



INSTITUTE OF COMMISSIONING AND ASSURANCE BOLETÍN MENSUAL

CONTENIDO

EN ESTA ENTREGA

Usted ya estaba haciendo el trabajo!

Commissioning vs. Gobernanza: Qué son, por qué son importantes y por dónde empezar

Por qué el cambio sistémico comienza antes de los proyectos

MENSAJE DEL CEO

By Paul Turner, P.Eng., PMP

Establecimiento de la línea base de la industria para la garantía de resultados

Los grandes proyectos moldean economías, organizaciones y comunidades. Sin embargo, en diferentes industrias y geografías, los resultados siguen siendo mucho menos predecibles de lo que deberían. Persisten los retrasos, el bajo rendimiento y el valor no realizado, no por falta de esfuerzo, sino porque nuestra profesión nunca ha contado con un referente global e independiente sobre lo que realmente significa el bien.

Es por esto que el Institute of Commissioning and Assurance (ICxA) ha iniciado su programa de investigación internacional para establecer esa línea de base, para entender dónde existen capacidades de Aseguramiento de Resultados hoy en día y dónde aún hay oportunidades para fortalecer la confiabilidad de los resultados en toda la industria.

ICxA está realizando un estudio comparativo internacional estructurado que examina cómo las organizaciones de proyectos se preparan, verifican y autorizan los resultados previstos. Este es el primer esfuerzo de este tipo, que abarca sectores, regiones y tipos de proyectos, con el objetivo de establecer la base global inicial en relación con los estándares de Aseguramiento de Resultados.

Las organizaciones que participan contribuyen directamente a la construcción de esta base. Como parte del proceso de investigación, cada organización participante recibe una puntuación confidencial del Índice de Garantía de Resultados (OAI), un punto de referencia independiente que muestra su posición en relación con el nuevo índice de referencia global y su grupo de pares.

Esto es parte de la misión sin fines de lucro de ICxA de brindar transparencia, estructura y rigor a cómo se aseguran los resultados de los proyectos importantes.

Esta investigación permitirá a ICxA publicar informes anónimos de los hallazgos de la industria, identificar patrones sistémicos y respaldar el avance de la garantía de resultados como una disciplina de liderazgo reconocida.

Si su organización está involucrada en la ejecución de importantes proyectos de capital, lo animo a participar.

Más información e inscripciones:
www.icxa.net/benchmark

Paul Turner, P.Eng, PMP

director ejecutivo del
Institute of Commissioning & Assurance (ICxA)



CONTRIBUYA AL BENCHMARK GLOBAL DE ASEGURAMIENTO RESULTADOS

Por primera vez, el Instituto for Commissioning & Assurance (ICxA) está estableciendo una línea base global independiente para la capacidad de Aseguramiento de Resultados en organizaciones que ejecutan grandes proyectos.

Esta iniciativa internacional de investigación abarca distintos sectores, regiones y tipos de proyectos.

Las organizaciones seleccionadas para participar recibirán su puntuación confidencial del Índice de Aseguramiento de Resultados (OAI), proporcionando un punto de referencia independiente que refleja su posición con respecto a los Estándares Globales de Aseguramiento de Resultados, benchmark emergente global, así como frente a organizaciones similares.

La participación contribuye al avance de los estándares profesionales y a la mejora de la confiabilidad de los resultados de proyectos a nivel mundial.

LA PARTICIPACIÓN EN LA COHORTE INICIAL DEL
BENCHMARK YA ESTÁ EN CURSO.

PARA OBTENER MÁS INFORMACIÓN Y PARTICIPAR EN
ESTA INICIATIVA DE INVESTIGACIÓN, VISITE:

ICXA.NET/BENCHMARK

CÁPSULAS DE CONOCIMIENTO

Perspectivas y conceptos clave del ICxA presentados en una manera clara y concisa

by Peter Foxley

*ICxA Commissioning Government
Policy Director*



Bienvenidos a Cápsulas de Conocimiento de ICxA, donde ideas complejas sobre el desempeño de la infraestructura se descifran mediante analogías vívidas. Cada mes, conectamos los detalles técnicos con la visión institucional, ayudando a profesionales, reguladores y al público a comprender cómo la gestión puede convertirse en una profesión autorizada y de confianza pública.

