultados en las distintas áreas de la organización.
- Fue ejecutado el despliegue de objetivos a cada departamento y coordinación de la SMA estableciendo a cada unidad de negocio los objetivos por los cuales deben responder en el año.
- La elaboración de la matriz RACI en los departamentos de producción y mantenimiento fue ejecutada con el aporte de cada uno

de los directivos de las respectivas unidades de área y reflejando la posición real de cada uno de los cargos de la SMA.

- La realización de las descripciones de cargos directivos genéricos establecidos por el corporativo de ECOPETROL, y se tiene programado seguir realizando las descripciones que se despliegan de estos cargos genéricos en toda la SMA.
- Se establecieron los acuerdos de desempeño para el personal directivo administrativo dejando claro los objetivos a cumplir en el presente año, este ejercicio fue de gran ayuda en la concientización de los compromisos que se tienen con la SMA.
- Se brindo capacitación y entrenamiento en el manejo del BSC a todo el personal directivo de la SMA, ilustrando la importancia del sistema, la forma de consulta, el ingreso de información y fuentes principales de alimentación del sistema.
- Se estructuro un plan individual de desempeño para cada uno de los directivos comprometidos en los acuerdos de desempeño, que consiste en actividades que le permitan fortalecer las competencias necesarias para la ejecución de sus funciones y conseguir un mejor desarrollo del cargo ya que se comparaba el ajuste que tiene el perfil de cada funcionario con respecto al perfil exigido por el cargo y de acuerdo con esto se estructuro el plan individual de desempeño que se compone de acciones de capacitación, planes de autodesarrollo, ejecución de reemplazos en un cargo de un mayor nivel al actual, pasantías y visitas industriales entre otras.

- La implementación del BSC en la SMA, ha traído cambios en la forma de mirar el desempeño en la organización conllevando un proceso complejo de adaptación del personal, en donde se óptó por brindar capacitación personalizada en el manejo del sistema.
- Se ha logrado involucrar al recurso humano en los objetivos del plan estratégico de desempeño a través del proceso de gestión de desempeño y por medio de los rituales gerenciales participativos, donde el personal operativo como directivo se comprometió abiertamente en la consecución de los objetivos de la SMA.
- Los “rituales” de participación fueron un espacio de integración en toda la SMA en donde las personas expresaron sus ideas de mejoramiento para la organización y se comprometieron 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 deparaba el futuro..
- El BSC ha demostrado que la gestión de la S.M.A vista en forma global se puede tener una revisión genérica del comportamiento de cada una de sus unidades de negocio y las causas que pueden originar fallas en el rendimiento de la organización, revisando internamente sus orígenes y tratando de solucionar los problemas desde la raíz a fin de tener mejor rendimiento en la organización.
- En la ejecución del proyecto fue de gran valor tener un sistema de comunicación efectivo en toda la S.M.A que permitió lograr una integración con todas las áreas que la conforman y retroalimentar

constantemente la eficiencia de los sistemas implementados buscando una mejor aplicabilidad en la organización.

- Se implemento un sistema de revisión de la gestión de la SMA por medio de comités mensuales de BSC en donde se analiza el comportamiento de los indicadores que sostienen el plan estratégico del negocio y la medición y control de estos mismos.
- El ejecutar los procesos base para la obtención de un sistema de gestión de rendimiento organizacional en la SMA, ha requerido de un gran esfuerzo y participación de todo el recurso humano involucrado, debido a que todos los procesos de matriz RACI, descripción de cargos despliegue de objetivos, matriz estratégica, indicadores de gestión y acuerdos de desempeño se han elaborado con base en la realidad actual de la superintendencia de mares siendo de mayor utilidad para la organización.
- Se vislumbra la necesidad de continuar el proceso de gestión de desempeño de personal a todo el recurso humano de la organización con el fin de asegurar el cumplimiento de todos los objetivos desde los niveles operativos hasta los niveles directivos.

RECOMENDACIONES

- La gestión de desempeño de personal debe ser ejecutada para todo el recurso humano de la SMA a fin de asegurar el compromiso del personal en todos los niveles de la organización que permita cumplir el plan estratégico de la empresa.
- Realizar para todos los cargos que se despliegan de los cargos directivos genéricos las respectivas descripciones de cargos “hijas” e incluirlas en el GIP.
- 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 deben establecer un plan individual de desempeño a cada uno de los trabajadores de la SMA, buscando desarrollar las competencias requeridas por el cargo que ejecute a través de acciones de desarrollo como capacitación y entrenamiento.
- Es necesario hacer una revisión anual del BSC establecido en la SMA con el fin de adaptar el sistema a los retos que se impongan en el nuevo año e implementar las herramientas requeridas para un mejor desempeño y utilidad en la gestión de la superintendencia, adaptándole las nuevas necesidades presentadas por sus usuarios.

