THINKING ROOM

CONGRESO DE MANTENIMIENTO & CONFIABILIDAD CHILE 7ª EDICIÓN

REPORTE DE MESA

Mesa 4: Transformación del modelo de gestión de activos

Síntesis de la discusión técnica entre pares del Thinking Room

Thinking Room · Mesa 4
Moderación: Jorge Antonio Astudillo Muñoz

REPORTE DE MESA · MESA 4

Transformación del modelo de gestión de activos

1 Tema y ejes de la mesa

Transformación del modelo de gestión de activos. Eje 1: lo que se ha avanzado, aplicado y ganado · Eje 2: retos actuales y obstáculos internos y externos · Eje 3: qué se requiere para mejorar y trascender en la especialidad.

2 Perfil general de participantes

La mesa reunió a seis participantes de perfiles complementarios. Hubo representación de la generación hidroeléctrica, la industria naval estratégica del Estado, la confiabilidad industrial, la consultoría en gestión de activos para Latinoamérica y la transmisión y generación de energía eléctrica. Los cargos abarcaron coordinación de confiabilidad, planificación senior, ingeniería, jefatura de inversiones y gestión de activos, y dirección de consultoría. Hubo experiencias de Chile y Colombia.

3 Eje 1 — Lo que se ha avanzado, aplicado y ganado

Ante la pregunta por el cambio concreto que más impactó la confiabilidad y los resultados, la mesa destacó más cambios de gestión, integración y responsabilidades que cambios tecnológicos.

- **EN USO** Gestión del riesgo aplicada como el cambio de modelo de mayor impacto. Obligó a rediseñar la priorización (forma de cálculo y variables) para alinearla con el nuevo objetivo.
- **EN USO** Comunicación efectiva entre operación y mantenimiento, con mejoras en los tiempos de trabajo, de intervención y de parada.
- **EN USO** Integración de abastecimiento con mantenimiento y confiabilidad mediante un plan de compras y acuerdos de nivel de servicio dentro de la planificación y programación, para que los servicios lleguen a tiempo.
- **EN USO** Mapeo de responsabilidades y autoridades, y formalización de mecanismos de consulta y participación según la decisión; por ejemplo, saber a quién consultar y a quién se afecta al cambiar un proveedor.
- **EN USO** Matriz de roles y responsabilidades (tipo RACI) en el diseño de procesos y procedimientos, con dueños de proceso y flujogramas que permiten a cualquiera que llegue al rol entender su alcance. Así el conocimiento queda en el proceso.
- **EN EXPLORACIÓN** Reconversión de departamentos de inversión en departamentos de inversiones y gestión de activos, con una visión integradora.
- **EN EXPLORACIÓN** Sensorización de áreas en un entorno cerrado, sin conexión a la nube por razones de gobernanza, para disponer de información centralizada en tiempo real y de módulos predictivos.

4 Eje 2 — Retos actuales y obstáculos internos y externos

La mesa distinguió una transformación (un cambio de dirección u objetivo, que «modifica el ADN» de la organización) de una modificación u optimización del modelo existente. Los retos que identificó son, ante todo, organizacionales.

Consenso amplio: compartido por la mesa · Varias voces: planteado por más de un participante · Mención puntual: planteado por una o dos personas.

OBSTÁCULOS INTERNOS

- **CONSENSO AMPLIO** Cultura y resistencia al cambio: sin cambio cultural no hay transformación. Los ingenieros planifican las actividades técnicas, pero no la transformación de la organización, y las áreas de comunicaciones y personas rara vez tienen competencias para conducir un cambio cultural.