USTED YA ESTABA HACIENDO EL TRABAJO!

Sobre la identidad profesional, la práctica integrada y por qué la ingeniería de requerimientos, Commissioning y el Aseguramiento de resultados van de la mano y pertenecen a una profesión.

Si has trabajado alguna vez en ingeniería de requerimientos, puesta en marcha o control de resultados, reconocerás un tipo particular de conversación. Alguien te pregunta a qué te dedicas. Lo explicas con detalle, con ejemplos, y vas ajustando la información sobre la marcha, porque el título de tu tarjeta de presentación no lo describe del todo, y lo sabes. Finalmente, te dicen algo como: «Así que eres quien se asegura de que funcione». Y dices que sí. Más o menos. Y listo.

Esa brecha- la que existe entre el trabajo que se realiza y el lenguaje disponible para describirlo- no es un problema de comunicación. Es la ausencia de una profesión definida. Y es el problema que ICxA busca resolver.

La profesión invisible

Existe un tipo particular de invisibilidad profesional que afecta a disciplinas esenciales pero anónimas. El trabajo se realiza o no, y algo complejo, costoso y visible fracasa, pero quienes lo realizan carecen de una identidad común, un vocabulario compartido, un marco de conducta y nadie que los respalde cuando se les exige rendición de cuentas.

La ingeniería de requerimientos, el commissioning y el aseguramiento de resultados han ocupado ese espacio. No porque el trabajo sea marginal. Precisamente porque es tan crucial que las organizaciones siempre han encontrado a alguien para realizarlo, bajo cualquier cargo disponible: ingeniero de proyecto, gerente de entrega, responsable de validación, integrador de sistemas, responsable de cumplimiento, coordinador BIM. La función surgió porque era necesaria. La profesión no existía.

Puede que haya llegado a este trabajo desde ingeniería u operaciones, desde un puesto de cara al cliente o una especialidad técnica, desde una disciplina sociotécnica o desde la construcción o la gestión de proyectos. Lo que compartirá con todos los demás en ICxA es el reconocimiento de



Institute of
Commissioning &
Assurance

Podcast



Escúchalo en: icxa.net/podcast



Obtenga sugerencias y mejores prácticas para el comisionamiento de sus proyectos energéticos y de plantas industriales de producción.

CÁPSULAS DE CONOCIMIENTO (CONT...)

que, en algún momento de su carrera, cruzó un umbral: de ejecutar una tarea definida a ser responsable de la coherencia entre lo previsto y lo entregado. Ese es un trabajo diferente. Requiere una forma de pensar diferente. Y merece una identidad profesional que refleje lo que realmente es.

Lo que Royal Institute of Chartered Surveyors entendió

Aquí hay una analogía profesional que vale la pena tomar en serio, no por el estatus que confiere, sino por lo que explica.

A mediados del siglo XX, la gestión comercial de proyectos de construcción era esencial, omnipresente y profesionalmente invisible, de la misma manera. Siempre había alguien que medía el trabajo, valoraba el cambio y certificaba el pago. Los clientes necesitaban control de costes. Los contratistas, una valoración justa. Esta función existía desde la construcción. Pero la práctica era inconsistente, la terminología, controvertida, y la reputación de los profesionales variaba enormemente. Un gerente comercial riguroso y un tasador elegante y seguro de sí mismo podían desempeñar el mismo rol en programas adyacentes sin que los clientes pudieran distinguirlos de forma fiable.

El Royal Institute of Chartered Surveyors no inventó la disciplina. Lo que hizo fue consolidarla. El Libro Rojo no creó una metodología de valoración, sino que le proporcionó un punto de referencia profesional fijo: consistente, defendible y responsable. Los profesionales podían acreditarse con base en él. Los clientes podían especificarlo. Y cuando algo salía mal, existía un marco de conducta y un organismo profesional que garantizaba la rendición de cuentas. La profesión se hizo legible para el mercado al que servía, no mediante la creación de nuevos trabajos, sino haciendo que el trabajo existente fuera confiable.

