



MGE

MARCO DEL MODELO DE GESTIÓN DE LA EXCELENCIA UPSTREAM

TABLA DE CONTENIDOS

Mensaje del Upstream Managing Director (UMD)	03
1. Introducción	04
2. Bases Conceptuales	06
3. Organización del MGE	10
4. Gobierno del MGE	16
5. Elementos y Expectativas del MGE	17
Elemento 1 Personas	18
Elemento 2 Liderazgo	20
Elemento 3 Organización	21
Elemento 4 Tecnología, Innovación y Mejora Continua	22
Elemento 5 Sustentabilidad	24
Elemento 6 Riesgos	26
Elemento 7 Seguridad	28
Elemento 8 Activos	30
Elemento 9 Contratistas y Proveedores	32
Elemento 10 Procesos Internos y Externos	34
Anexo 1: Glosario	35

MENSAJE DEL UPSTREAM MANAGING DIRECTOR (UMD)



Hemos logrado construir e implementar un marco robusto y eficiente para la gestión de la **Excelencia en el Upstream**, lo que nos posiciona como una empresa líder en la industria, no solo por lo que hacemos, sino por lo que creemos y llevamos a cabo. **El fruto de este trabajo promueve las mejores prácticas operacionales que protegen a nuestro capital humano y agregan valor a nuestros activos.**

El desafiante Objetivo que tenemos es tomar las mejores decisiones y ejecutarlas con los más altos niveles de efectividad y eficiencia, garantizando la seguridad de las personas, el ambiente, y el respeto a todas las partes interesadas.

Fortaleciendo nuestra cultura, valores y liderazgo como operadores, debemos asegurar la calidad de nuestras decisiones estratégicas, tácticas y operativas que se fundamentan en criterios y análisis sólidos.

Para ello, tenemos que robustecer nuestros procesos claves de manera ágil, flexible y efectiva, a través de una plataforma de excelencia para la gestión de proyectos.

Otro proceso cultural motivante que nos hace exitosos es la gestión de conocimiento para capturar y potenciar nuestra valiosa experiencia de forma organizada, sistemática e integral.

Confío en el renovado compromiso y esfuerzo de Uds. a través de la alineación, divulgación y mejora continua de nuestro **Modelo de Gestión de la Excelencia (MGE)**.

Todos los que pertenecemos al Upstream somos los protagonistas de mantener bien alta la bandera de la Excelencia y lograr resultados sobresalientes en nuestras operaciones.

FAUSTO CARETTA
Upstream Managing Director

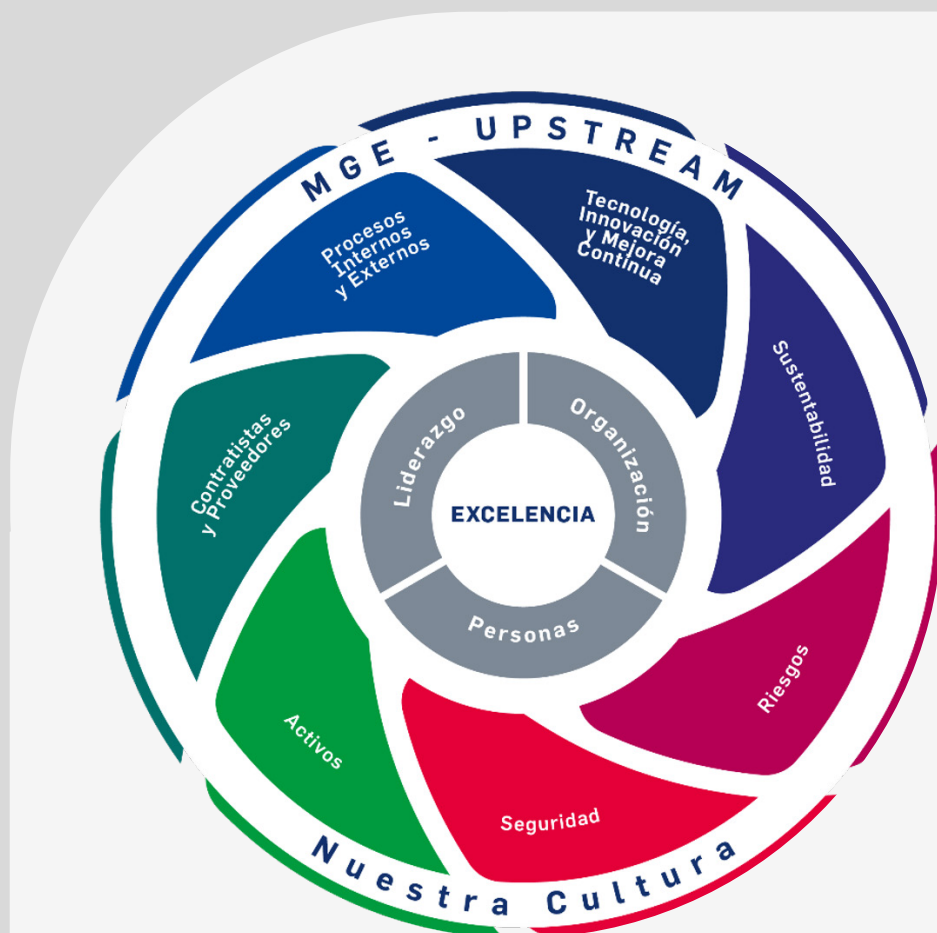
1. INTRODUCCIÓN

El Modelo de Gestión de la Excelencia (MGE) es un marco de referencia con un enfoque sistemático e integral para **lograr altos niveles de efectividad, eficiencia y calidad en todos los aspectos de la Compañía.**

Se basa en la idea de que la excelencia no es un evento fortuito, por el contrario, es la consecuencia de implementar prácticas de gestión desafiantes, ambiciosas, donde la **comunicación transparente y el compromiso de todos** los miembros de la organización juegan un rol fundamental.

