

Manual de la organización, gestión de una empresa más que un sistema

SONIA JIHAM LANDIVAR CORTEZ

Villa Bonia, zona Urubó

E.mail: sjlandivar@isa.com.bo

Santa Cruz - Bolivia

Resumen

ISA Bolivia, una empresa de ISA y sus empresas es un actor privado en el sistema troncal interconectado de Bolivia con el 8% del mercado, desde 2005 opera 588 km de líneas de transmisión y 5 subestaciones. Con el fin de lograr objetivos de manera sostenible alineados a las políticas corporativas ISA Bolivia mantiene la certificación del sistema de gestión de activos desde 2020 con un alcance principal los activos de transporte de energía con una visión integrada de su ciclo de vida, considerando la optimización del costo, el riesgo y su desempeño.

Durante estos años la empresa ha logrado mantener y mejorar su sistema de gestión de activos como medio para la consecución de los objetivos estratégicos de la organización. El punto para destacar no es solo mantener un sistema, más bien, mantener una empresa que funcione bajo las mejores prácticas internacionales y que esté inmerso en su cultura organizacional, inmerso en el ADN de cada uno de los trabajadores.

Uno de los puntos clave en este proceso es el mantenimiento y promoción del Manual de la Organización como único medio a través del cual establece el enfoque y los lineamientos que se aplicarán en el marco de la gestión de activos (y otros tres sistemas de gestión), integrando todas las actividades del ciclo de vida de los activos, considerando el costo, riesgo y desempeño para lograr su máximo valor y así contribuir a obtener los objetivos estratégicos de la organización de forma sostenible.

La madurez y mejora en el sistema tiene como base fundamental la incorporación de la norma en todos los procesos de la organización, partiendo desde una planificación organizacional clara, declarada y documentada que incluye la planificación estratégica y la planificación de los sistemas de gestión (uno de ellos, gestión de activos), la cual está completamente alineada y persigue el aporte directo a los objetivos estratégicos, desde todos los niveles de la organización. La estrategia organizacional considera estrategias de corto y largo plazo, lideradas por la alta dirección e implementadas como prácticas coordinadas y sistemáticas a través de las cuales se administra la organización y sus activos de forma óptima y sustentable.

ISA Bolivia

Quiénes somos

ISA Bolivia es una empresa dedicada al transporte de energía en alta tensión en Bolivia, es parte de ISA y sus empresas, una empresa del Grupo Ecopetrol con sede en Colombia. En Bolivia construye, administra, opera y mantiene activos que forman parte del Sistema Interconectado Nacional - SIN. Constituida en 2003 en Bolivia se iniciaron las operaciones en 2005 y a la fecha cuenta con dos licencias para la actividad de transmisión de electricidad en Bolivia, el total de los ingresos provienen de estas licencias de transmisión.

En el contexto de país, el transporte de energía eléctrica es una actividad regulada. En Bolivia, el regulador es la Autoridad de Fiscalización de Electricidad y Tecnología Nuclear – AETN , cuya

misión principal es regular, controlar y fiscalizar las actividades de la industria eléctrica con participación y control social, garantizando los intereses y derechos de los consumidores, creando las condiciones para el acceso universal y equitativo al servicio básico de electricidad y asegurando el desarrollo eficiente y sostenible de la industria eléctrica. Además de tener un enfoque político institucional de ser el principal promotor del desarrollo económico y social del país, a través de la universalización del servicio eléctrico con tarifas equitativas, garantizando el suministro interno e incentivando la exportación de electricidad; en un marco de eficiencia, calidad, adaptabilidad y sostenibilidad de la industria eléctrica.

Se constituye también el Comité Nacional de Despacho de Carga CNDC, que es una entidad estratégica del sistema eléctrico nacional, altamente especializada. El CNDC es responsable de realizar la operación del Sistema Interconectado Nacional (SIN), coordinando de forma integrada la operación de las instalaciones de generación y transmisión con el despacho de carga en tiempo real, atendiendo la demanda horaria en forma segura, confiable y a costo mínimo. Participa también de la planificación de la expansión de SIN, de acuerdo con requerimientos y bajo las directrices del Ministerio de Energías, buscando el desarrollo eficiente y sostenible de la industria eléctrica.

La estrategia de ISA Bolivia está alineada con la Estrategia Corporativa bajo el concepto de línea de vista que incorpora los objetivos corporativos del negocio de transporte de energía eléctrica y las contribuciones que la empresa realizará para el cumplimiento de esta. En este mismo contexto, las contribuciones a la estrategia se incorporan como enfoque de los Planes de Negocios de la organización y el Plan Financiero de corto y largo plazo.