Eso es precisamente lo que ICxA busca en la ingeniería de requerimientos, la commissioning y el aseguramiento de resultados. La metodología existe. Los marcos internacionales existen. Lo que ha faltado es el referente profesional: el organismo que establezca cómo se ve la práctica competente, este es el estándar al que deben adherirse los profesionales y quién los respalda cuando importa.

La dinámica es idéntica. Lo que está en juego, no.



Institute of
Commissioning &
Assurance

Podcast



Escúchalo en: icxa.net/podcast



Obtenga sugerencias y mejores prácticas para el comisionamiento de sus proyectos energéticos y de plantas industriales de producción.

CÁPSULAS DE CONOCIMIENTO (CONT...)

El caso de la integración

Esta es la pregunta que más importa para saber cómo usted entiende su propia identidad profesional: ¿son la ingeniería de requerimientos, commissioning y el aseguramiento de resultados tres disciplinas que se encuentran cerca una de la otra, o son una práctica integrada que ha sido separada artificialmente por la forma en que están estructuradas las organizaciones?

La respuesta que da ICxA es la segunda. Y conviene precisar por qué.

La ingeniería de requerimientos sin commissioning es una especificación sin futuro. Se puede definir con rigor y claridad las funciones de un activo, pero si el proceso de commissioning no se gestiona según esos requisitos —si commissioning se considera una actividad de la fase de construcción en lugar de un proceso de verificación—, la especificación se convierte en un documento histórico, al que se hace referencia en caso de disputa, en lugar de un marco de rendición de cuentas vigente. Los requisitos se escribieron, pero no se utilizaron.

Commissioning sin ingeniería de requisitos es una verificación sin una línea base. Se puede gestionar un proceso de commissioning extraordinariamente exhaustivo (pruebas integradas, validación del sistema, formación de operadores, demostración del rendimiento),

pero si los requisitos con los que se realiza la puesta en marcha nunca se definieron rigurosamente, se está comprobando que los sistemas funcionen, no que cumplan con los requisitos. Eso es otra cosa. Y a menudo es así como los programas producen activos que superan todas las pruebas y, aun así, decepcionan a todos los usuarios.



BlueRithm

Industrial Commissioning Software

Features

Digitize Your Cx Workflows

Flexible, adaptable, scalable, and easy to get started



Reusable Templates
Create a reusable template library for checklists and forms you regularly use for your equipment and projects.



Track Issues
Create, assign, and track issues on your projects. Easily view details including attachments.



Generate Reports
Build customizable reports including your real-time project data and export them as PDFs.



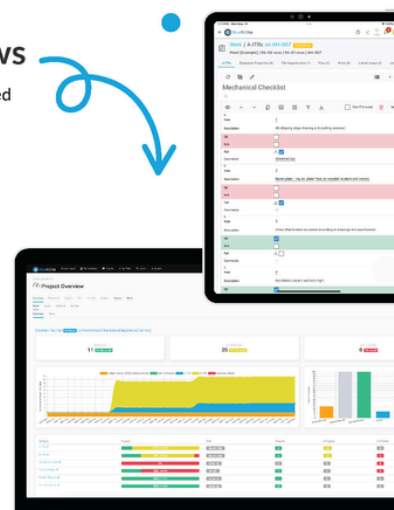
Easy Project Setup
Create a new project in minutes using your templates. Ability to add thousands of equipment tags.



Progress Metrics
Give all stakeholders interactive access to all real-time project data.



Use on Any Device
Use Bluerithm on smartphones, tablets, and PCs online or offline.



Request a 30-Day Free Trial at Bluerithm.com



Institute of
Commissioning &
Assurance

Podcast



Escúchalo en: icxa.net/podcast



Obtenga sugerencias y mejores prácticas para el comisionamiento de sus proyectos energéticos y de plantas industriales de producción.

CÁPSULAS DE CONOCIMIENTO (CONT...)

EL aseguramiento de resultados sin ambos elementos no es garantía. Es la documentación, por voluminosa y automatizada que sea, la que se autodenomina garantía. No se puede demostrar que un activo ha proporcionado los resultados previstos si estos nunca se definieron de forma verificable y si el proceso de commissioning nunca conectó lo que se construyó con lo necesario. En esa situación, el profesional no avala el rendimiento. Avala la existencia del activo. Esto no constituye un fallo profesional, sino un fallo sistémico. Sin embargo, la firma sigue haciendo una afirmación que no puede respaldar, y todos los involucrados, desde el operador hasta el propietario del activo y el público que confía en el servicio, quedan expuestos a ese vacío.