Se conforma de un conjunto de Elementos, los cuales establecen Expectativas que todo el ámbito integral del Upstream debe cumplir. Estas Expectativas forjan la manera en que desarrollamos nuestras actividades y potencian **nuestra cultura** en Pan American Energy (PAE).

El MGE está alineado a las Políticas corporativas y a la legislación vigente en las áreas donde operamos.



1. INTRODUCCIÓN

→ FUNCIÓN DEL MGE

Todos los Elementos que componen el MGE internalizan **nuestro compromiso en PAE con la Excelencia**. Para cumplir con este compromiso nos apoyamos en la mejora continua, la innovación y tecnología, el liderazgo, la organización y, fundamentalmente, en todas las personas que forman parte de nuestra compañía. En ese sentido, el MGE:

- **Traduce nuestro compromiso**, valores y objetivos estratégicos en un conjunto de Expectativas que posibilitan gestionar de manera sostenida, sistemática e integrada nuestras operaciones.
- **Fomenta la igualdad, inclusión, diversidad y el sentido de pertenencia** beneficiando a las personas como una guía al promover su desarrollo personal y profesional.
- **Canaliza el desarrollo de los Sistemas de Gestión** asegurándose de cubrir las necesidades cambiantes del negocio.
- Asiste en la **identificación de áreas de mejora** y otorga un marco para gestionarlas de forma sistemática colaborando a ser más eficientes en el uso de recursos, a operar de forma confiable y sustentable, a minimizar el impacto ambiental y gestionar los riesgos.
- **Articula las distintas áreas** de la Organización alineando esfuerzos hacia el cumplimiento de los objetivos estratégicos y potenciando nuestro desarrollo.
- **Promueve el cambio** como componente habilitador de la búsqueda de la Excelencia, naturalizando los ciclos de mejora continua.

→ RESPONSABILIDADES CON EL MGE

Para cumplir con los objetivos del MGE se espera que:

- **Todos los niveles de la Organización** entiendan el espíritu del MGE, cumplan con las Expectativas desarrolladas y participen del ciclo de Mejora Continua.

- Los **Mandos Medios** promuevan con liderazgo, guíen y supervisen su cumplimiento en el ámbito de su competencia.
- La **Alta Dirección** de cada área desarrolle, haga aplicar y mejore sus procesos en función de los resultados de la autoevaluación.
- El **Órgano de Gobierno del MGE** evalúe el Desempeño e impulse la mejora del MGE.

→ LA EXCELENCIA COMO DESAFÍO

En PAE definimos la **Excelencia** como un alto estándar de desempeño en el cual todas las acciones están alineadas con los objetivos estratégicos de la compañía, y en el que todos debemos actuar bajo nuestra propia responsabilidad, de manera ética y con criterio profesional.

Representa la aspiración de nuestro desafío, pues la **Excelencia** tiene que ver con **potenciar nuestros talentos**, es la determinación que **nos moviliza día a día y nos ilusiona para cumplir nuestros sueños personales y profesionales**.

La búsqueda de la Excelencia exige una **comprensión clara de los valores** de la Organización, sus objetivos de negocio, e implica un esfuerzo continuo que comienza con el cumplimiento de las **Expectativas** establecidas y prosigue en forma sostenida a través de la práctica de la **Mejora Continua**. Evaluamos nuestro desempeño respecto al MGE y elaboramos acciones que ajustan las brechas detectadas a fin de mantener altos estándares de cumplimiento y adherencia.

Es así entonces, que resaltamos a la **Excelencia** dentro de Nuestra Cultura, a través de la cual promovemos valores, conductas y normas, impulsamos un liderazgo proactivo basado en el ejemplo procurando mejorar continuamente las capacidades individuales y a nivel colectivo con el objetivo de maximizar el compromiso y el impacto que éste ejerce sobre la cadena de valor de la Organización.

2. BASES CONCEPTUALES

→ ¿QUÉ ES UN SISTEMA DE GESTIÓN?

Un Sistema de Gestión (SG) es un conjunto de elementos de una organización interrelacionados o que interactúan alineados a las políticas corporativas para establecer objetivos y procesos.

Los elementos de un Sistema de Gestión se refieren a la estructura organizacional, los roles, las responsabilidades, la planificación y operación, la evaluación y la mejora del desempeño. El alcance de los sistemas es variable, puede incluir una o varias áreas de la Organización, así como funciones específicas e identificadas de ciertas áreas.

El Modelo de Gestión de la Excelencia (MGE) establece las Expectativas a ser alcanzadas a través de la implementación de los Sistemas de Gestión. Por esta razón, el desempeño de los SG's será evaluado además según del grado de cumplimiento de las Expectativas del MGE y las brechas encontradas deberán establecer los ajustes que aseguren el cierre del ciclo de Mejora Continua.

→ GESTIÓN BASADA EN RIESGOS

El tratamiento de los riesgos y las oportunidades es la base para aumentar la eficiencia de los Sistemas de Gestión y su correcto funcionamiento para la obtención de resultados favorables. La Gestión basada en riesgos determina los factores que podrían causar que los procesos y los Sistemas de Gestión se desvíen de los objetivos esperados.

Además, puede aplicarse en todos los niveles de la Organización, en cualquier momento, incluyendo proyectos, procesos y funciones específicas.

