

**MGO**

---

# Modelo de Gestión de Operaciones



# Mensaje del UMD



Pan American Energy es una compañía admirada y respetada por sus valores y principios, comprometida con la excelencia operacional y la calidad, respetando los más altos estándares de salud y seguridad de las personas, ambiente e integridad de nuestros activos.

La visión estratégica de crecimiento se basa en la mejora continua, la innovación, la evolución y la sustentabilidad, que son rasgos distintivos de nuestra identidad como organización y que nos define como una compañía confiable y socialmente responsable en términos de relaciones con los clientes, gobiernos, socios y las comunidades donde operamos.

El Modelo de Gestión de Operaciones (MGO) es el conjunto articulado de políticas, procesos y requerimientos, que a través de un lenguaje común y estandarizado nos permite gestionar de manera eficiente y sistemática nuestras operaciones.

Todos los que pertenecemos y/o estamos vinculados al Upstream somos responsables de su cumplimiento.

El MGO nutre la pasión que nos une para transformar nuestro liderazgo y capacidad en energía para el progreso de la sociedad.

A stylized, handwritten signature in black ink, consisting of several loops and a long horizontal stroke at the bottom.

---

**Danny Massacese**  
Upstream Managing Director

# Tabla de contenidos

- 04 Introducción
- 06 Excelencia Operacional - El desafío
- 08 Mejora continua
- 10 Elementos, principios y expectativas
- 12 ELEMENTO 1. Liderazgo
- 14 ELEMENTO 2. Organización
- 15 ELEMENTO 3. Competencias del Personal
- 16 ELEMENTO 4. Gestión de Contratistas  
y Proveedores
- 18 ELEMENTO 5. Diseño y construcción
- 19 ELEMENTO 6. Operación
- 20 ELEMENTO 7. Mantenimiento y aptitud  
para el servicio
- 21 ELEMENTO 8. Gestión de riesgos
- 22 ELEMENTO 9. Trabajo seguro
- 24 ELEMENTO 10. Gestión del cambio
- 25 ELEMENTO 11. Investigación de Incidentes
- 26 ELEMENTO 12. Gestión ante Incidentes,  
continuidad del negocio y crisis
- 27 ELEMENTO 13. Cumplimiento legal
- 28 ELEMENTO 14. Relaciones con la  
comunidad y otros grupos de interés
- 30 ELEMENTO 15. Resultados, aprendizaje  
y mejora continua
- 32 Gobierno del MGO
- 34 Glosario

# Introducción

---

## LOS PRINCIPALES DOCUMENTOS QUE LO CONFORMAN SON

---

**1. Las políticas de Operación Sustentable y Calidad, y de Compliance.**

**2. El marco del MGO** (este documento):  
presenta los conceptos fundamentales del MGO, sus elementos, principios, expectativas y gobierno.

**3. El manual de implementación del MGO:**  
indica previsiones aplicables a la implementación, mejora y gobierno del MGO.

El MGO establece Requerimientos aplicables a los Sistemas de Gestión (SG), que regulan las operaciones de cada Vicepresidencia, y reglamentan de manera más específica su desarrollo.

### EL MGO, Y LOS SG CONTRIBUYEN A:

- Promover la integración de las áreas que componen la organización alineadas a un objetivo común.
- Minimizar los riesgos para el personal en las operaciones.
- Minimizar impactos en el ambiente.
- Proteger la integridad de los activos.
- Incrementar la confiabilidad de las operaciones.
- Optimizar el uso de los recursos.
- Lograr credibilidad, confiabilidad y aceptación de PAE y sus proyectos por parte de las comunidades locales y la sociedad en general.

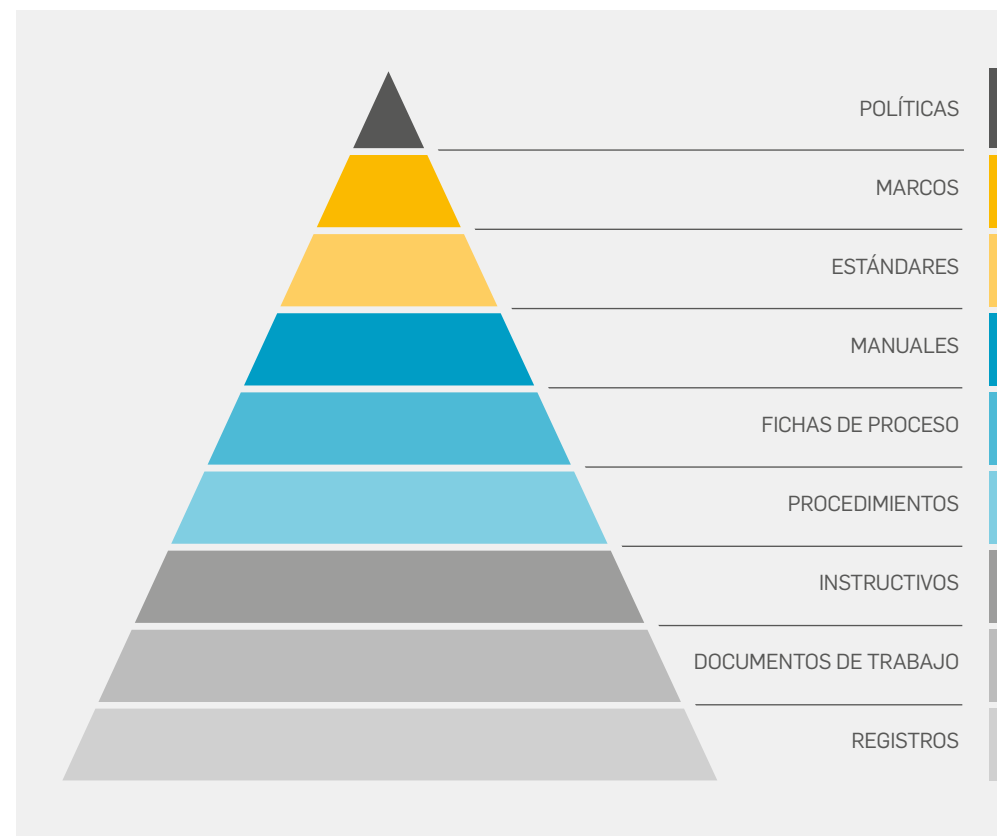
### PARA LOGRAR ESTOS OBJETIVOS, SE ESPERA QUE:

- Las personas de todos los niveles de la Organización entiendan el espíritu del MGO y lo cumplan como así también los SG correspondientes.
- Los mandos medios promuevan, guíen y supervisen tal cumplimiento en el ámbito de su competencia.
- La Dirección de cada sector desarrolle, haga aplicar y mejore su SG.
- El Órgano de Gobierno del MGO evalúe el Desempeño e impulse la mejora del MGO.