Por eso las tres disciplinas son inseparables: no administrativa ni organizativamente, sino intelectualmente. Forman un hilo conductor de responsabilidad profesional desde la primera articulación de lo que un activo debe lograr hasta la demostración final de que lo ha logrado. Tirar de cualquier parte de ese hilo lo tira todo.

El profesional que comprende esto —que puede mantener la visión completa, incluso cuando su rol inmediato se centra en una parte— no es un especialista que opera dentro de una disciplina. Él/Ella disciplina.

Esa es la práctica que ICxA existe para reconocer, nombrar y proteger.

El marco a su alcance

Desarrollar una profesión desde cero es una perspectiva desalentadora. La buena noticia es que ICxA no lo está creando. Los conceptos de competencia, la metodología, el vocabulario y los estándares ya existen. Lo que ICxA proporciona es el nivel profesional que los hace viables: la acreditación, el marco de conducta y la rendición de cuentas que convierte los principios acordados internacionalmente en una práctica profesional confiable.

La familia de normas ISO 55000, publicada en 2014 y revisada en 2024, proporciona el marco internacional más completo y consensuado para la gestión del ciclo de vida de los activos. La ISO 55001 define los elementos que debe contener un sistema de gestión de activos: la lógica de planificación, los requisitos operativos y el marco de evaluación del rendimiento. La ISO 55011 aborda cómo las políticas deben orientar la gestión de activos. En conjunto, proporcionan precisamente el vocabulario que necesitan los profesionales de la ingeniería de requerimientos, el commissioning y el aseguramiento de resultados: Planes Estratégicos de Gestión de



Institute of
Commissioning &
Assurance

Podcast



Escúchalo en: icxa.net/podcast



Obtenga sugerencias y mejores prácticas para el comisionamiento de sus proyectos energéticos y de plantas industriales de producción.

CÁPSULAS DE CONOCIMIENTO (CONT...)

Activos, Objetivos de Gestión de Activos, actividades del ciclo de vida e indicadores de rendimiento vinculados a los objetivos de la organización.

Esto no es una teoría abstracta. Es una descripción codificada y consensuada internacionalmente de cómo es una práctica disciplinada del ciclo de vida de los activos. Y la norma no se implementa sola. La ISO 55001 indica lo que debe lograr su sistema de gestión. No describe las competencias que necesita un profesional, la conducta que se espera de él ni la responsabilidad que asume cuando las cosas salen mal.

Esa brecha, entre lo que exige la norma y lo que la práctica profesional debe ofrecer, es precisamente el espacio que ocupa ICxA. La ISO 55000 no es el Libro Rojo. Es más fundamental: la articulación acordada internacionalmente de lo que debe lograr la gestión del ciclo de vida de los activos. El papel de ICxA es comparable al que RICS hizo con la metodología de valoración: tomar el marco, construir la capa profesional y crear las condiciones bajo las cuales el mercado pueda especificar, confiar y exigir responsabilidades a quienes realizan el trabajo.

Qué significa la credencial

Una credencial ICxA no es un registro de

asistencia. No es un certificado de cumplimiento. Es una declaración de práctica profesional.

Indica que la persona que lo ostenta ha demostrado competencia en la **práctica integrada** de ingeniería de requerimientos, puesta en servicio y aseguramiento de resultados, no como tres habilidades adyacentes, sino como una disciplina coherente aplicada a la complejidad específica de los programas reales. Indica que es responsable ante un organismo profesional, con un marco de conducta, de la calidad de su trabajo. Y señala que cuenta con el respaldo de una institución cuyo propósito es desarrollar y proteger los estándares de la profesión, en beneficio del interés público.

Esta última parte es más importante de lo que parece. Los mejores organismos profesionales no son clubes de miembros. Son estructuras de rendición de cuentas. Su función principal no es proteger a sus miembros, sino proteger la capacidad del público para confiar en el servicio que prestan. Al hacerlo bien, crean las condiciones para que los profesionales sean confiables, buscados y valorados por los resultados que ofrecen.

