

PROGRAMA EVOLUTIVO

Autores: Larrondo, Martín; Miranda, Lorena; Djaparidze, Jorge; Frydlewicz, Jorge

Empresa: PAN AMERICAN ENERGY LLC.

Desarrollo de la Sinopsis:

Las Gerencias de Excelencia Operativa y Soporte, detectaron una oportunidad de mejora relacionada con el desempeño de las empresas contratistas. El objetivo: contribuir con la mejora operativa y aumentar la confianza en nuestros proveedores a partir de la implementación de sistemas de gestión reconocidos.

Fue así como desarrollamos un programa para mejorar el desempeño operativo, ambiental y de seguridad y salud ocupacional (SySO) que contribuya a la autogestión de nuestros proveedores.

Este programa al que hemos denominado Programa Evolutivo, establece cuatro niveles de calificación progresivos según los cuales el sistema de gestión de los proveedores es evaluado para verificar el grado de avance hacia el cumplimiento de los requisitos para el sistema de gestión integrado de referencia propuesto por PAE.

El plan de trabajo definido para cada proveedor consta de:

- Programa de Capacitación (compuesto de cuatro módulos teórico práctico de dieciséis horas de duración por módulo).
- Coaching y seguimiento durante la duración de cada etapa.
- Auditorias de verificación de cumplimiento de requisitos para cada nivel.

Con el Programa Evolutivo hemos logrado que los proveedores den sus “primeros pasos” en materia de autogestión, consiguiendo que implanten planes de acción resultantes del coaching realizado y de las auditorías llevadas a cabo. Partiendo de esto, los logros están vinculados a establecer:

- Políticas integradas propias de calidad, medio ambiente y SySO;
- Objetivos y metas relacionados con la mejora operacional y la satisfacción del cliente;
- Metodologías para identificar los peligros relacionados con SySO y medio ambiente;
- Métodos para gestionar los riesgos a la seguridad, salud y ambiente identificados;
- Metodologías para identificar los requisitos legales que aplican a sus actividades y a garantizar su cumplimiento; y
- Planes de capacitación que aseguren que su personal tenga las competencias necesarias en términos de calidad, medio ambiente y SySO.

Introducción:

Debido a la gran expansión abrupta que ha sufrido la industria en estos últimos años y en proyección al crecimiento procedente, surge mediante una evaluación de los proveedores y contratistas la necesidad de mejorar el desempeño de los mismos.

El objetivo perseguido era contribuir con la mejora operativa y aumentar la confianza en los contratistas a partir de lograr que éstos apliquen sistemas de gestión reconocidos internacionalmente (ISO 9001:2000 Sistemas de Gestión de la Calidad; ISO 14001:2004 Sistemas de Gestión Ambiental y OHSAS 18001:1999 Sistemas de Gestión de Seguridad y Salud Ocupacional).

Hoy en día Pan American Energy cuenta con 165 empresas aproximadamente entre proveedores y contratistas.

Desarrollo:

Se realizó un relevamiento tomándose como criterio para la muestra a aquellas empresas con mayor impacto en la operación. De 100 empresas relevadas aproximadamente arrojaron como resultado que el 60% no poseía ningún sistema de Gestión Certificado (llámese ISO 14001 Sistema de Gestión Ambiental; ISO 9001 Sistema de Gestión de Calidad; OHSAS 18001 Sistema de Gestión de Seguridad y Salud Ocupacional). El 40% restante poseían al menos un Sistema de Gestión certificado.

Fue así como desarrollamos un programa para mejorar el desempeño operativo, ambiental y de seguridad y salud ocupacional de las empresas contratistas y proveedores que ayude a dichas empresas a autogestionarse, logrando de ésta manera la mejora en el desempeño de toda la operación.

Para poder lograr los cambios esperados se desarrollaron dos programas para cubrir los dos grupos de empresas contratistas y proveedores.

Para seleccionar el primer grupo de empresas a cubrir se realizó un diagrama de Pareto para verificar cuales eran las empresas que presentaban mayor criticidad e impacto en la operación de Pan American Energy (en adelante PAE).