Evolución del sistema

En ISA Bolivia contamos con un Sistema Integrado de Gestión que responde a los requisitos de las normas:

- Gestión de Activos - ISO 550001
- Gestión de la calidad - ISO 9001
- Gestión Ambiental - ISO 14001
- Gestión de la Salud y Seguridad en el Trabajo - ISO 45001

El sistema integrado de gestión - SIG - en ISA Bolivia ha evolucionado desde la incursión en las normas de calidad, gestión ambiental y salud y seguridad en el trabajo en 2013, hasta la certificación de la normativa de gestión de activos en 2020. En los años siguientes múltiples procesos de auditorías internas, auditorías de revisión y auditorías de recertificación se han desarrollado con éxito para un sistema completamente integrado en la organización.

Planificación organizacional

La gestión de la empresa a través de las mejores prácticas que nos traen los sistemas de gestión fue implementada bajo una total integración de estos, que den cuenta del cumplimiento de los objetivos estratégicos y de gestión.

La base de esto fue la definición de la planeación organizacional donde se definen los lineamientos generales, se establece, documenta e implementa una estrategia organizacional de corto y largo plazo, liderada por la alta dirección e implementada como una práctica coordinada y sistemática a través de la cual se administre la organización y sus activos de forma óptima y sustentable; y cuyo alcance considera la planeación estratégica y la planeación del sistema integrado de gestión – SIG, en toda la organización y en el ciclo de vida del activo.

La planeación organizacional está alineada con el marco de referencia corporativo y considera una visión de corto y largo plazo, así como también el análisis del entorno de la organización, las necesidades de los grupos de interés, la demanda de potencia de activos, los riesgos, los resultados de auditorías y las restricciones que comprometan el cumplimiento de esta.

La planeación organizacional se compone de la planeación estratégica y la planeación del sistema integrado de gestión – SIG:

Planeación estratégica:

- Propósito: establecer el nivel más alto del direccionamiento estratégico de la organización, define la misión, los objetivos e hitos estratégicos de la organización.
- Herramientas de gestión: misión, objetivos estratégicos, indicadores o cuadro de mando.

Planeación del sistema integrado de gestión

- Propósito: Establecer una estrategia de corto y largo plazo enfocada en el cumplimiento de la calidad del servicio, la gestión ambiental, la seguridad y salud ocupacional y la gestión de los activos de la organización de acuerdo con el alcance del sistema integrado de gestión y alineada con la planeación estratégica, con el fin de asegurar el cumplimiento de la planeación estratégica de la organización.
- Herramientas de gestión: alcance, objetivos, indicadores, producto no conforme, portafolio de activos, desempeño de activos, renovación de activos, estrategias funcionales y de activos, planes de desarrollo, gestión de inventarios y repuestos.

Un solo plan de gestión

Un solo plan de gestión contiene la arquitectura organizacional y los elementos del sistema Integrado de Gestión donde se contemplan los requisitos exigidos por un manual de la calidad, por los planes de salud y seguridad en el trabajo,

los planes de gestión ambiental y el plan estratégico de gestión de activos. Establece el enfoque y los lineamientos que se aplicarán en el marco de la gestión de activos, integrando todas las actividades del ciclo de vida de los activos, considerando el costo, riesgo y desempeño para lograr su máximo valor y así contribuir a obtener los objetivos estratégicos de la organización de forma sostenible con un horizonte estratégico de la corporación.



Fig. 1 Planeación organizacional. Elaboración propia

Manual de la organización

El Manual de la Organización es la herramienta de centralización estructurada y digitalizada para dar cuentas de la Planeación Organizacional de ISA Bolivia. A lo largo de esta herramienta se describe el contexto y estado actual de los activos de transporte de energía que ISA Bolivia gestiona, se presenta también a planeación del sistema integrado de gestión la cual incorpora de forma estructurada el Sistema de Gestión de Activos incluyendo como parte de los objetivos del sistema integrado de gestión los objetivos de gestión de activos, los cuales persiguen el aporte directo a los objetivos estratégicos de la organización.

Esta herramienta muestra el enfoque financiero y operacional, además, de la planeación del sistema integrado de gestión moviliza el conjunto de contribuciones estratégicas a través de las

estrategias funcionales y las estrategias de activos, las cuales se materializarán de forma específica a través de los planes de desarrollo, los cuales contienen los planes de calidad, gestión de activos, gestión ambiental, salud y seguridad en el trabajo.