Usted tiene a cargo una responsabilidad profesional sin reconocimiento profesional.



Institute of
Commissioning &
Assurance

Podcast



Escúchalo en: icxa.net/podcast



Obtenga sugerencias y mejores prácticas para el comisionamiento de sus proyectos energéticos y de plantas industriales de producción.

CÁPSULAS DE CONOCIMIENTO (CONT...)

Si usted es un profesional de estas disciplinas, ha estado haciendo un trabajo de enorme importancia -trabajo que determina si los activos complejos generan los resultados que justifican su existencia- sin un organismo que defienda el valor de ese trabajo, capacite a la próxima generación para hacerlo mejor o controle cuando se hace mal.

Eso está cambiando. La profesión se está construyendo. Y se está construyendo sobre el trabajo que ya usted hacía.



Institute of
Commissioning &
Assurance

CONTRIBUYA CON SU CONOCIMIENTO EN ASEGURAMIENTO Y PREPARACIÓN



Tienes algún caso específico o experiencia de proyecto, lecciones aprendidas valiosas o perspectivas sobre nuevas tecnologías en grandes proyectos de capital? Estamos buscando artículos para presentar en nuestro próximo boletín. ¡Es una excelente oportunidad para mostrar tu trabajo, compartir tu experiencia y conectarte con nuestra comunidad! A nuestros lectores les encanta conocer experiencias del mundo real y nuevas perspectivas. ¿Listo para contribuir con tu conocimiento?

CONTÁCTENOS!



info@icxa.net

COMMISSIONING VS. GOBERNANZA: QUÉ SON, POR QUÉ SON IMPORTANTES Y POR DÓNDE EMPEZAR

*by Darren Sangster,
Project Manager, Project Completions /
Commissioning & Startup, Px Group*

Si alguna vez has escuchado "lo solucionaremos en la puesta en servicio", ya conoces el problema del que trata este artículo.

El commissioning suele malinterpretarse como una actividad de última etapa. La gobernanza suele confundirse con reuniones y hojas de cálculo. En la práctica, commissioning consiste en comprobar el funcionamiento de una instalación, y la gobernanza es la forma en que el proyecto toma y ejecuta decisiones para que sea posible comprobarlo.

Este artículo responde dos preguntas en términos sencillos:

1. ¿Qué es commissioning?
2. ¿Qué es la gobernanza?

...y ofrece señales prácticas de que falta gobernanza, además de pasos sencillos para implementarla.

1) ¿Qué es commissioning?

Commissioning es el proceso estructurado de demostrar que los sistemas son seguros, funcionales y están listos para ser operados y mantenidos.

No "cumplir con los requisitos". No "estar presente en el inicio". No "ayudar a terminar la construcción". El propósito principal es simple: Commissioning convierte un activo construido

en un activo operativo utilizando evidencia.

En términos de puesta en servicio cotidianos, eso significa:

- Verificar que el sistema esté instalado correctamente y sea seguro para energizar/introducir fluidos
- Confirmar que los instrumentos, controles, enclavamientos y disparos funcionan según lo previsto
- Probar que el equipo funciona en sus condiciones normales y anormales.
- Confirmar que los operadores pueden operarlo y mantenerlo, no solo verlo funcionar una vez
- Entregar con claridad lo que está completo, lo que está abierto y los límites que existen

Un buen equipo de **commissioning** no se limita a realizar pruebas. Se asegura de que el proyecto pueda responder con seguridad:

"¿Podremos operar esto mañana de forma segura y continua?"

2) ¿Qué es la gobernanza?

- ¿Quién puede decir "estamos listos"?
- ¿Qué evidencias se requieren antes de energizar, introducir fluidos y poner en marcha?
- significa realmente "listo" para este sistema?
- ¿Quién es dueño de qué trabajo y qué sucede si no se realiza?
- ¿Qué se escala, a quién y cuándo?

Si **commissioning** es el acto de demostrar la preparación, entonces la gobernanza es el conjunto de reglas y el proceso de decisión que impide adivinar la preparación.