Para afrontar la evolución continua y la complejidad de los riesgos, se debe acompañar con las siguientes acciones:

- **Actualización:** Desarrollar habilidades que permitan evaluar **riesgos complejos emergentes** incluidos ciberseguridad, tecnologías y riesgos de ESG para asegurar una perspectiva integral en la medición y monitoreo de riesgos.

- **Tecnología:** Aprovechar el uso de la tecnología para consolidar datos, desarrollar sistemas de monitoreo avanzados e incrementar la automatización.

- **Centralización y Agilidad:** Centralizar para mejorar la gobernanza del riesgo mientras también se adoptan estructuras ágiles que puedan **aprovechar la experiencia interna** y externa y **tomar decisiones** acertadas.

→ GESTIÓN BASADA EN PROCESOS

La gestión basada en procesos conceptualiza a la Organización como un conjunto de procesos interrelacionados y gestionados para alcanzar la Excelencia. La identificación y comprensión de los procesos y sus interacciones permiten enfocar el esfuerzo de todas las áreas de la Organización en el cumplimiento de los objetivos.

El valor de adoptar un Enfoque en Procesos:

1. Formaliza y transparenta las actividades ayudando a la toma de decisiones y en consecuencia favorece a una mejor dirección.

2. Facilita la evaluación de los procesos en términos de valor agregado para el negocio.

3. Define responsabilidades, fomentando la participación de las personas.

4. Facilita la comprensión e integración de los procesos para alinearlos al cumplimiento de los objetivos estratégicos y Expectativas.

2. BASES CONCEPTUALES

→ MEJORA CONTINUA

La **Mejora Continua** es una filosofía de trabajo donde se mantiene el esfuerzo de forma sostenida y ordenada para optimizar los recursos y asegurar un desempeño sustentable.

Tres características para entender los ciclos de **Mejora Continua**:

- **Flexibles:** El tiempo de ciclo y recursos empleados se ajusta a las oportunidades identificadas. Pueden utilizarse para atender iniciativas pequeñas que colaboren a un beneficio mayor o grandes que constituyan avances sustanciales.
- **Iterativos:** Propone acciones sucesivas que se retroalimenten. Esta naturaleza recurrente debe capitalizar de los aprendizajes de ciclos anteriores y registrar nuevos aprendizajes.
- **Colaborativos:** Se nutre del empoderamiento de todos los niveles de la Organización para desafiar las formas de trabajo existentes, implementar nuevas soluciones y mejorar nuestra competitividad, seguridad y eficiencia.

La aplicación del ciclo de **Mejora Continua** en la búsqueda de la **Excelencia** pretende orientar los esfuerzos para alcanzar mejor grado de adherencia a las **Expectativas del MGE**, colaborar en su gestión y mantenerlo relevante según los objetivos estratégicos de la compañía. Cada área de la Organización debe ser **responsable de aplicar el ciclo de Mejora Continua**.

Para orientar tales esfuerzos y lograr sinergia entre ellos, el MGE 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 con 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.

3. ORGANIZACIÓN DEL MGE

El MGE está compuesto por **73 Expectativas** agrupadas en **10 Elementos**, cada uno descrito por un **Principio**

→ ESTRUCTURA DEL MGE

El MGE se construye alrededor del concepto de Excelencia como desafío a alcanzar, rodeado de **dos capas** de Elementos. Cada **Elemento** representa un aspecto de singular importancia para el desarrollo del negocio. El alcance de cada Elemento se captura en los **Principios** asociados, los cuales constituyen un resumen no exhaustivo de las Expectativas contenidas en cada Elemento. En ausencia de Expectativas específicas los Principios pueden soportar los procesos de decisión.

- **Elementos Motrices (3):** Son los elementos que traccionan hacia la excelencia, sobre los que se desarrollarán el resto de los elementos y está constituido por Personas, Liderazgo y Organización.

- **Elementos Facilitadores (7):** Son los elementos que soportan la gestión hacia el camino a la Excelencia.

La definición de las capas, Motrices y Facilitadores, permite la priorización de Elementos. Los Elementos constituyen, cada uno, un área de relevancia independiente y no relacionales. Los elementos son transversales, aplican a diversas áreas de la Organización.

Las Expectativas describen los Requisitos establecidos en el MGE y reflejan la Visión y necesidades del negocio en Upstream.

→ EL ADN DEL MODELO

- El MGE debe ser **flexible a las necesidades del negocio**, las cuales se adaptarán al entorno cambiante donde se desarrolla. La estructura del MGE aporta agilidad para reformular los Elementos sin necesidad de reconstruirlo completamente.

- La estructura del MGE refleja la **naturaleza transversal** de los aspectos clave del negocio, reconociendo que la búsqueda de la Excelencia es un esfuerzo conjunto de todas las áreas de la Organización.

- Ofrece una guía para **canalizar los esfuerzos**, con un primer foco en los Elementos Motrices los cuales potenciarán las acciones de desarrollo establecidas por los Elementos Facilitadores.

- Las Expectativas están construidas con el objetivo de que sean **funcionales** para guiar el proceso de **Mejora Continua y Autoevaluación**. Están claramente definidas para poder cuantificar el grado de cumplimiento.

- Los Elementos en su conjunto reflejan **Nuestros valores y Cultura**; forma de operar, compromisos y la manera de afrontar desafíos.

3. ORGANIZACIÓN DEL MGE

PERSONAS

Atraer y retener el talento, que posea las competencias individuales y colectivas necesarias, brindando un ambiente de trabajo inclusivo, seguro y respetuoso, que promueva la excelencia en el desempeño y el crecimiento personal y profesional de nuestros empleados.