- **CONSENSO AMPLIO** Silos y responsabilidades difusas: límites poco claros entre inversiones, mantención, confiabilidad y planificación, matrices de priorización distintas por área sin integración y la tendencia a buscar culpables en lugar de soluciones.
- **VARIAS VOCES** Mandos medios y supervisores con muchos años de experiencia que no se alinean con los nuevos procesos, frente a equipos jóvenes que se frustran. El paso de la etapa de construcción a la de operación y mantenimiento con las mismas personas hace más difícil el ajuste.
- **MENCIÓN PUNTUAL** Alta rotación de la alta dirección en organizaciones con mandos institucionales: cada nueva jefatura obliga a convencer de nuevo.
- **MENCIÓN PUNTUAL** Falta de información confiable desde mantenimiento para tomar decisiones.
- **MENCIÓN PUNTUAL** La normalización del «siempre lo hemos hecho así».

OBSTÁCULOS EXTERNOS

- **VARIAS VOCES** Certificaciones obtenidas sin mejora real de la gestión: la norma es un marco y una lista de verificación, no el objetivo.
- **MENCIÓN PUNTUAL** En el sector energético, la exigencia regulatoria ha sido el principal impulsor de la gestión de activos; en otros sectores el impulso externo es menor.

5 Eje 3 — Qué se requiere para mejorar y trascender en la especialidad

A lo largo de la discusión, la mesa compartió requisitos y lecciones aprendidas, a partir de experiencias propias, para que una transformación del modelo de gestión trascienda.

- Levantar los procesos como realmente funcionan, no el ideal, sin que las personas se sientan cuestionadas, e involucrar en su elaboración a quienes los ejecutan. No todo necesita documentarse: lo que funciona y se demuestra por resultados puede quedar solo definido en sus responsabilidades.
- Partir con un diagnóstico serio que identifique las áreas de mejora (mantenimiento, ingeniería, operación, compras, riesgo) y calcule el caso de negocio, no con una lista de cláusulas de la norma. Se comparó con el médico, que necesita exámenes antes de recetar.
- Mostrar resultados en el corto plazo, por ejemplo con optimizaciones rápidas de inventario, para sumar a quienes deciden. Los pilotos sirven para capitalizar lecciones y demostrar que el cambio es posible.
- «Vender arriba y abajo»: capacitar a la alta dirección con personas de experiencia práctica e involucrar a los mandos medios mostrando el objetivo común y la amenaza de una competencia que avanza.
- Aprender de quienes ya lo hicieron: benchmarking con países con mayor recorrido (se mencionó a Colombia) y con otras industrias, como la aviación, el ámbito militar o la logística de repuestos mineros.
- Un liderazgo senior que mantenga el rumbo y medie entre áreas en beneficio de la empresa, la identificación de líderes informales que atraviesen silos y equipos diversos. Las definiciones clave deben convertirse en políticas que sobrevivan a los cambios de liderazgo.

6 Acuerdos

Puntos que generaron consenso amplio en la mesa

- ✓ La gestión de activos exige integrar procesos, roles y responsabilidades entre áreas, con dueños de proceso claramente definidos.
- ✓ Sin cambio cultural no hay una transformación sostenible.
- ✓ Hay que capacitar y convencer tanto a la alta dirección como a los mandos medios, con personas de experiencia práctica.
- ✓ Aprender de las experiencias de otras organizaciones e industrias acelera el camino.

7 Recomendaciones

- **Iniciar toda transformación con un diagnóstico que cuantifique el caso de negocio** y las áreas de mejora prioritarias.
- **Formalizar dueños de proceso y una matriz de roles** que defina las interfaces entre inversiones, mantenimiento, operación, abastecimiento y finanzas.
- **Incluir un plan de gestión del cambio cultural con apoyo especializado**, no solo un cronograma de actividades técnicas.
- **Planificar victorias tempranas medibles** para sostener el apoyo directivo durante la transformación.
- **Convertir las definiciones clave en políticas institucionales** que trasciendan la rotación de los liderazgos.

8 Preguntas abiertas para futuras discusiones

? ¿Cómo sostener una transformación en organizaciones donde la alta dirección rota con frecuencia?

? ¿Cómo reconocer a tiempo si una organización necesita una transformación o solo una modificación de su modelo de gestión?

? ¿Cómo medir y comunicar el valor de la gestión de activos más allá de haber obtenido una certificación?