En la siguiente figura se presenta la pirámide de jerarquía de todos los documentos que constituyen el MGO.

Es importante destacar que los Requerimientos del MGO comprenden, además del contenido de este documento, los correspondientes al resto de los documentos que lo conforman.

El MGO complementa a los requerimientos legales aplicables.



El Modelo de Gestión de Operaciones (MGO) es el conjunto articulado de políticas, procesos y Requerimientos fundamentales que guían el desarrollo de nuestras operaciones: las actividades terrestres y marítimas de exploración y producción de hidrocarburos.

# Excelencia Operacional

## El desafío

En PAE definimos a la Excelencia Operacional (EO) como un alto estándar de Desempeño en el cual todos los esfuerzos están alineados con nuestras estrategias y las personas de la Organización actúan con conducta operacional, para maximizar el valor de la Compañía.

El fin prioritario del MGO es que cada persona de la Organización desarrolle sus actividades en búsqueda de la Excelencia Operacional.

**Conducta operacional** significa **desarrollar las actividades en forma correcta deliberadamente, todas y cada una de las veces, siempre.**

La búsqueda de la EO consiste en un viaje de largo plazo que comienza con el cumplimiento de los Requerimientos y prosigue indefinidamente a través de la mejora continua.

Para recorrerlo sostenidamente, los aspectos culturales resultan determinantes. En virtud de ello promovemos valores, conductas y normas concordantes; impulsamos un liderazgo proactivo y basado en el ejemplo, que motive el compromiso con la EO; y procuramos mejorar continuamente las capacidades de las personas para traducir su compromiso en valor individual y colectivo.

Si bien la búsqueda de la EO alcanza todos los aspectos de las operaciones, su adecuada orientación permite mejorar más rápidamente en aquellas cuestiones que son claves para el negocio y las comunidades donde se desarrolla.

Con este propósito, en PAE hemos definido las 5 (cinco) Áreas de Foco de la EO, que se encuentran representadas a continuación:

Las **5 Áreas de Foco de la EO** proveen una guía para asignar prioridades a la hora de planificar las medidas a adoptar para cumplir Requerimientos y materializar oportunidades de mejora.



# Mejora continua

La Mejora continua consiste en producir cambios positivos a través de esfuerzos individuales y colectivos sostenidos, en lugar de acciones puntuales.

Para orientar tales esfuerzos y lograr sinergia entre ellos, el MGO prevé la aplicación del ciclo de mejora que comprende los siguientes pasos:

**1. Evaluación:** identificar las oportunidades de mejora y brechas que pudieran existir entre las operaciones y las expectativas, priorizarlas y definir las acciones necesarias para el cierre de estas brechas.

**2. Planificación:** planificar la implementación de las acciones definidas y los mecanismos de control aplicables.

**3. Implementación:** llevar a cabo las acciones definidas de acuerdo a la planificación elaborada.

**4. Control:** determinar el nivel de efectividad de las acciones implementadas y el grado de cumplimiento de la planificación.

**5. Revisión:** la Alta Dirección tiene la obligación de realizar revisiones periódicas que permitan analizar el desempeño de los procesos e identificar oportunidades de mejora.

Cada área de la Organización debe aplicar el ciclo de mejora continua para cumplir los Requerimientos, avanzando hacia la EO.





A fin de favorecer la mejora continua y el desarrollo sostenible de las operaciones, en PAE hemos adoptado el pensamiento basado en riesgos y el enfoque de gestión por procesos.

Utilizando el pensamiento basado en riesgo la consideración del riesgo se vuelve integral volviéndose proactiva la determinación de factores que podrían causar que los procesos y los SG se desvíen de los resultados planificados, minimizando los efectos negativos y maximizando el uso de las oportunidades a medida que surjan.

---

### ASIMISMO, LAS PRINCIPALES CARACTERÍSTICAS DE UNA GESTIÓN POR PROCESOS SON:

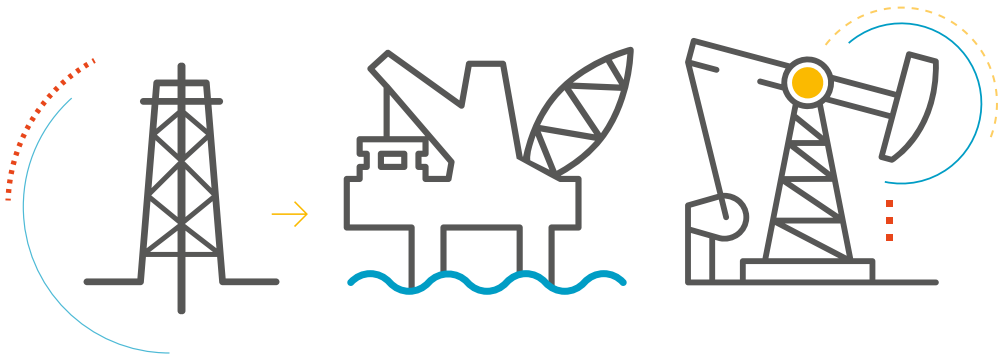
---

- La identificación de los procesos operacionales claves.
- Entradas y salidas claramente identificadas e indicadores definidos, para cada proceso.
- Responsable designado para cada proceso.
- La identificación y evaluación de riesgos y oportunidades abordándolos para aumentar la eficacia y efectividad de los SG, alcanzar mejores resultados y prevenir efectos negativos.
- Aplicación sistemática del ciclo de mejora continua a los procesos y sus vinculaciones.
- Mejora del sistema en su conjunto como resultado de la mejora de los procesos.