LIDERAZGO

Inspira, modela, comunica y promueve la Cultura PAE, desarrollando a colaboradores y equipos comprometidos con la búsqueda proactiva y sistemática de la Excelencia.

ORGANIZACIÓN

Definir la estructura organizacional y los procesos que favorezcan el logro de los objetivos estratégicos mediante la gestión óptima de los recursos financieros, materiales, de la información y del capital humano.

TECNOLOGÍA, INNOVACIÓN Y MEJORA CONTINUA

Promover una cultura de trabajo donde la tecnología, innovación y la mejora continua se constituyan en facilitadores de la actualización y la transformación de la cadena de valor a modelos de negocio más rentables, sustentables y eficientes, asegurando la difusión de las buenas prácticas.

SUSTENTABILIDAD

Promover una cultura de planificación y ejecución sustentable de actividades y operaciones que se lleven a cabo en el marco de una interacción activa con las partes interesadas. Interactuando responsablemente con el ambiente y las personas, siendo eficientes en el uso de los recursos, bajo un estricto cumplimiento de las normas y legislaciones aplicables en todos los ámbitos de nuestro negocio.

RIESGOS

Identificar peligros, evaluar, priorizar y gestionar los riesgos que pudieran afectar las operaciones y los espacios de trabajo, como los mecanismos para proteger a las personas, el ambiente, la información, los activos y la reputación empresarial, a través de los procesos de resguardo ante situaciones de crisis e interrupciones del negocio.

SEGURIDAD

Propiciar un ambiente de trabajo seguro y saludable para el Personal minimizando los riesgos que pudieran afectar a las personas, a los procesos productivos y a los activos, tanto físicos como digitales, de la Organización.

ACTIVOS

Garantizar la adecuada gestión de los activos durante su ciclo de vida, en cumplimiento de los estándares de calidad, seguridad, integridad, confiabilidad y eficiencia requeridos, minimizando los riesgos y asegurando la captura de las oportunidades de mejora.

CONTRATISTAS Y PROVEEDORES

Garantizar la continuidad de la cadena de valor a través de la selección, evaluación, monitoreo y desarrollo de contratistas y proveedores.

PROCESOS INTERNOS Y EXTERNOS

Identificar, evaluar e implementar acciones para mejorar la experiencia de las áreas de la organización y usuarios externos. Cumplir con los requisitos acordados, asegurar la comunicación efectiva y la conformidad de las partes, basado en información confiable de las necesidades, expectativas y grado de satisfacción.

4. GOBIERNO DEL MGE

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

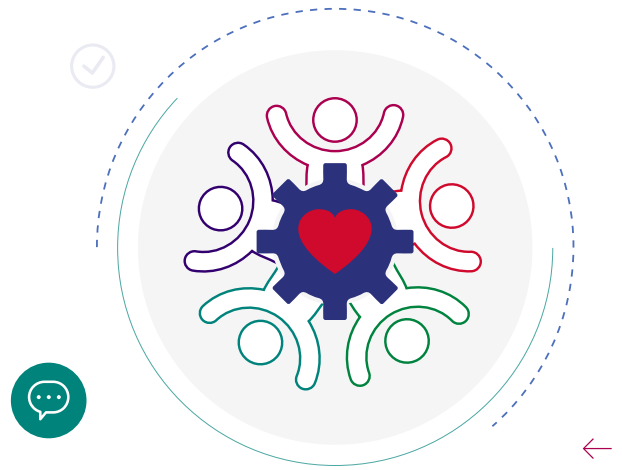
Las principales responsabilidades del Órgano de Gobierno del MGE son:

- Asegurar la alineación del MGE con la Visión, políticas corporativas y objetivos estratégicos.
- Promover la comunicación, entendimiento y cumplimiento de las Expectativas del MGE a través de multimedios y asesoramiento.
- Asegurar los recursos de la Organización para la implementación exitosa del MGE.
- Regular la implementación, evaluación y mejora del MGE.
- Evaluar el desempeño de las áreas respecto del MGE, solicitando informes y requiriendo o efectuando auditorías.
- Identificar y requerir ajustes para cumplir el espíritu de las Expectativas del MGE, estandarizar procesos de gestión y prácticas operativas o favorecer vinculaciones entre los procesos.
- Proponer mejoras, mantener actualizados los documentos del MGE, y comunicar las modificaciones.

5. ELEMENTOS Y EXPECTATIVAS DEL MGE

- **Elemento 1** Personas
- **Elemento 2** Liderazgo
- **Elemento 3** Organización
- **Elemento 4** Tecnología, Innovación y Mejora Continua
- **Elemento 5** Sustentabilidad
- **Elemento 6** Riesgos
- **Elemento 7** Seguridad
- **Elemento 8** Activos
- **Elemento 9** Contratistas y Proveedores
- **Elemento 10** Procesos Internos y Externos

PRINCIPIO. Atraer y retener el talento, que posea las competencias individuales y colectivas necesarias, brindando un ambiente de trabajo inclusivo, seguro y respetuoso, que promueva la excelencia en el desempeño y el crecimiento personal y profesional de nuestros empleados.