Para las empresas que contaban con sistemas de gestión Certificados se desarrolló un programa de auditorías de segunda parte (auditorías del cliente al proveedor), enfocados solamente en los trabajos que realiza para la empresa; haciendo el correspondiente seguimiento de las acciones correctivas derivadas de los desvíos detectados y verificando la implementación de las mismas en la operación.

En otra instancia para poder lograr que las empresas contratistas y proveedores que no contaban con Sistemas de Gestión certificado logren la autogestión se creó un programa de desarrollo de proveedores que impulsa a los mismos a diseñar, implementar y aplicar en la operación su propio sistema de gestión integrando Calidad, Medio Ambiente y Seguridad y Salud Ocupacional.

Este programa al que hemos denominado Programa Evolutivo, y que es **desarrollado con recursos humanos propios** de PAE, establece cuatro niveles de calificación progresivos según los cuales el sistema de gestión de los contratistas es evaluado para verificar el grado de avance hacia el cumplimiento de los requisitos para el sistema de gestión integrado de referencia propuesto por PAE.

Estos cuatro niveles de progresión fueron establecidos según el ciclo de **Mejora Continua PDCA** estructurando el plan de trabajo hacia la implementación del total del Sistema de Gestión Integrado anteriormente mencionado en Planificación del sistema, Implementación del sistema, Verificación

del sistema y Mejora del sistema a modo de facilitar el trabajo que este tipo de implementaciones trae aparejado.

El plan de trabajo definido para cada contratista consta de:

- Programa de Capacitación (compuesto de cuatro módulos teórico práctico de dieciséis horas de duración por módulo cuyo contenido está compuesto por cada etapa del plan de trabajo a modo de guía teórica práctica antes del lanzamiento de cada etapa.)
- Coaching y seguimiento durante la duración de cada nivel.
- Auditorías de verificación de cumplimiento de requisitos para cada nivel que componen el plan de trabajo.

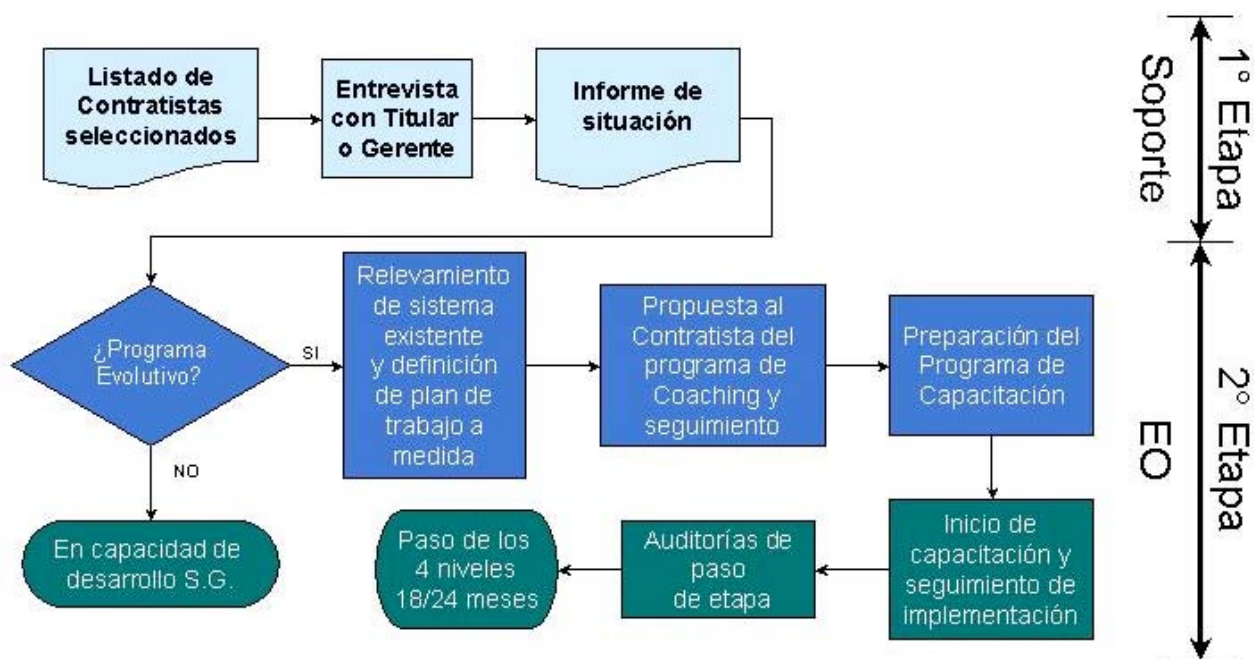
Criterios de Selección:

En ambos casos tanto las empresas que conforman el programa de auditorías como las que integran el Plan Evolutivo son seleccionadas según el impacto que genera en la operación de PAE el desempeño del contratista, independientemente de la envergadura de la empresa. El feedback recibido por los usuarios de estas empresas también fue utilizado como dato de entrada para la evaluación.

Este plan está desarrollado alineado a las estrategias y expectativas del OVP, gHSEr y el PE11 (Sistemas de Gestión de Contratistas), Todas estas son herramientas que utiliza la compañía para el desarrollo de estrategias del negocio.

El proceso de selección consta de los siguientes pasos:

Figura N° 1



Gestión del Plan Evolutivo y de las Auditorías de Segunda Parte:

Las auditorías se utilizan para determinar el grado en que se han alcanzado los requisitos del sistema de gestión, tanto en el Plan Evolutivo como en las auditorías de segunda parte. Por lo tanto las mismas tendrán por finalidad acompañar el crecimiento y evolución del sistema de gestión. De este modo, de cada auditoría derivan recomendaciones de mejora para el sistema de gestión y su desempeño.

Los procesos de auditoría implementados se desarrollarán dentro del marco establecido en la norma internacional ISO 19011:2002 (Directrices para la auditoría de sistemas de gestión de la calidad y/o ambiental, también aplicable a los sistemas de gestión de seguridad y salud ocupacional).

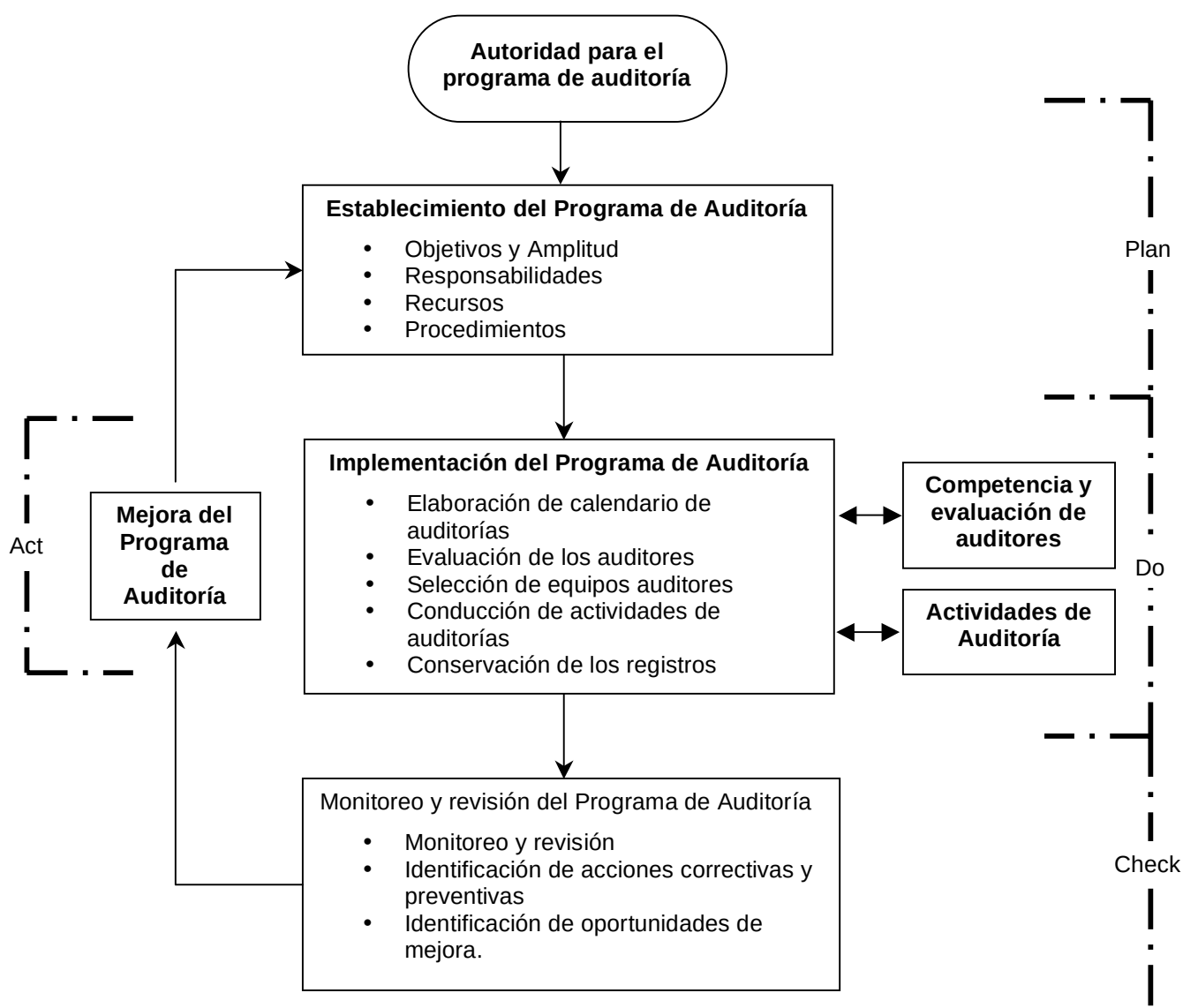
Para las auditorías de Segunda parte, los usuarios o clientes de las empresas a auditar informan que procesos necesitan auditar y en conjunto con los auditores definen el alcance de la auditoría.