# Elementos, principios y expectativas

Las expectativas constituyen Requerimientos corporativos claves de alto nivel y están organizadas en **15 elementos interdependientes**.

Cada elemento representa un aspecto de singular importancia para las operaciones y tiene asociado un principio que establece su propósito. En ausencia de Requerimientos específicos, los principios de los elementos pueden utilizarse como soporte en procesos de decisión.



# EXCELENCIA OPERACIONAL

El Desafío

Seguridad y Salud de las Personas

Desempeño Ambiental

Seguridad de Procesos

Integridad de los Activos

Confiability y Eficiencia

Áreas de Foco

9. Trabajo seguro

11. Investigación de incidentes

13. Cumplimiento Legal

14. Relaciones con la Comunidad y Otros Grupos de Interés

5. Diseño y construcción

6. Operación

8. Gestión de Riesgos

7. Mantenimiento y aptitud para el servicio

10. Gestión del Cambio

12. Gestión ante incidentes, Continuidad del negocio y crisis

4. Gestión de Contratistas y Proveedores

15. Resultado, Aprendizaje y Mejora Continua

Elementos

3. Competencias del Personal

2. Organización

1. Liderazgo

---

ELEMENTO 01	Liderazgo
ELEMENTO 02	Organización
ELEMENTO 03	Competencias del Personal
ELEMENTO 04	Gestión de Contratistas y Proveedores
ELEMENTO 05	Diseño y construcción
ELEMENTO 06	Operación
ELEMENTO 07	Mantenimiento y aptitud para el servicio
ELEMENTO 08	Gestión de riesgos
ELEMENTO 09	Trabajo seguro
ELEMENTO 10	Gestión del cambio
ELEMENTO 11	Investigación de Incidentes
ELEMENTO 12	Gestión ante Incidentes, continuidad del negocio y crisis
ELEMENTO 13	Cumplimiento legal
ELEMENTO 14	Relaciones con la comunidad y otros grupos de interés
ELEMENTO 15	Resultados, aprendizaje y mejora continua

## ELEMENTO 1

# Liderazgo

**PRINCIPIO.** Inspirar, guiar y promover la cultura de trabajo en equipo, desarrollando a colaboradores profesionalmente orientados a resultados focalizados en marcar el rumbo, liberar el potencial, tender puentes y fomentar la mejora continua e innovación.

---

### EXPECTATIVAS

#### LOS LÍDERES DEBEN:

---

**1.1.** Actualizar y comunicar la Visión de la Compañía, que oriente su desarrollo hacia la continua reducción de los riesgos y mejora del Desempeño; la estrategia que la conduzca en dirección a la Visión definida y las políticas que guíen las decisiones y acciones de implementación.

**1.2.** Promover una Cultura Organizacional basada en los Valores Corporativos, el compromiso con la sustentabilidad de las operaciones y el cumplimiento de los Requerimientos. Ejemplificar mediante el desempeño personal, fomentando la confianza mutua.

**1.3.** Impulsar una comunicación abierta y fluida que genere las condiciones para que los colaboradores transmitan sus inquietudes y éstas encuentren

respuesta; en especial aquellas vinculadas a la operación segura y ambientalmente responsable, y al cumplimiento de los Requerimientos.

**1.4.** Promover el respeto por las personas, los derechos y la diversidad como mecanismo para enriquecer el debate de ideas y aportes con distintos puntos de vista.

**1.5.** Promover una conducta operacional a través de la cual, las personas de todos los niveles de la Organización realicen sus actividades en búsqueda de la excelencia, de manera deliberada y estructurada.

**1.6.** Evaluar la Cultura Organizacional e identificar oportunidades de mejora.

**1.7.** Priorizar las oportunidades de reducción de riesgo y mejora del Desempeño, identificadas a través de los procesos correspondientes, elaborar y



comunicar el Plan Anual que defina: los objetivos y su asignación a los equipos de trabajo y sus miembros; las acciones más importantes; las responsabilidades claves; los principales recursos humanos, materiales y financieros; los mecanismos de control; el programa de implementación y otros aspectos relevantes.

**1.8.** Gestionar la implementación y control del Plan Anual y ajustarlo ante cambios de contexto.

**1.9.** Guiar, coordinar y verificar el desarrollo y resultados de las actividades del Personal que lideran, comprobar que cuenta con la información necesaria para desempeñar su trabajo, estimular su participación activa y creativa y contribuir al desarrollo de aptitudes colectivas e individuales.

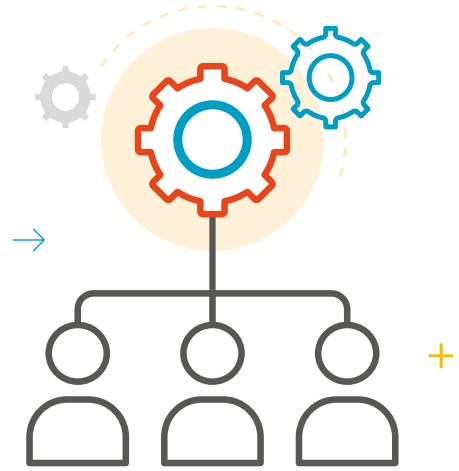
**1.10.** Impulsar y guiar procesos de delegación que fueran necesarios o convenientes para cumplir objetivos o Requerimientos.

**1.11.** Obtener retroalimentación respecto de su desempeño y del Personal y áreas que lideran, analizar las evaluaciones y opiniones recogidas e identificar oportunidades de mejora.

**1.12.** Trabajar en conjunto con el Órgano de Gobierno del MGO y con las distintas áreas de la Organización con el fin de obtener y mantener la Licencia Social para Operar y desarrollar operaciones seguras, confiables y conformes a los Requerimientos.

# Organización

**PRINCIPIO.** Definir la estructura organizacional y los sistemas que favorezcan el logro de los objetivos estratégicos y la gestión óptima de los recursos humanos, financieros y materiales.