→ EXPECTATIVAS

Las áreas de la Organización deben:

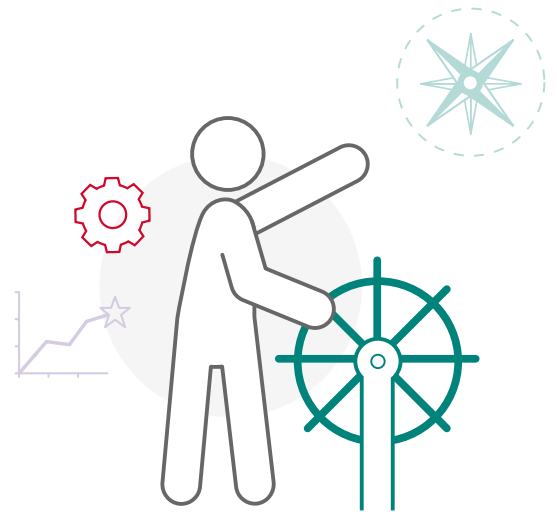
- 1.1.** Definir, documentar y mantener actualizadas las descripciones de roles y responsabilidades incluyendo las competencias necesarias adaptadas al contexto de la organización, para ejecutarlas dentro de su ámbito de aplicación.
- 1.2.** Evaluar las competencias y el desempeño del personal, incluyendo comprensión y cumplimiento de Expectativas e identificando fortalezas y oportunidades de desarrollo.
- 1.3.** Planificar y gestionar la implementación de las acciones necesarias para cubrir las brechas identificadas a la vez que se propone el plan de desarrollo para el período siguiente en función de las necesidades de la Organización y las capacidades potenciales de las personas para ejecutarlas.

1.4. Gestionar y documentar todas las acciones formalmente definidas que permitan a las personas ser protagonistas de su propio desarrollo, a fin de que impacten positivamente en la evolución y continuidad del negocio.

1.5. Definir y ejecutar los planes de reclutamiento para garantizar la atracción, incorporación, fidelización y compromiso del talento necesario para cumplir los objetivos estratégicos de la Organización, a la vez que permitan posicionarla positivamente como marca empleadora en la industria de la energía.

1.6. Fomentar la consolidación de grupos de trabajo diversos e inclusivos en los que se estimule la igualdad de oportunidades, y donde prime el respeto a las decisiones individuales de cada persona, contribuyendo a la mejora del clima laboral de la Organización.

PRINCIPIO. Inspirar, modelar, comunicar y promover la Cultura PAE, desarrollando a colaboradores y equipos comprometidos con la búsqueda proactiva y sistemática de la Excelencia.



→ EXPECTATIVAS

Los Líderes deben:

2.1. Elaborar, comunicar, gestionar y evaluar el seguimiento de un plan anual estratégico alineado a la visión de la Organización que contemple:

- Objetivos y acciones principales
- Definición y asignación de roles y responsabilidades
- Principales recursos humanos, materiales y financieros
- Mecanismos de control y monitoreo
- Otros aspectos que considere relevante

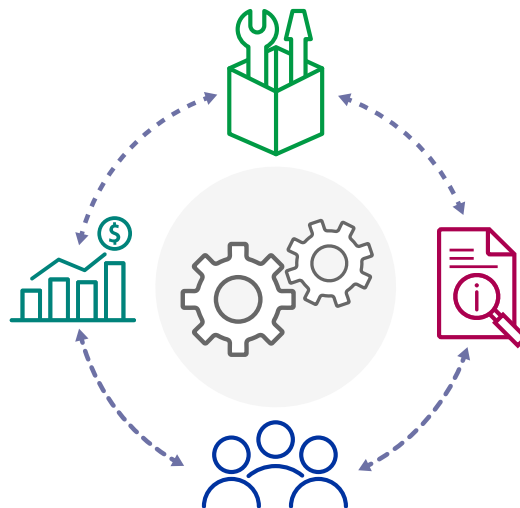
2.2. Promover un ambiente laboral que contemple el respeto, los derechos, la inclusión, la diversidad, la equidad de todas las personas y que aliente la comunicación fluida y multidireccional, la retroalimentación, la posibilidad de proponer ideas u oportunidades de mejora y donde la expresión de inquietudes pueda ser recibida y atendida.

2.3. Gestionar y potenciar el desempeño integral tanto de los equipos de trabajo como de colaboradores propios y contratistas, verificando que cuenten con la información y herramientas necesarias, contribuyendo al desarrollo de aptitudes colectivas e individuales.

2.4. Obtener retroalimentación respecto del desempeño de parte del personal propio y contratista que lideran, analizar las evaluaciones y opiniones recogidas e identificar oportunidades de mejora.

2.5. Promover procesos de delegación para desarrollar equipos de trabajo con mayor autonomía que faciliten la toma de decisiones de forma ágil y segura.

PRINCIPIO. Definir la estructura organizacional y los procesos que favorezcan el logro de los objetivos estratégicos mediante la gestión óptima de los recursos financieros, materiales, de la información y del capital humano.



→ EXPECTATIVAS

En función del contexto las diferentes áreas de la Organización deben:

3.1. Diseñar la Estructura Organizativa flexible que asegure la alineación a los objetivos estratégicos presentes y futuros, considerando los riesgos, las oportunidades de mejora e innovación y la comprensión del contexto interno y externo en el que la empresa desarrolla sus actividades.

3.2. Asegurar que los Sistemas de Gestión (SG) se desarrollen considerando la interrelación de los procesos claves entre las áreas de la Organización, y estén debidamente comunicados.

3.3. Promover procesos para la identificación y gestión de iniciativas de mejora, innovación y tecnología adoptando modelos organizativos, funciones y equipos que faciliten de forma ágil su evaluación, priorización y eventual implementación.

3.4. Gestionar los recursos para alcanzar los objetivos estratégicos de forma eficiente, que permita abordar los riesgos asociados y las oportunidades.

3.5. Establecer un mecanismo para la gestión de la documentación y 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.