En ambos casos para la aplicación de ambos programas se utiliza la herramienta PDCA (Plan, Do, Check, Act) para poder mejorar nuestros procesos continuamente.

El programa de auditorías, es puesto en vigencia durante el inicio de cada año, con el acuerdo de los gerentes de cada área operativa.

El mismo es confeccionado cumpliendo los siguientes criterios:

Figura N° 2



Para asegurar que son considerados todos los requisitos de nuestros clientes internos, previo a la realización de toda auditoría, se solicitan y analizan como mínimo los siguientes elementos:

Del Contratista	De PAN AMERICAN ENERGY
• Política(s) del(de los) sistema(s) de gestión. • Manual(es) de gestión, cuando sea aplicable. • Procedimientos de gestión. • Procedimientos operativos aplicables al alcance de la auditoría.	• Contrato, cuando sea aplicable. • Programa de trabajo para el Contratista con actividades a desarrollar durante las fechas de auditoría. • Requisitos específicos y/o acuerdos entre la Gerencia que requiere los servicios del Contratista y éste. • Procedimientos del SGA, aplicables a las actividades desarrolladas por el Contratista.

Para asegurarnos de la continua adecuación de los procesos implementado, las Gerencias de Excelencia Operativa y Soporte, se reúnen periódicamente representados por el equipo de trabajo interviniente. En estas reuniones se analizan los resultados, utilizando herramientas de gestión como análisis de campo de fuerzas y se definen acciones de mejora a implementar.

Conclusiones:

A partir de la implementación de estos programas de interacción con los contratistas se pudo generar un medio propicio para la generación de beneficios recíprocos, partiendo del trabajo en equipo y la aplicación de los resultados en las actividades contratadas por PAE.

Con el Plan Evolutivo hemos logrado que los Contratistas den sus “primeros pasos” en materia de autogestión, consiguiendo que implanten planes de acción resultantes del coaching realizado y de las auditorías llevadas a cabo. Partiendo de esto, los logros están vinculados a que los Contratistas han avanzado en establecer:

- Políticas propias de calidad, medio ambiente y seguridad y salud ocupacional;
- Objetivos y metas relacionados con la mejora operacional y la satisfacción del cliente;
- Metodologías para identificar los peligros relacionados con la seguridad, salud y medio ambiente;
- Métodos para gestionar los riesgos a la seguridad, salud y ambiente identificados;
- Metodologías para identificar los requisitos legales que aplican a sus actividades y a garantizar su cumplimiento; y
- Planes de capacitación que aseguren que su personal tenga las competencias necesarias en términos de calidad, medio ambiente y seguridad y salud ocupacional.