---

## EXPECTATIVAS

### EN FUNCIÓN DEL CONTEXTO LAS DIFERENTES ÁREAS DE LA ORGANIZACIÓN DEBEN:

---

- 2.1.** Adecuar continuamente su estructura organizativa ajustada al logro de los objetivos, considerando los riesgos y las oportunidades de mejora de las operaciones.
- 2.2.** Aplicar Sistemas de Gestión (SG) consistentes con el MGO.
- 2.3.** Comunicar las funciones, responsabilidades, facultades y Competencias requeridas para cada posición.
- 2.4.** Definir la estrategia de reclutamiento de personal alineado con los objetivos operativos reforzando el compromiso y la retención de personal clave que incluya planes específicos de desarrollo profesional, de carrera y sucesión.

- 2.5.** Proveer en tiempo y forma los bienes y servicios necesarios para las operaciones.
- 2.6.** Aplicar programas de Aseguramiento y Control de la Calidad para aquellos bienes y actividades relevantes para el Desempeño operacional.
- 2.7.** Mantener niveles de stock de materiales compatibles con las necesidades de las operaciones. Identificar, proteger del deterioro e inspeccionar periódicamente los materiales almacenados, en particular los correspondientes a elementos críticos de seguridad o producción.
- 2.8.** Aplicar procesos para mantener accesibles y actualizados los documentos relevantes de las operaciones, incluyendo las medidas necesarias para preservar su confidencialidad y evitar el acceso no autorizado, alteración, uso y difusión indebidos.

# Competencias del Personal

**PRINCIPIO.** Contar con equipos de trabajo con las competencias individuales y colectivas necesarias para desarrollar operaciones seguras, confiables, ambientalmente responsables, orientadas a resultados y conformes a los Requerimientos.

---

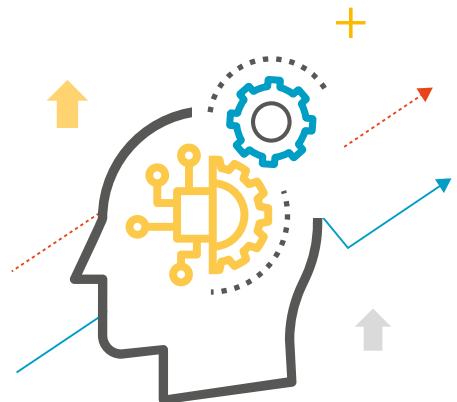
## EXPECTATIVAS

### LAS ÁREAS DE LA ORGANIZACIÓN DEBEN:

---

- 3.1.** Asignar Personal con las Competencias individuales y colectivas requeridas para la posición que ocupa dentro de la organización.
- 3.2.** Evaluar las Competencias y el desempeño del Personal, incluyendo la comprensión y el cumplimiento de los Requerimientos.
- 3.3.** Identificar necesidades de planes de desarrollo del Personal para mejorar el desempeño individual y colectivo y definir las acciones que correspondieren.
- 3.4.** Priorizar, planificar e implementar las acciones definidas para mejorar el Desempeño y evaluar la efectividad de las acciones adoptadas.

- 3.5.** Gestionar el conocimiento y las mejores prácticas generadas internamente, como así también las adquiridas externamente, de modo que sean aprovechables por toda la compañía y las generaciones futuras de empleados, a fin de reducir los riesgos y mejorar el Desempeño.



# Gestión de Contratistas y Proveedores

**PRINCIPIO.** Realizar la gestión de Contratistas y Proveedores para que los Suministros cumplan los Requerimientos necesarios.

---

## EXPECTATIVAS

### LAS ÁREAS DE LA ORGANIZACIÓN DEBEN:

---

**4.1.** Evaluar y seleccionar Contratistas y Proveedores considerando su experiencia, estructura, capacidad financiera, desempeño en materia de SSA (Seguridad, Salud y Ambiente), y las Competencias de sus empleados; evaluando los riesgos y el nivel de calidad de las operaciones.

**4.2.** Establecer contractualmente el alcance del Suministro, las condiciones relevantes de contorno, la responsabilidad de asignar personal competente, los Requerimientos de SSA y Seguridad Patrimonial y otros que resulten aplicables.

**4.3.** Designar los roles y responsabilidades dentro de la Organización, Contratista o Proveedor, y terceras partes que pudieran encontrarse involucradas, para gestionar las interfaces correspondientes de acuerdo con los procedimientos aplicables.

**4.4.** Efectuar, antes y durante la ejecución de los trabajos, actividades de monitoreo periódico para: verificar la comprensión, el grado de progreso y el nivel de cumplimiento del alcance del Suministro y Requerimientos aplicables; identificar la necesidad de complementar, ajustar o redefinir Requerimientos; y reforzar la comunicación de los resultados esperados.





**4.5.** Verificar que los empleados, equipos e infraestructura de Contratistas y Proveedores afectados a ámbitos bajo el control operacional de la Compañía, cumplan la totalidad de los Requerimientos internos de ésta.

**4.6.** Verificar especialmente la adecuada supervisión de los empleados de Contratistas y Proveedores que desarrollan trabajos temporales, de corto término o de mayor función en ámbitos bajo el control operacional de la Compañía.

**4.7.** Promover la realización de reuniones de calidad con una periodicidad preestablecida para monitorear y evaluar el Desempeño de Contratistas y Proveedores, gestionar la resolución de las deficiencias y no conformidades identificadas y proveer retroalimentación como base para la mejora continua.

# Diseño y construcción

**PRINCIPIO.** Aplicar al diseño y construcción de activos, tecnologías confiables y eficientes para prevenir incidentes y lograr altos estándares de desempeño ambiental, integridad y eficiencia operativa.



## EXPECTATIVAS

### LAS ÁREAS DE LA ORGANIZACIÓN DEBEN:

**5.1.** Aplicar un SG que establezca los procesos y documentación requeridos, incluyendo la gestión de riesgos, el Aseguramiento y Control de Calidad y la captura de aprendizajes para futuros proyectos.

**5.2.** Integrar en todo el ciclo de vida del proyecto, Personal con competencias en diseño, operación, mantenimiento, aptitud para el servicio, construcción, SSA y Seguridad Patrimonial.