- Generar nuevos indicadores que permitan obtener una mejor evaluación de la organización que la hagan más competitiva y productiva.
- Diseñar la implantación de un programa de incentivos que propicie la participación de los trabajadores en el mejoramiento de los procesos propios de sus áreas, buscando estimular y alcanzar los estándares de productividad de otras compañías de la industria del petróleo. Este plan de incentivos contempla como filosofía el trabajo en equipo para alcanzar resultados, considerando la actitud del trabajo seguro y en un marco de conservación ambiental.
- Definir para cada uno de los programas de capacitación una medición del aprendizaje generado en cada uno de los alumnos como el aporte a la organización.
- Generar nuevos espacios de participación de personal como buzones de sugerencias en cada unidad de negocio, a demás que una dirección de correo específica para sugerencias para la SMA en cuanto a procedimientos al tiempo que atender quejas y reclamos presentados por el recurso humano de la empresa.
- Dar a conocer el avance de la gestión de la SMA cada semana a través de mail y otros medios de comunicación.
- Realizar una encuesta del clima laboral de la organización con el fin de identificar cuales son las principales fallas que causan improductividad en la SMA.

- Agilizar los procesos de capacitación del recurso humano buscando una mejor gestión de las acciones de desarrollo propuestas de acuerdo a la evaluación de desempeño, que permita brindar este proceso en forma continúa durante todo el año.

BIBLIOGRAFÍA

<http://www.pensempos.com.co/>

<http://ciberconta.unizar.es/LECCION/rm06/rm06.pdf>

<http://www.dynaware.com.mx/DynaFlash/DF%20-%20Balanced%20Scorecard.htm>

<http://www.btarg.com/Tablero.htm>

<http://www.amedirh.com.mx/apartados/articulos/art010904/balanced.htm>

<http://www.ecored.com.co>

DAVID, Fred. CONCEPTO DE ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA. Pearson
Educación

JONES, Gareth y HILL, Charles. ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA. McGraw
Hill,

Tercera Edición

MAYNARD, Manual del Ingeniero Industrial Tomo II Capitulo 3, Capitulo 4

ANEXOS

ANEXO 1

DIRECCIÓN DE DESARROLLO

Versión: 00 ECP-DDS-P-02

Fecha divulgación:

Febrero de 2004

Procedimiento para Gestión del Desempeño Página 1 de 1

TABLA DE CONTENIDO

RELACIÓN DE VERSIONES

1. OBJETOL

2. ALCANCE.

3. GLOSARIO..

4. DOCUMENTOS DEROGADOS GENERALES 6. DESARR 4

6.1. DESPLIEGUE DE OBJETIVOS DE RESULTADO EN EL ÁREA

6.2. COMPROMISOS DE DESEMPEÑO

6.3. SEGUIMIENTO Y APOYO A LOS COMPROMISOS DE DESEMPEÑO

6.4. EVALUACIÓN DE COMPROMISOS DE DESEMPEÑO

7. CONTINGENCIAS

9. BIBLIOGRAFÍA

1. OBJETO

Establecer el procedimiento para 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) y planes para el desarrollo de competencias hasta la evaluación del desempeño y la realimentación del colaborador.

4. DOCUMENTOS DEROGADOS

No aplica

5. 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 El 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 inmediato debe: Explicar los objetivos de competencias establecidos por la Empresa, validar 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) colaborador Para los demás colaboradores: jefe inmediato, el funcionario mismo y dos (2) clientes máximo. Definir acciones de entrenamiento en el puesto que faciliten el desarrollo de las competencias del colaborador.

Solicitar a la Unidad de Gestión de Personal, la validación y/o aprobación de las acciones de capacitación necesarias para el desarrollo de las competencias del colaborador.

Revisar el cumplimiento de las acciones de entrenamiento en el puesto definidas y/o capacitación aprobadas para el colaborador.

DESARROLLO

6.1. DESPLIEGUE DE OBJETIVOS DE RESULTADO EN EL ÁREA

Los colaboradores y el jefe inmediato deben: Identificar los objetivos asignados al área y otros adicionales que deban lograr para contribuir al cumplimiento de los objetivos del área. Definir condiciones especiales para el cumplimiento de los objetivos, en caso de que se requieran. Validar la descripción, peso, indicador y meta, de cada objetivo. Proveer los recursos necesarios para facilitar el cumplimiento de los objetivos 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.

6.2. COMPROMISOS DE DESEMPEÑO

Objetivos de Resultado

El colaborador debe:
Proponer la descripción, peso, indicador y meta, de cada objetivo, una semana antes de la entrevista.
Acordar con el jefe inmediato, las acciones y recursos necesarios para el cumplimiento de todos los objetivos.