Aquí está la diferencia clave:

- Commissioning = prueba
- Gobernanza = decidir (basándose en pruebas)

Sin gobernanza, commissioning se convierte en una fase tardía de extinción de incendios porque el proyecto sigue llevando a prueba sistemas incompletos, potencialmente inseguros o poco claramente definidos “para mantener el impulso”.

El vínculo práctico: Commissioning necesita gobernanza para funcionar
Commissioning no falla porque la gente no sepa cómo realizar las pruebas.

A menudo falla porque el proyecto no ha establecido o aplicado reglas básicas como:

- Requisitos previos para la prueba,
- Límites claros del sistema,
- ¿Quién es el propietario de los acciones pendientes?
- ¿Qué significa “suficientemente bueno”?
- ¿Quién puede “detener el tren”?

Cuando faltan dichas reglas, el Commissioning se convierte en el lugar donde:

- Aparece un alcance faltante o incompleto.
- Las decisiones se toman demasiado tarde,
- Operaciones puede heredar riesgos no resueltos.



OPORTUNIDADES DE PATROCINIO

¿Le interesa patrocinar el ICxA? Le ofrecemos una gran oportunidad para proveedores de productos y servicios de commissioning!

- Patrocine el boletín mensual de ICxA para mostrar sus productos o servicios
- Patrocine un episodio del podcast ICxA para ser parte de la discusión sobre commissioning
- Patrocine el Área de Miembros de ICXA para dar visibilidad a su experiencia en commissioning

¡CONTÁCTENOS!

info@icxa.net

Señales clave de que falta gobernanza

Si reconoces esto, no estás solo.

1) *"Listos" significa "estamos cansados de esperar"*

Los sistemas se ponen en marcha rápidamente porque la presión del cronograma es alta, no porque se cumplan los requisitos previos.

2) *La completación mecánica (MC) se trata como preparación operativa.*

MC es importante, pero no es prueba de que el sistema sea seguro, funcional o estable.

3) *El alcance no está claramente definido*

Si el proyecto no ha definido claramente qué está dentro y fuera del alcance según el sistema, la disciplina, el contrato y el paquete de transición a operaciones, el commissioning puede convertirse en la trampa para cada pieza faltante. Los síntomas incluyen complementos tardíos, falta de una interfaz integrada, disputas sobre "¿quién es el propietario?" y pruebas estancadas por prerrequisitos que nunca se asignaron claramente.

4) *Los límites del sistema son difusos*

La gente no está de acuerdo sobre qué está incluido en el sistema, qué interfaces existen y qué debe completarse antes de que puedan comenzar las pruebas.

5) *Las aprobaciones se realizan sin evidencia*

Las hojas de verificación se firman como un ejercicio en papel, en lugar de porque existen pruebas y se pueden rastrear.

6) *La entrega se trata como un evento de documento*

Se entregan las carpetas, pero el sistema no se puede mantener, no es estable ni realmente operativo por parte del departamento de Operaciones.

Si se dan dos o tres de estos problemas, Si se dan dos o tres de estos problemas, probablemente el problema no sea el Commissioning, sino la gobernanza.

Por dónde empezar: un kit de inicio de gobernanza sencillo para equipos de puesta en marcha

Necesita algunos controles repetibles que creen orden rápidamente.

Paso 1: Definir "Commissioning"

Cree una definición breve de lo que debe ser cierto antes de que cualquier sistema entre en pruebas. Ejemplos:

- Límites acordados y marcados
- Riesgos controlados (LOTO/PTW/SIMOPS, etc.)
- La construcción está lo suficientemente completa como para realizar pruebas de forma segura.
- Documentación esencial disponible (procedimientos, causa y efecto, puntos de ajuste, requisitos del proveedor)
- Estrategia de manejo de tareas pendientes definida (qué debe cerrarse antes de la energización/fluidos)

Esta se convierte en su primera puerta ejecutable.

Paso 2: Ponga por escrito los derechos de decisión

Escriba quién puede aprobar cada transición:

- Listo para energizarse
- Listo para el primer fluido/primer gas
- Listo para Commissioning
- Listo para la entrega

Si la respuesta es "todos y nadie", es por eso que se encuentra en una situación de abandono. Si bien es esencial que los líderes acepten estos derechos, comience por establecer las expectativas y trabaje para negociar el acuerdo.