**5.3.** Concebir proyectos diseñados para que en todas sus etapas denoten respeto y sensibilidad hacia las comunidades.

**5.4.** Aplicar procesos para verificar que el diseño cumpla los Requerimientos y considere las distintas instancias y

modalidades operativas incluyendo el establecimiento de límites de operación seguros.

**5.5.** Aplicar procesos para verificar que la contratación, compra, construcción, comisionado y puesta en marcha se efectúen en virtud del diseño reduciendo el riesgo operativo a un nivel tan bajo como sea razonable.

**5.6.** Verificar que únicamente procedan cambios de proyecto, luego de aprobados por los responsables designados y documentadas las razones del cambio.

**5.7.** Conducir revisiones de prepuesta en marcha para todas las instalaciones nuevas, modificadas o que hubieran estado fuera de servicio, para verificar que estén en condición segura, que el personal esté preparado y se cumplan los Requerimientos.

# Operación

**PRINCIPIO.** Optimizar la entrega de producción, operando los activos dentro de los límites de riesgo a un nivel tan bajo como sea razonable.

---

## EXPECTATIVAS

### LAS ÁREAS DE LA ORGANIZACIÓN DEBEN:

---

**6.1.** Operar los sistemas, instalaciones, equipos y dispositivos dentro de los límites de riesgo a un nivel tan bajo como sea razonable y de acuerdo con los manuales y procedimientos aplicables.

**6.2.** Identificar y analizar excursiones fuera de las condiciones normales de operación y gestionar las acciones necesarias para evitar la repetición.

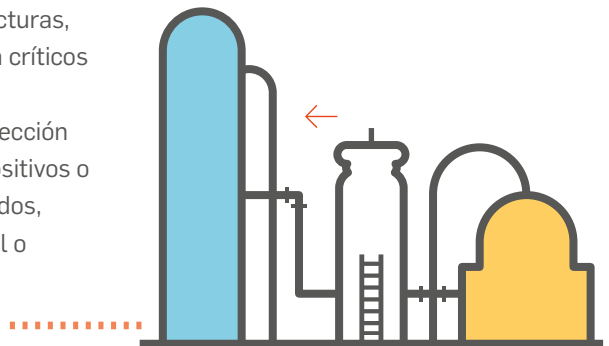
**6.3.** Identificar los sistemas, estructuras, equipos o dispositivos que resultan críticos para la seguridad o la producción.

**6.4.** Implementar barreras de protección alternativas cada vez que los dispositivos o sistemas de protección sean inhibidos, intervenidos o removidos, temporal o permanentemente.

**6.5.** Aplicar procesos para el seguimiento, control y optimización de la producción.

**6.6.** Optimizar el Sistema de Producción, aplicando procesos multidisciplinarios a fin de identificar potenciales cambios del mismo, para mejorar el Desempeño.

**6.7.** Gestionar los decomisionados programados y sus impactos, como última etapa del ciclo de vida de los activos.



# Mantenimiento y aptitud para el servicio

**PRINCIPIO.** Contar con estructuras, equipos y materiales aptos para el servicio, que proporcionen la disponibilidad y el nivel de eficiencia requerido.

---

## EXPECTATIVAS

### LAS ÁREAS DE LA ORGANIZACIÓN DEBEN:

---

**7.1.** Aplicar una estrategia de mantenimiento y aptitud para el servicio, en función de los riesgos identificados, a fin de mantener la disponibilidad requerida de los activos.

**7.2.** Identificar mecanismos y factores de daño correspondientes a los materiales de construcción y condiciones a las que están sometidos.

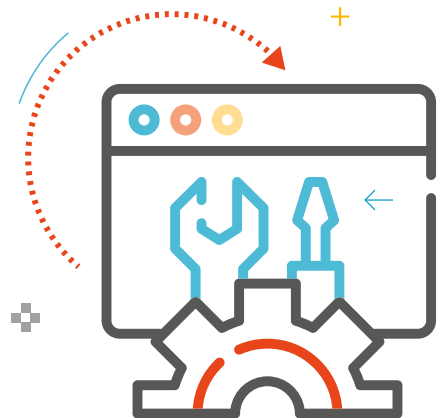
**7.3.** Implementar y mantener programas documentados de inspección, ensayo, monitoreo, mitigación y mantenimiento para asegurar la condición de sistemas, estructuras, equipos y dispositivos críticos de seguridad y producción.

**7.4.** Adecuar los programas en función de los resultados y de las oportunidades de mejora identificadas.

**7.5.** Investigar y corregir sistemáticamente los defectos y desvíos identificados.

**7.6.** Planificar, priorizar y programar las actividades y registrar sus resultados.

**7.7.** Verificar la aptitud para el servicio de estructuras y equipos que se encuentran fuera de servicio y que se evaluarán reutilizar.



# Gestión de riesgos

**PRINCIPIO.** Evaluar, priorizar y gestionar los riesgos que pudieran afectar las operaciones, como el mecanismo primario para proteger a las personas, el ambiente, los activos y la reputación empresarial a un nivel tan bajo como sea razonable.



---

## EXPECTATIVAS

### LAS ÁREAS DE LA ORGANIZACIÓN DEBEN:

---

**8.1.** Aplicar procesos para identificar los peligros, evaluar los riesgos de manera compatible con su naturaleza y magnitud previsible y definir las medidas de prevención y mitigación necesarias.

**8.2.** Verificar que las evaluaciones de riesgos: sean desarrolladas por Personal competente con adecuado nivel de objetividad; consideren el contexto, los factores humanos y organizacionales y los aprendizajes internos y externos; y empleen las metodologías, los criterios y las herramientas establecidas.

**8.3.** Documentar las evaluaciones de riesgos y las medidas de prevención y mitigación, contando con niveles de revisión y aprobación acorde con la magnitud de los riesgos residuales y comunicar los resultados a los interesados.

**8.4.** Actualizar los registros de riesgos con una periodicidad preestablecida, incluyendo los peligros identificados, sus probabilidades de ocurrencia, las severidades de sus consecuencias, los niveles de riesgos asociados, las medidas de prevención y mitigación correspondientes.

**8.5.** Priorizar, en función de los riesgos correspondientes, la implementación de las medidas de prevención y mitigación definidas e incluirlas en el Plan Anual.