Todos los elementos mencionados anteriormente son definidos para su tratamiento en un plan de mejora, el cual es revisado y verificado en cada una de las visitas periódicas que realizamos a los Contratistas.

La misma metodología es aplicada a aquellos Contratistas con sistemas de gestión certificados a quienes realizamos auditorías de segunda parte, identificando zonas con potenciales de mejora en toda la organización.

Toda la información resultante de las auditorías realizadas, son plasmadas en Informes de Auditoría, los cuales son enviados a todas las partes interesadas con los resultados de dichas actividades.

De esta manera buscamos interactuar con nuestros Clientes internos, prestando un servicio de verificación de desempeño de sus Contratistas y de mejora de dicho desempeño.

Cabe destacar que ya se encuentran en proceso de finalizar el “Programa Evolutivo” las primeras cinco empresas una de las cuales en el mes de marzo ha obtenido el certificado “Trinorma” (Certificación ISO 9001:2000 Sistemas de Gestión de la Calidad; ISO 14001:2004 Sistemas de Gestión Ambiental y OHSAS 18001:1999 Sistemas de Gestión de Seguridad y Salud Ocupacional) por el Ente de Certificación IRAM.

Dicha empresa entrará a partir de ahora en el grupo de “Auditorías de Segunda parte” manteniendo la verificación de la implementación de sus sistemas en la operación de PAE.

En el mes de marzo ya han comenzado otras 6 empresas a trabajar con el Programa Evolutivo siendo su primer auditoría de paso de etapa en el mes de junio.

En los meses de octubre y noviembre está planificado lanzar un tercer grupo de empresas a sumarse en este Programa de desarrollo de gestión.

De esta manera contribuimos a acercar herramientas de gestión a nuestras contratistas (en su mayoría Pymes) no solo para generar una sinergia en materia de autogestión, sino también para anticiparlos a prepararse para un nuevo mercado creciente e influenciado con las tendencias mundiales que exigen la implementación de estos tres sistemas como base para poder realizar la mayoría de las operaciones.

Datos de Contacto:

Martín Larrondo: rlarrondo@pan-energy.com

Lorena Miranda: mlmiranda@pan-energy.com

Jorge Frydlewicz: jfrydlewicz@pan-energy.com

Jorge Djaparidze: jdjapar@uolsinectis.com.ar

Síntesis de currículum de los Autores:

Martín Larrondo:

Ha desempeñado el puesto de Coordinador de Gestión en la empresa Geovial (Movimiento de suelo y Obras civiles), encargado de la implementación de Sistemas de Gestión por 2 años.

Se ha desempeñado como auditor del ente de Certificación IRAM por 1 año.

Responsable de implementación de sistemas de gestión internos y programas para desarrollo de proveedores de la empresa Pan American Energy por 3 años.

Auditor líder de Gestión de la Calidad, de Gestión Ambiental y de Seguridad y Salud Ocupacional.

Lorena Miranda:

Responsable de la implementación de un programa de reconocimiento de mejoras internas de la empresa Pan American Energy por 4 años.

Responsable de implementación de sistemas de gestión internos y programas para desarrollo de proveedores de la empresa Pan American Energy por 3 años.

Auditor líder de Gestión de la Calidad.

Experiencia en auditoría de sistemas de gestión integrada de 1 año.

Jorge Frydlewicz:

Los procesos en los que ha estado involucrado en su trayectoria laboral son los siguientes:

Exploración, perforación, completación de pozos, producción, explotación.

Desempeño en sectores de Seguridad, Ambiente ya actualmente se desempeña como Líder de Excelencia Operativa (sector que se encarga del análisis de todos los procesos aportando a la mejora continua y audita procesos de certificación de las empresas Contratistas).

Jorge Djaparidze:

Médico especializado en medicina laboral, asesor en materia de salud ocupacional hace 5 años, experiencia como auditor de 3 años. Auditor líder de Seguridad y Salud Ocupacional.