Paso 3: Hacer que la evidencia sea la moneda (sin evidencia = sin crédito)

Si no está registrado, firmado y rastreable, no cuenta como preparación.

Paso 4: Hacer visibles los límites del sistema

Un diagrama es mejor que diez reuniones.

Para cada sistema:

- ¿Qué hay dentro del límite?
- ¿Qué hay afuera?
- ¿Qué son las interfaces?
- ¿Quién es el propietario de cada requisito de interfaz?

Paso 5: Utilice las categorías de completación como control de riesgos, no como administración

Definir categorías ligadas al momento del riesgo:

- ¿Qué se debe completar antes de energizar?
- ¿Antes de los líquidos?
- ¿Antes de empezar?
- ¿Antes de la entrega?

Esto evita que el hábito de “lo llevamos nosotros” se convierta silenciosamente en un peligro operativo.

Paso 6: Establecer un ritmo de gobernanza semanal simple

Una sesión de “Preparación” de 30 a 60 minutos, que respalda sus sesiones diarias de ejecución de puesta en servicio y que responde a:

- ¿Qué sistemas está previsto que entren en funcionamiento?
- ¿Cuáles son los 5 obstáculos principales (y quién es dueño de cada uno)?
- ¿Qué decisiones se necesitan tomar esta semana?
- ¿Qué se está impulsando en el

La recompensa: Commissioning deja de ser el “equipo de completación” del proyecto

Cuando existe gobernanza:

- Los sistemas llegan al Commissioning en condiciones de prueba.

- Las decisiones se toman antes, con una rendición de cuentas más clara
- La evidencia se construye progresivamente en lugar de ser confusa al final.
- La entrega se convierte en una transferencia controlada, no en un descarte desesperado

Y lo más importante es que los equipos de Commissioning dejan de vivir en modo reactivo.

Entonces, al comienzo de cada proyecto. En lugar de “¿Cuándo empezamos la puesta en servicio?” pregunte:

“¿Cuándo empezamos a controlar el Commissioning?”

Porque el control de preparación es el verdadero comienzo de Commissioning y debería ocurrir mucho antes de la primera verificación.



**Institute of
Commissioning &
Assurance**

ÚNETE AL

**INSTITUTE OF
COMMISSIONING & ASSURANCE**

Estándar global de commissioning de ICxA, mejores prácticas y repositorios de lecciones aprendidas para completar el commissioning de la manera más eficiente posible.

**Beneficios de unirse al
Institute of Commissioning & Assurance**



Aplique las mejores prácticas de commissioning



Obtener el reconocimiento de sus líderes como profesional de commissioning



Aplicar lecciones aprendidas de otros proyectos



Seleccione el mejor software para sus proyectos



Siga una ruta definida para completar el commissioning



Sea parte de una comunidad de apoyo a lo largo de su trayectoria en Commissioning



Únase a nosotros. Hágase miembro en
icxa.net/join



POR QUÉ EL CAMBIO SISTÉMICO COMIENZA ANTES DE LOS PROYECTOS

by Paul Turner, CEO | ICxA

La mayoría de los fracasos de proyectos no comienzan durante la construcción ni la entrega. Comienzan antes. Comienzan antes de la firma de los contratos y del inicio de las obras. Las decisiones tempranas definen quién tiene la autoridad para aprobar el progreso, cómo se define el éxito y qué evidencia se requiere para avanzar. Estas decisiones establecen las condiciones que protegen los resultados o permiten que el riesgo pase desapercibido.

La gobernanza previa establece el marco para la aprobación de resultados. Determina qué resultados deben lograrse, qué condiciones de preparación deben cumplirse y qué evidencia se requiere antes de que un proyecto pueda avanzar. Estas decisiones suelen considerarse secundarias, pero son fundamentales. Una vez que comienza la ejecución, los proyectos operan dentro de los límites establecidos por estas decisiones iniciales.

Cuando las reglas previas son poco claras o incompletas, los proyectos asumen riesgos que no pueden controlar. Se indica a los equipos que procedan sin criterios de aprobación compartidos. El progreso se mide por la actividad en lugar de por la preparación verificada. Las decisiones se basan en la presión del cronograma en lugar de en la evidencia objetiva.