**8.6.** Gestionar el diseño, implementación y control de las medidas de prevención y mitigación.

**8.7.** Gestionar los riesgos no operacionales con potencial de afectar las operaciones.

**8.8.** Recibir las inquietudes sobre eventuales riesgos de las operaciones, que el Personal, habitantes de comunidades vecinas, visitantes y otros desearan comunicar; evaluar la necesidad de adoptar medidas específicas y de responder dichas inquietudes.

# Trabajo seguro

**PRINCIPIO.** Realizar los trabajos en forma segura, eficiente y ambientalmente responsable, aplicando los Requerimientos, métodos y controles necesarios.

---

## EXPECTATIVAS

### LAS ÁREAS DE LA ORGANIZACIÓN DEBEN:

---

**9.1.** Proveer inducción en materia de SSA al Personal nuevo y visitantes.

**9.2.** Desplegar programas que promuevan suspender toda actividad que cualquier miembro del Personal considere insegura para las personas, el ambiente o los activos.

**9.3.** Aplicar programas para la prevención y la protección de la salud ocupacional del Personal, que permitan determinar, evaluar y tener un adecuado control del potencial daño a la salud individual, colectiva y social derivado de las operaciones.

**9.4.** Determinar la aptitud psicofísica de las personas para aquellas actividades que lo demanden, a fin de proteger a su ejecutante, a otras personas, al ambiente y a los activos.

**9.5.** Aplicar programas para prevenir el uso de alcohol y drogas por parte del personal, dentro y fuera del ámbito de las operaciones.

**9.6.** Aplicar procesos de gestión para los trabajos en áreas operacionales de PAE, que consideren previsiones específicas para tareas con riesgos particulares aplicando las Reglas de Oro.

**9.7.** Comunicar al Personal los efectos adversos para las personas, el ambiente y los activos que podrían derivar del incumplimiento de los Requerimientos en su ámbito de trabajo.



**9.8.** Identificar las conductas operacionales del Personal que pudieran comprometer la seguridad, e implementar las acciones correspondientes.

**9.9.** Aplicar procesos de gestión para el traslado seguro de personas y transporte de bienes por vía terrestre, marítima y aérea, que establezcan los transportistas aprobados y los Requerimientos para

medios de transporte y conductores, incluyendo pautas para planes específicos de prevención y contingencia.

**9.10.** Aplicar planes de Seguridad Patrimonial para proteger a las personas en el ámbito de las operaciones y a los activos, contra intimidación, acceso no autorizado, sabotaje, violencia y otras conductas criminales.

# Gestión del cambio

**PRINCIPIO.** Todo cambio que pudiera afectar la seguridad, salud, ambiente y confiabilidad operativa debe ser gestionado.



## EXPECTATIVAS

### LAS ÁREAS DE LA ORGANIZACIÓN DEBEN:

**10.1.** Determinar cuáles cambios deben ser objeto de la gestión del cambio, incluyendo cambios permanentes o temporarios vinculados a la Organización, personas, procesos, instalaciones, materiales, sustancias, servicios y Requerimientos.

**10.2.** Aplicar un proceso de gestión del cambio, que comprenda las etapas de: solicitud del cambio; análisis preliminar; definición; revisión y aprobación; actualización posterior de la documentación correspondiente; comunicación y entrenamiento de las personas involucradas, seguimiento y validación de la implementación del cambio; y cierre.

**10.3.** Incluir en la etapa de definición del cambio: la evaluación de alternativas y selección de la opción a implementar; la descripción del cambio; la identificación de peligros, evaluación de riesgos y definición de medidas de prevención y mitigación; la gestión de los permisos necesarios; la elaboración del plan de implementación del cambio y medidas asociadas.

**10.4.** Desarrollar las actividades de gestión del cambio con Personal competente y niveles de revisión y aprobación compatibles con los riesgos identificados.

**10.5.** Controlar, con una periodicidad preestablecida, que el alcance, características y duración de cambios temporarios sólo se modifiquen con la correspondiente revisión y aprobación.



# Investigación de Incidentes

**PRINCIPIO.** Desarrollar mecanismos para aprender de los Incidentes y mejorar continuamente los sistemas de gestión, para generar un ámbito de trabajo seguro y ambientalmente responsable.

---

## EXPECTATIVAS

### LAS ÁREAS DE LA ORGANIZACIÓN DEBEN:

---

**11.1.** Fortalecer el hábito para reportar todo Incidente, investigar los de mayor valor de aprendizaje y comunicar internamente los resultados correspondientes.

**11.2.** Realizar las investigaciones con Personal competente, que consideren los factores humanos y determinen las causas, evalúen los efectos reales y los potenciales, recomienden las acciones preventivas y correctivas y su fecha límite de implementación, y cuenten con niveles de revisión y aprobación compatibles con las clasificaciones de los Incidentes.

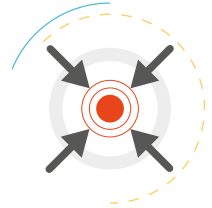
**11.3.** Determinar y analizar tendencias asociadas a Incidentes e identificar medidas adicionales a las establecidas en cada caso.

**11.4.** Gestionar la implementación y control de las acciones derivadas de los procesos de investigación de Incidentes y de análisis de tendencias.



# Gestión ante Incidentes, continuidad del negocio y crisis

**PRINCIPIO.** Responder segura, eficaz y organizadamente ante Incidentes, situaciones de crisis e interrupciones del negocio, protegiendo a las personas, el ambiente, los activos y la reputación empresarial.



---

## EXPECTATIVAS

### LAS ÁREAS DE LA ORGANIZACIÓN DEBEN:

---

**12.1.** Contar con planes documentados de respuesta a Incidentes y continuidad del negocio, así como planes de gestión de crisis. Actualizar periódicamente, compatibilizar con los escenarios previstos, comunicar y mantener accesibles.

**12.2.** Verificar que los planes mencionados incluyan: la descripción de los escenarios de mayor impacto; la estructura organizativa; los roles y responsabilidades; los protocolos de comunicación; el manejo de información crítica; los procedimientos de respuesta incluyendo rescate, evacuación y eventual refugio inicial en sitio; la identificación y acceso a los recursos requeridos; y la interacción con otras organizaciones externas de respuesta.