El jefe inmediato debe:
Definir condiciones especiales para el cumplimiento de los objetivos, en caso de que se requieran. Validar la descripción, peso, indicador y meta, de cada objetivo. Proveer los recursos necesarios para facilitar el cumplimiento de los objetivos.

Objetivos de Competencias

El colaborador debe:
Asumir los objetivos de competencias establecidos por la Empresa. Identificar actividades, y los medios de verificación, para demostrar los comportamientos que tengan un mayor impacto en su cargo.
Sugerir y cumplir acciones de entrenamiento en el puesto o de capacitación para facilitar el desarrollo de sus competencias. Proponer las fuentes de información para la evaluación de sus objetivos de competencias.

El jefe inmediato debe:
Explicar los objetivos de competencias establecidos por la Empresa.. Validar 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) colaborador
Para los demás colaboradores: jefe inmediato, el funcionario mismo y dos (2) clientes máximo.

Definir acciones de entrenamiento en el puesto que faciliten el desarrollo de las competencias del colaborador. Solicitar a la Unidad de Gestión de Personal, la validación y/o aprobación de las acciones de capacitación necesarias para el desarrollo de las competencias del colaborador.

6.3. SEGUIMIENTO Y APOYO A LOS COMPROMISOS DE DESEMPEÑO

Objetivos de Resultado

El colaborador debe:

Presentar la información o el porcentaje de 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. El jefe inmediato debe: Analizar y validar la información o el porcentaje de avance en cada objetivo (identificar problemas y aciertos obtenidos, causas y posibles correctivos). Sugerir acciones especiales para lograr el cumplimiento final, por parte del colaborador.

Objetivos de Competencias

El colaborador debe:

Informar la experiencia personal en el desarrollo de los comportamientos, con base en datos y hechos concretos.

El jefe inmediato debe:

Analizar la experiencia del colaborador en el desarrollo de los comportamientos, con base en datos y hechos concretos.

6.4. EVALUACIÓN DE COMPROMISOS DE DESEMPEÑO

Objetivos de Resultado

El colaborador debe: Informar el logro alcanzado en cada objetivo. El jefe inmediato debe: Validar el cumplimiento de cada objetivo y el total de la evaluación de los objetivos de resultados

Objetivos de Competencias

El colaborador debe:

Realizar la evaluación de sus objetivos de competencias. El jefe inmediato debe: Solicitar y consolidar la evaluación de los objetivos de competencias del colaborador, a través de las fuentes de información definidas y por él mismo. Informar y 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 Gestión de Personal, entregando los soportes que estime necesarios

8. 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 oportunamente a la Unidad de Gestión de Personal.

9. 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 2

DESCRIPCIÓN DE CARGOS

DESCRIPCIÓN DE CARGOS			
IDENTIFICACION			
Vicepresidencia			
Dirección / Departamento			
Nombre del cargo / Rol			
Nombre del Ocupante			
Cargo Superior Inmediato			
Nombre del Superior			
Fecha			
FIRMA DEL TITULAR	FIRMA SUPERIOR INMEDIATO		
FUNCIÓN BASICA	PROPÓSITO FUNDAMENTAL?		
RESUMEN DEL PUESTO			
<pre> graph LR A[ACCION] --> B[FUNCION] B --> C[GUIA/S] C --> D[RESULTADO] </pre>			
¿Qué hace?	¿Dónde?	¿De acuerdo con qué?	¿Para qué?
DIMENSIONES			
* Magnitudes Económicas:			
Presupuesto de Gastos			
Presupuesto de Ventas			
Valor de Activos a cargo			
No. de personas directas			
No. de personas totales:			
ORGANIGRAMA			
<pre> graph TD A[] --- B[] B --- C[] </pre>			

<u>RELACIONES MAS IMPORTANTES</u>	
<u>RELACIONES INTERNAS:</u>	
<u>RELACIONES EXTERNAS:</u>	
CONTACTOS	NATURALEZA O PROPOSITO
(Con quién)	(Para que)
<u>RESPONSABILIDADES</u>	

<u>NATURALEZA DE LA RESPONSABILIDAD</u>	<p>LIBERTAD DE ACCIÓN</p> <p>* Las principales decisiones que el Cargo puede y debe tomar (aunque sean controladas y se rindan cuentas).</p>
DEBE TOMAR:	
DEBE PROPONER:	
<u>PRINCIPALES RETOS</u>	<p>Situaciones más complejas que el cargo debe afrontar / resolver en el desarrollo de su trabajo o que lo hace más difícil</p>
<u>CONOCIMIENTOS Y EXPERIENCIA</u>	
Formación Básica:	
Formación Complementaria:	
Experiencia:	

ANEXO 2