3.6. Promover procesos, metodologías de trabajo y ambientes laborales que faciliten la generación, disponibilidad y difusión de las lecciones aprendidas y mejores prácticas alcanzadas internas y externas a la Organización favoreciendo el intercambio de ideas y la valoración del conocimiento individual y colectivo.

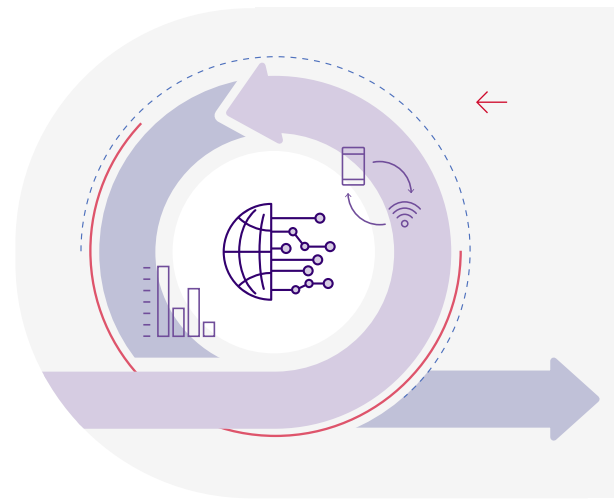
TECNOLOGÍA, INNOVACIÓN Y MEJORA CONTINUA

PRINCIPIO. Promover una cultura de trabajo donde la tecnología, innovación y la mejora continua se constituyan en facilitadores de la actualización y la transformación de la cadena de valor a modelos de negocio más rentables, sustentables y eficientes, asegurando la difusión de las buenas prácticas.

→ EXPECTATIVAS

Las áreas de la Organización deben:

- 4.1.** Incentivar la participación en ecosistemas de innovación y tecnología, para acceder a nuevos conocimientos, tendencias en la industria y facilitar la transferencia del conocimiento hacia la Organización.
- 4.2.** Definir un portafolio de iniciativas de innovación y adopciones tecnológicas, asegurando el alineamiento con la estrategia de la Organización, describiendo las oportunidades, los tipos de innovaciones y los recursos que estarán involucrados.
- 4.3.** Promover una Cultura, orientada a la participación y la experimentación, estableciendo los mecanismos para la captura y seguimiento de ideas que simplifiquen actividades y/o resuelvan necesidades identificadas.
- 4.4.** Definir los criterios, ejecutar los mecanismos de seguimiento y monitoreo de la implementación de ideas y tecnologías y medir la eficiencia y resultado logrados.



- 4.5.** Identificar, evaluar y documentar las brechas que pudieran existir entre el desempeño actual y las expectativas del MGE, priorizarlas de acuerdo con el riesgo, recursos requeridos y valor potencial, y definir las acciones requeridas para su tratamiento.
- 4.6.** Establecer programas de evaluaciones, auditorías internas y/o externas, canales de participación proactiva, reclamos o sugerencias y revisiones por la dirección que, permitan la evaluación del grado de adherencia a los sistemas de gestión registrando hallazgos y oportunidades de mejora.
- 4.7.** Planificar e implementar las acciones requeridas, a partir de las brechas con el MGE, evaluaciones, auditorías y revisiones por la dirección, monitorear su eficacia, los resultados y los avances obtenidos.
- 4.8.** Establecer indicadores de desempeño relevantes para su área de acción, que incluya objetivo, descripción, fórmula de cálculo si aplicara, valores de referencia, frecuencia de medición, roles y responsabilidades de ejecución.

PRINCIPIO. Promover una cultura de planificación y ejecución sustentable de actividades y operaciones que se lleven a cabo en el marco de una interacción activa con las partes interesadas. Interactuando responsablemente con el ambiente y las personas, siendo eficientes en el uso de los recursos, bajo un estricto cumplimiento de las normas y legislaciones aplicables en todos los ámbitos de nuestro negocio.

→ EXPECTATIVAS

Las áreas de la Organización deben:

5.1. Definir, ejecutar y monitorear planes de acción en materia de eficiencia energética y consumo responsable de energías, tendientes a mejorar el desempeño energético.

5.2. Identificar, documentar y comunicar a los responsables de su cumplimiento, los requerimientos normativos y legales aplicables.

5.3. Monitorear el cumplimiento legal dentro de todas las actividades de la Organización y reportarlo a los niveles que corresponda.

5.4. Promover el entendimiento y la adherencia a los estándares de ética, conducta e integridad, permitiendo que todo el Personal cuente con las herramientas y la competencia para ejecutar los procesos y tareas de manera transparente y responsable.

5.5. Gestionar el desempeño ambiental de las operaciones, a través de acciones o programas que incluyan el uso racional de los recursos naturales y el control de las emisiones de gases de efecto invernadero, investigando cualquier incidente que pudiera tener impacto en el desempeño ambiental de la Organización y/o la seguridad de las comunidades y otros grupos de interés.

5.6. Gestionar el monitoreo preventivo de las principales variables ambientales y sociales, y su interacción con las operaciones de la Compañía.

5.7. Promover acciones tendientes a la preservación del patrimonio cultural, histórico, religioso, arqueológico y/o ambiental, evitando y/o minimizando el impacto que puedan generar las operaciones de la Organización en su entorno, informando y capacitando al Personal en temáticas de prevención y cómo accionar frente a posibles conflictos de interés público que pudieran afectar la reputación y la Licencia social para operar de la Compañía.

5.8. Definir, planificar, ejecutar, monitorear e informar a los niveles de autoridad pertinentes, el progreso de las actividades necesarias para mantener la relación con las Partes Interesadas que se vean o pudieran verse impactados por las operaciones desplegadas por la Organización.