**12.3.** Mantener la disponibilidad de Personal competente para cubrir los roles definidos y la accesibilidad a los recursos externos previstos.

**12.4.** Mantener la accesibilidad y la aptitud para el servicio de las instalaciones y el equipamiento necesarios para la implementación de los planes establecidos.

**12.5.** Proveer entrenamiento a los miembros de los equipos de respuesta, e inducción en manejo de Incidentes al Personal nuevo.

**12.6.** Cumplir un programa anual de ejercicios con la activación de los diferentes niveles de respuesta para verificar la efectividad de los planes.

**12.7.** Revisar los planes con una periodicidad preestablecida, considerando la incorporación de aprendizajes y mejores prácticas de la industria.

# Cumplimiento legal

**PRINCIPIO.** Identificar, comprender y cumplir los requerimientos legales aplicables.

---

## EXPECTATIVAS

### LAS ÁREAS DE LA ORGANIZACIÓN DEBEN:

---

**13.1.** Identificar, registrar y actualizar los requerimientos legales aplicables y, a partir de éstos, establecer Requerimientos específicos, documentarlos y comunicarlos a los responsables de su cumplimiento.

**13.2.** Identificar e implementar las actividades necesarias para cumplir los requerimientos legales aplicables. Controlar el progreso de tales actividades hasta su finalización y reportarlo a los niveles apropiados de la Organización.

**13.3.** Verificar el cumplimiento de los requerimientos legales aplicables.



# Relaciones con la comunidad y otros grupos de interés

**PRINCIPIO.** Promover una relación armoniosa sostenida en el tiempo con la comunidad, los clientes y otros grupos de interés, para asegurar la concreción de los proyectos y la continuidad de las operaciones.

---

## EXPECTATIVAS

### LAS ÁREAS DE LA ORGANIZACIÓN DEBEN:

---

**14.1.** Identificar sistemáticamente las zonas, comunidades y otros grupos de interés de las operaciones que puedan verse afectadas.

**14.2.** Identificar los impactos y riesgos sociales para todos los proyectos clave para el desarrollo de la Compañía.

**14.3.** Gestionar las relaciones y en especial las comunicaciones con los clientes, comunidades y otros grupos de interés identificados, de acuerdo con las estrategias, políticas y procesos aplicables a proyectos y otras actividades.

**14.4.** Involucrar a los clientes, comunidades, pueblos indígenas y otros grupos de interés en las cuestiones que lo ameriten y considerar sus expectativas y preocupaciones.

**14.5.** Llevar a cabo las actividades necesarias para mantener la relación con los clientes, comunidades y otros grupos de interés. Controlar el progreso de tales actividades hasta su finalización y reportarlo a los niveles apropiados de la Organización.

**14.6.** Planificar acciones sostenidas en el tiempo, orientadas a mejorar la calidad de vida y el desarrollo local de las comunidades en las que se realizan las operaciones.



**14.7.** Monitorear el grado de satisfacción de la comunidad y otros grupos de interés en relación a los proyectos y operaciones incluyendo las acciones orientadas a mejorar la calidad de vida y el desarrollo local, a fin de gestionar las relaciones correspondientes.

**14.8.** Desarrollar un mecanismo de atención a quejas disponible para las comunidades conforme con las buenas prácticas en la materia.

# Resultados, aprendizajes y mejora continua

**PRINCIPIO.** Desarrollar, implementar y mantener mecanismos para la obtención de resultados favorables a través del seguimiento de indicadores, de sus tendencias y del funcionamiento de los SG, promoviendo la identificación sistemática de aprendizajes y oportunidades de mejora.

---

## EXPECTATIVAS

### LAS ÁREAS DE LA ORGANIZACIÓN DEBEN:

---

**15.1.** Identificar y evaluar las brechas que pudieran existir entre las operaciones y las expectativas del MGO. Si correspondiera, determinar los niveles de riesgos asociados y definir las acciones necesarias para el cierre de las brechas identificadas.

**15.2.** Monitorear la eficiencia de los procesos y el grado de cumplimiento de los objetivos de las operaciones, a través del análisis integrado de indicadores proactivos y reactivos.

**15.3.** Cumplir programas de evaluaciones, auditorías y Revisiones por la Dirección, para verificar el grado de cumplimiento y efectividad de los SG.

**15.4.** Consolidar y examinar en forma integral los resultados de los indicadores y análisis asociados, evaluaciones, auditorías y Revisiones por la Dirección, a fin de identificar riesgos emergentes, tendencias y oportunidades de mejora.

**15.5.** Establecer, priorizar en función del riesgo, implementar y verificar la efectividad de las acciones que fueran necesarias para resolver los hallazgos de evaluaciones, auditorías, Revisiones por la Dirección y exámenes complementarios.



**15.6.** Impulsar una cultura de búsqueda permanente de nuevas tecnologías, metodologías y procesos que lleven a la mejora continua y la Innovación, evaluarlas en función de los riesgos y seleccionar las que mejor se adapten a las necesidades y objetivos de las operaciones.

**15.7.** Mejorar el Desempeño ambiental de las operaciones, incluyendo el uso racional de recursos naturales tales como agua y suelo, los índices de emisiones y la eficiencia energética, la preservación de la biodiversidad, la optimización del uso de insumos y la gestión responsable de los residuos.

# Gobierno del MGO

El Órgano de Gobierno del MGO, cuyos miembros son designados por el UMD, evalúa el desempeño e impulsa la mejora del MGO.