Esta herramienta es de actualización continua tanto en indicadores como evolución de todos los componentes del sistema integrado de gestión donde están inmersos los de gestión de activo. Esta herramienta es un medio ágil y con interfaz facilitadora pensado para que los trabajadores tengan a su alcance todos los elementos necesarios para gestionar la organización de forma coordinada y sistémica y bajo las bases y mejores prácticas que los sistemas integrados de gestión nos aportan.

El Manual no es solo una herramienta, es la información de la organización estructurada bajo prácticas de gestión que apoyan la concientización constante y continua de todos los trabajadores que gestionan una empresa y no así un sistema de gestión.

El Manual de la organización migra el concepto de sistema de gestión a la gestión de una empresa que se rige bajo las mejores prácticas internacionales. Y que no solo le da información, sino que procura por la integridad, agilidad y efectividad en el uso de esta.

Mantenimiento de un sistema o gestión de la organización

La implementación de sistemas de gestión nos apalanca la implementación de prácticas que aseguren la eficiencia y efectividad de la organización, pero lo fundamental para ello es contar con la información necesaria para gestionar una organización y sus activos.

Para ello los sistemas de gestión se constituyen en un medio a través del cual la organización logra maximizar el valor de sus activos. Este medio debe ser sistémico y sistemático así como también

lograr la coordinación entre los procesos de la organización.

La planeación estratégica y del sistema integrado de gestión agrupa las herramientas con las que se gestiona la empresa, esta debe tener constante revisión y seguimiento, así mismo es imprescindible la revisión en periodos determinados para asegurar que permanezca efectiva y constante con la estrategia y las políticas de la organización.

El Manual de la Organización contiene la planeación organizacional, los elementos del Sistema Integrado de Gestión y los documentos de los procesos establecidos, donde se contemplan los requisitos para el cumplimiento de las normas, desarrollando los habilitadores, promoviendo la mejora continua e integrando todas las actividades del ciclo de vida de los activos, considerando el costo, riesgo y desempeño para lograr su máximo valor y así contribuir a obtener los objetivos estratégicos de la organización de forma sostenible.

El manual de la organización tiene como objetivo especificar los lineamientos para establecer, implementar, mantener y mejorar la planeación estratégica y la planeación del Sistema Integrado de Gestión – SIG.

Elementos principales:

Marco de referencia corporativo

Contexto organizacional

Análisis del entorno

Públicos de interés

Demanda de potencia de activos

Historia de la compañía

Toma de decisiones

Capacidades

Proveedores críticos

Objetivos estratégica

Procesos de la Organización

Planeación del Sistema Integrado de Gestión

Beneficios y retos

Beneficios:

- Conciencia organizacional sobre una planeación estructurada, coordinada, sistémica y sistemática.
- Información en tiempo real para disposición y toma de decisiones.
- Un solo lugar para conocer la organización.
- Cultura de excelencia operacional y no así de excelencia de sistemas de gestión.
- Organización que apunta a todos los objetivos de forma integrada y consistente.
- Objetivos claros, medibles, realizables, específicos tanto en el corto y largo plazo.

Retos:

- Constante concientización sobre la evolución de los objetivos.
- Adaptabilidad constante a cambios y mejoras.
- Mantener el dinamismo del manual de la organización para garantizar la mejor información posible.

Bibliografía

ISO 55001
PASS 55
ISO 9001

Hoja de Vida

Sonia Jiham Landivar Cortez

Ingeniera industrial y de sistemas y maestría en gerencia financiera, con amplios conocimientos en áreas financieras y administrativas desarrollados durante 16 años en ISA Bolivia, donde he sido la responsable del direccionamiento estratégico y las gestiones financiera, aprovisionamiento, riesgos, talento y la organización, ambiental, social y salud y seguridad en el trabajo.

En la gestión financiera he sido la responsable por la consecución y administración del Project Finance para el financiamiento de los proyectos de transmisión en Bolivia con la banca multilateral, también he sido la responsable de la implementación y el seguimiento del sistema de gestión integral de la compañía, consiguiendo certificados de salud y seguridad en el trabajo, calidad, medio ambiente y gestión de activos.

1. Nombre del autor(es)
SONIA JIHAM LANDIVAR CORTEZ
2. Teléfono
+591 78468584
3. Dirección del autor(es)
Condominio Bosques de la Colina
Casa 24, manzano 31
Santa Cruz
Bolivia