5.9. Medir, evaluar e informar el grado de satisfacción de la comunidad y otros grupos interesados, tanto de las actividades relacionadas directamente con las operaciones como las tendientes a mejorar la calidad de vida y el desarrollo del entorno social, a través de canales formales de comunicación y mecanismos de retroalimentación con el fin de construir y afianzar relaciones transparentes, de largo plazo y beneficio mutuo.

5.10. Evaluar, medir e informar el desempeño en materia de sustentabilidad de la Organización a fin de divulgar el accionar, compromiso y contribución al desarrollo sostenible.



PRINCIPIO. Identificar peligros, evaluar, priorizar y gestionar los riesgos que pudieran afectar las operaciones y los espacios de trabajo, como los mecanismos para proteger a las personas, el ambiente, la información, los activos y la reputación empresarial, a través de los procesos de resguardo ante situaciones de crisis e interrupciones del negocio.

→ EXPECTATIVAS

Las áreas de la Organización deben:

6.1. Potenciar la cultura de Gestión del Cambio ya sea en el diseño, operación de los activos, la organización, el personal, la información y procesos antes de su implementación, para identificar nuevos peligros y gestionar los riesgos asociados.

6.2. Aplicar procesos para identificar los peligros, evaluar los riesgos operacionales y no operacionales considerando los daños a las personas y comunidades, el ambiente, la información, los activos y la reputación empresarial, y gestionar las medidas de prevención y mitigación.

6.3. Desarrollar evaluaciones de riesgos, con personal competente, tomando en cuenta el impacto, la severidad, la probabilidad, los factores humanos y organizacionales, así como también, los aprendizajes internos y externos; empleando metodologías, criterios y herramientas previamente establecidas.

6.4. 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.

6.5. Realizar investigaciones de incidentes con personal competente de acuerdo con el modelo establecido, y asegurar la difusión de los reportes de incidentes, las lecciones aprendidas y las acciones acordadas a los niveles que correspondan.



6.6. Realizar análisis de tendencias y oportunidades tomando como base de indagación, las herramientas de observación e inspección preventivas definidas. Gestionar la implementación y control de las acciones derivadas.

6.7. Elaborar y mantener actualizado los planes documentados de preparación y respuesta a emergencias y continuidad del negocio, que 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 y evacuación; la identificación y acceso a los recursos requeridos; y la interacción con otras organizaciones externas de respuesta.

6.8. Contar con preplanificaciones de posibles escenarios de emergencia y cumplir con un programa anual de ejercicios para activar los diferentes niveles de respuesta a emergencia fin de verificar la efectividad de los planes y las competencias del Personal.

6.9. Mantener la aptitud para el servicio de los equipamientos e instalaciones que permita garantizar la capacidad y agilidad de respuesta a la emergencia y la accesibilidad a los recursos externos previstos.

6.10. Mantener la disponibilidad de Personal competente para cubrir los roles definidos y proveer entrenamiento a los miembros de los equipos de respuesta, e inducción en manejo de Incidentes al Personal nuevo.

PRINCIPIO. Propiciar un ambiente de trabajo seguro y saludable para el Personal minimizando los riesgos que pudieran afectar a las personas, a los procesos productivos y a los activos, tanto físicos como digitales, de la Organización.



→ EXPECTATIVAS

Las áreas de la Organización deben:

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

7.2. Establecer actividades de capacitación, sensibilización y toma de conciencia para la prevención y la protección de la salud ocupacional a fin de promover y mantener el bienestar físico, mental y social de todo el Personal.

7.3. Determinar la aptitud psicofísica del Personal para las tareas y actividades que lo demanden.

7.4. Asegurar que todo el Personal cuente con las herramientas y las competencias para poder evaluar los peligros de seguridad y de salud en el lugar en el que se desarrollan las actividades, así como tomar conciencia de los efectos adversos que podrían derivar de su incumplimiento.

7.5. Identificar, relevar y comunicar conductas operacionales que pudieran ser reconocidas y compartidas como buenas prácticas y las que pudieran comprometer la seguridad de personas, ambiente y activos físicos y digitales, y la consecuente implementación de acciones de mitigación y/o prevención.

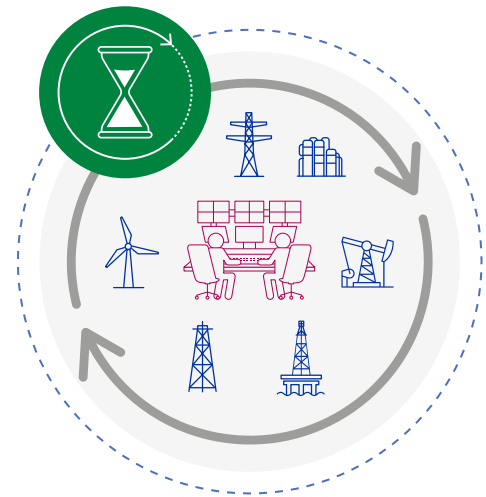
7.6. Implementar procesos de gestión para los trabajos que consideren previsiones específicas, alineado a las Reglas de Oro.

7.7. Gestionar habilitaciones y medidas de control de acceso a activos físicos y digitales de acuerdo con los roles y responsabilidades específicos que posea el personal designado.

7.8. Establecer programas y planes de movilidad segura, para el Personal, como para los activos físicos, que estén enfocados en los traslados seguros, dinámicos y eficientes. Los planes deben incluir la gestión del transporte terrestre, aéreo o naval establecidos por la Organización, contemplando los 5 pilares de la movilidad segura (gestión - contexto - medios de transporte - usuarios - preparación y respuesta a la emergencia).