---

## LAS PRINCIPALES RESPONSABILIDADES DEL ÓRGANO DE GOBIERNO DEL MGO SON:

---

- Asegurar la alineación del MGO con la visión, estrategia y políticas corporativas.
- Asegurar la eficacia, eficiencia, calidad y transferencia de las buenas prácticas.
- Regular la implementación, evaluación y mejora del MGO.
- Evaluar y aprobar las asignaciones de SG a las distintas áreas de la Organización.
- Evaluar y aprobar los planes de implementación y monitorear su progreso.
- Evaluar el desempeño de las operaciones respecto del MGO, solicitando informes y requiriendo o efectuando auditorías.
- Identificar y requerir ajustes de los SG para cumplir el espíritu de los requerimientos del MGO, estandarizar procesos de gestión y prácticas operativas o favorecer vinculaciones entre los SG.
- Reportar al UMD el desempeño de las operaciones respecto del MGO.
- Proponer mejoras del MGO a la Alta Dirección.
- Mantener actualizados la política de Operación Sustentable, el marco, el manual y los procedimientos del MGO, y comunicar las modificaciones a los interesados.
- Identificar la necesidad de elaborar o modificar estándares corporativos, gestionar las medidas requeridas y aprobarlos.
- Promover la comprensión de los Requerimientos del MGO y proveer guías y asesoramiento para su cumplimiento.





ROL	INTEGRANTES	ACTIVIDADES CLAVES
<b>Sponsor</b>	Upstream Managing Director	Asegurar los recursos de la Organización para la Implementación exitosa del MGO.
<b>Miembros</b>	VP Operations VP Safety & Environment VP Drilling & Completion VP Procurement & Supply Chain Management VP Facilities	Revisar con una periodicidad establecida el funcionamiento del MGO, de manera de identificar oportunidades de Mejora.
<b>Advisor</b>	VP Human Resources VP Exploration VP Reserves Development	Aportar conocimiento y experticia en su área específica para la implementación del MGO en todos los ámbitos de la organización.
<b>Responsables</b>	Upstream Quality Operations Management	Asegurar la implementación y cumplimiento de las iniciativas identificadas y priorizadas por los Miembros.

# Glosario

**Alta Dirección:** persona o equipo de personas que dirige y controla la Organización al más alto nivel.

**Aseguramiento de la Calidad:** parte de la gestión de la calidad orientada a proporcionar confianza en que se cumplirán los requisitos de la calidad.

**Compañía:** Pan American Energy LC.

**Competencias:** Característica subyacente de un individuo que está causalmente relacionada a un criterio referenciado como efectivo y/o un desempeño superior en un trabajo o en una situación.

*Característica subyacente* significa que una competencia es una parte relativamente profunda persistente de la personalidad de una persona y que puede predecir la conducta en una amplia variedad de situaciones y tareas de trabajo.

*Causalmente relacionada* significa que una competencia causa o predice la conducta y el desempeño.

*Criterio referenciado* significa que la competencia realmente predice quién hace algo bien o mal, como es medido en un criterio específico o estándar.

**Contratistas:** personas físicas o jurídicas que por contrato ejecutan obras materiales o prestan servicios a la Compañía. A los

efectos de este documento, el término incluye a subcontratistas que pudieran participar de tales obras o servicios.

**Control de la Calidad:** parte de la gestión de la calidad orientada al cumplimiento de los requisitos de la calidad.

**Cultura Organizacional:** conjunto de valores, creencias, conductas y normas que afectan las operaciones.

**Desempeño:** medida de una variable o aspecto de interés de las actividades en relación a la salud, seguridad, cuidado ambiental, integridad y confiabilidad de los activos, eficiencia y relaciones con los clientes, comunidades y otros grupos de interés.

**Dirección:** persona o equipo de personas que dirige y controla una o más áreas de la Organización.

**Incidente:** evento inesperado que afecta o tiene el potencial de afectar la salud o la integridad física de las personas, las instalaciones o el ambiente. Los incidentes pueden ser:

*Accidentes:* incidente con consecuencias (impacto sobre las personas, el ambiente, las instalaciones, el negocio, la imagen de la empresa) que tendrá una "severidad real" concreta.

*Cuasi accidente:* incidentes sin consecuencias que bajo circunstancias levemente diferentes, podría haber ocasionado lesiones a las personas, daño al ambiente y/o pérdidas a la propiedad, el negocio, la imagen de la empresa.

Tienen solamente severidad potencial.

**Innovación:** Aquellos cambios que ayudan a mejorar nuestras operaciones que por su naturaleza/origen tiene un alto grado de incertidumbre sobre su implementación, por lo que debe ser tratado con una metodología que permita su rápida prueba/testeo mitigando los riesgos e impactos.

**Licencia Social para Operar:** aceptación de la compañía y de sus proyectos por parte de las comunidades locales que se ven afectadas o potencialmente afectadas por dichos proyectos.

**Líderes:** personas que conforman los mandos medios y equipos directivos de la Organización.

**Organización:** estructura compuesta por personas y procesos que interactúan para cumplir los objetivos de la Compañía.

**Personal:** empleados de la Compañía, Contratistas y subcontratistas.

**Plan Anual:** conjunto de previsiones establecidas anualmente para cumplir los objetivos de la Compañía.

**Proveedores:** personas físicas o jurídicas a quienes la Compañía compra bienes físicos para el desarrollo de sus operaciones.

**Requerimientos:** requisitos legales, técnicos, procedimentales, administrativos o de otro tipo, internos o externos, aplicables a las operaciones.

**Revisión por la Dirección:** revisión que la Dirección de cada área efectúa de su SG, a intervalos planificados, para asegurarse de su conveniencia, adecuación y eficacia continuas. Tal revisión incluye la evaluación de las oportunidades de mejora y la necesidad de efectuar cambios en el SG.

**Seguridad Patrimonial:** disciplina cuyo propósito es proteger a las personas en el ámbito de las operaciones y a los activos, contra intimidación, acceso no autorizado, sabotaje, violencia y otras conductas criminales.

**Sistema de Gestión:** conjunto de elementos interrelacionados o que interactúan para establecer objetivos y procesos para lograr estos objetivos.

**Sistema de Producción:** conjunto de instalaciones y sistemas afectados a las operaciones terrestres y marítimas de exploración y producción de hidrocarburos.

**Suministro(s):** bienes y servicios requeridos por la Compañía para el desarrollo de las operaciones.

**Valores Corporativos:** conceptos para inspirar y guiar el pensamiento y las conductas de las personas que conforman la Organización.

**Visión:** estado futuro deseable de la Organización, definido por la Alta Dirección.



PRIMERA REVISIÓN 2020