Las etapas de control existen para prevenir este fallo. Una etapa de control no es un hito de informe ni una reunión de coordinación. Es un punto de autorización formal.

El trabajo no debe avanzar hasta que se revise la evidencia definida y la autoridad asignada otorgue la aprobación. Cada etapa de control existe para responder a una sola pregunta: ¿está el proyecto listo para continuar sin transferir riesgos no gestionados a etapas posteriores?

Cuando las etapas de control están bien definidas y se aplican, protegen a propietarios, reguladores y equipos de entrega. Previenen la transferencia prematura del riesgo. Crean puntos de decisión consistentes. Establecen un registro claro de autorización. Cuando las etapas de control son informales, discrecionales o se omiten, estas protecciones se pierden.

Muchos problemas etiquetados como fallos de ejecución son, en realidad, fallos de autorización. Los activos se declaran listos sin cumplir las condiciones establecidas. Se acepta el riesgo sin una autoridad clara. Las decisiones se toman por defecto, no por diseño. Cuando surgen problemas posteriormente, la responsabilidad se vuelve confusa y controvertida.

Los marcos de gestión de proyectos no resuelven esta brecha. Las herramientas de planificación y los sistemas de informes ayudan a organizar el trabajo, pero no definen quién puede autorizar los resultados. No establecen umbrales de aprobación. No pueden sustituir la autoridad formal. En ausencia de una autoridad clara sobre los resultados, las decisiones se ven condicionadas por la urgencia, la presión comercial o la influencia de los directivos.

El cambio sistémico comienza en las fases iniciales de los proyectos. Antes de iniciar la entrega, deben definirse las autoridades responsables de los resultados. Estas autoridades son responsables de aprobar el progreso con base en la evidencia, no de gestionar las actividades de entrega. Su función es proteger la integridad de los resultados.

La gobernanza en fases iniciales también debe establecer etapas formales. Cada etapa definirá los criterios de preparación, la evidencia requerida y la autoridad responsable de la aprobación. Estos requisitos deben establecerse con antelación y aplicarse de forma coherente. No deben negociarse durante la entrega.

La separación entre la entrega y la aprobación es esencial. Las partes responsables de construir y probar los sistemas no deben ser las mismas que autorizan la preparación. Esta separación fortalece la objetividad y la confianza. Garantiza que las decisiones de aprobación se basen en la evidencia, no en el esfuerzo o las expectativas.

Cuando la autorización previa es clara, el comportamiento del proyecto cambia. Los equipos planifican el trabajo en función de los requisitos de evidencia. La preparación se demuestra, no se da por sentado. Los problemas se identifican con anterioridad, cuando las medidas correctivas aún son viables.

Los propietarios se benefician de decisiones defendibles y repetibles. Los reguladores se benefician de registros de autorización transparentes. Los equipos de entrega se benefician de expectativas estables e inequívocas. Los resultados se benefician porque el riesgo se aborda antes de que se integre.



Una sólida gobernanza previa no retrasa los proyectos. Previene los falsos progresos. Estos avances hacen que el trabajo avance sin preparación y generan fracasos posteriores. Una autorización disciplinada ralentiza las decisiones iniciales para acelerar la finalización fiable.

Las organizaciones suelen responder a los fallos aumentando la supervisión durante la ejecución. Los informes y controles adicionales pueden mejorar la visibilidad, pero no corrigen la causa raíz. Esta casi siempre reside en una autorización de resultados inadecuada en etapas iniciales.

Una mejora duradera requiere cambiar la gestión de los proyectos antes de comenzar el trabajo. La aprobación de los resultados debe considerarse una responsabilidad de gobernanza, no una tarea de entrega. La autoridad, las etapas y los requisitos de evidencia deben diseñarse primero.

Cuando los resultados se autorizan previamente mediante una autoridad clara y etapas formales, los proyectos dejan de absorber riesgos ocultos. Las decisiones se vuelven consistentes. La rendición de cuentas se vuelve trazable. Los resultados se vuelven predecibles, repetibles y defendibles. Aquí es donde comienza el cambio sistémico.

“La mayoría de las fallas en proyectos no comienzan durante la construcción o finalización. Comienzan más temprano. Comienzan antes de firmar contratos. Antes de que el trabajo comience”.