7.9. Diseñar y desplegar planes de Seguridad Patrimonial que permitan mantener una situación favorable donde las personas puedan desarrollar sus tareas habituales sin compromiso de su seguridad física, resguardando las operaciones y activos tanto físicos como digitales, contra intimidación, acceso no autorizado, sabotaje, violencia y cualquier otra conducta criminal.

PRINCIPIO. Garantizar la adecuada gestión de los activos durante su ciclo de vida, en cumplimiento de los estándares de calidad, seguridad, integridad, confiabilidad y eficiencia requeridos, minimizando los riesgos y asegurando la captura de las oportunidades de mejora.



→ EXPECTATIVAS

Las áreas de la Organización deben:

8.1. Aplicar un sistema de gestión de activos que contemple todos los aspectos relacionados con el desarrollo, diseño, construcción, puesta en marcha, operación, mantenimiento y decomisionado de activos, asegurando la integridad, seguridad, confiabilidad y disponibilidad durante todo el ciclo de vida y cumpliendo además con las especificaciones técnicas y de calidad, regulaciones vigentes y la captura de aprendizajes para futuros proyectos.

8.2. Garantizar la ejecución de las actividades operativas de acuerdo con los procedimientos establecidos, identificando mecanismos y factores de daño para equipos y materiales, asegurando la operación de los activos dentro de los límites de riesgo y gestionando un manejo eficiente de todos los recursos.

8.3. Diseñar, planificar, ejecutar, monitorear y documentar planes de inspección y mantenimiento, tomando en cuenta la gestión de mantenimiento basada en riesgos que permite identificar los sistemas, estructuras, equipos o dispositivos, tanto físicos como digitales que resultan críticos para la seguridad y la continuidad de las operaciones.

8.4. Promover el uso de sistemas de monitoreo en tiempo real para el procesamiento y evaluación de datos asociados a la integridad de los activos, permitiendo realizar una eficiente y ágil evaluación de aptitud para el servicio.

8.5. Anticipar y asegurar el cumplimiento de los procesos de aprovisionamiento en tiempo y forma de los materiales y servicios críticos para la ejecución de las actividades, así como también de su disponibilidad de acuerdo con los requisitos establecidos.

8.6. Promover la Excelencia como un aspecto cultural, asegurando la difusión y el conocimiento de los procesos, normativas y criterios operativos establecidos, generando la toma de conciencia acerca de las consecuencias de sus acciones.

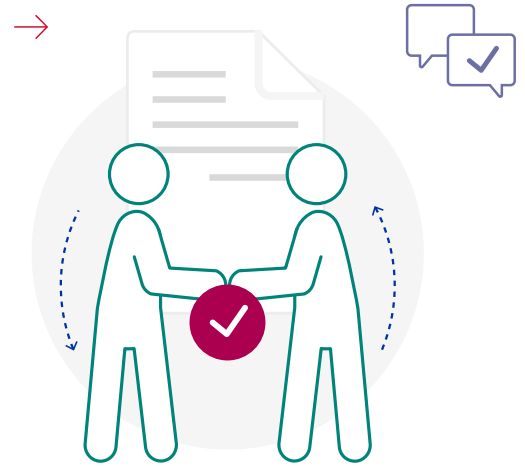
8.7. Diseñar e implementar los procesos para gestionar las mediciones, asegurando la aptitud para el servicio de los activos en función de los procesos identificados y sus riesgos y el cumplimiento de las regulaciones que pudieran corresponder.

8.8. Monitorear, controlar y optimizar las operaciones involucrando recursos multidisciplinares que faciliten la identificación de potenciales ajustes que permitan mejorar el desempeño.

8.9. Identificar y gestionar los decomisionados y/o abandonos necesarios y sus impactos como última etapa del ciclo de vida del activo, alineado con las regulaciones y a las mejores prácticas.

CONTRATISTAS Y PROVEEDORES

PRINCIPIO. Garantizar la continuidad de la cadena de valor a través de la selección, evaluación, monitoreo y desarrollo de contratistas y proveedores.



→ EXPECTATIVAS

Las áreas de la Organización deben:

9.1. Seleccionar, evaluar y reevaluar periódicamente a los contratistas y proveedores que forman parte de la cadena de valor, manteniendo la información relevante documentada, considerando los aspectos técnicos, de seguridad, económicos-financieros, las competencias del personal, la estructura organizacional y productiva.

9.2. Establecer contractualmente, el alcance del suministro, los requisitos a cumplir, las condiciones generales de compra y contratación, el cumplimiento de requerimientos legales aplicables, la definición de responsables dentro de su organización en base a las tareas a ejecutar o el servicio/producto a proveer.

9.3. Efectuar, antes y durante la ejecución de los trabajos tanto temporales como de largo plazo, actividades de monitoreo y auditoría periódicas, en función de la criticidad de los bienes y servicios suministrados, para: verificar la comprensión de los requisitos, el grado de progreso y el nivel de cumplimiento del alcance del suministro, las obligaciones legales y laborales, el cumplimiento de los requisitos de Seguridad y medio ambiente de manera de poder identificar la necesidad de complementar, ajustar o redefinir requerimientos o reforzar la comunicación de los resultados esperados.

9.4. Asegurar que los Contratistas y Proveedores cuentan tanto con las competencias técnicas requeridas para el desempeño adecuado de la actividad a su cargo en la provisión de bienes y/o servicios, como con el conocimiento de la importancia del cumplimiento de las políticas generales y el compromiso con el MGE.

9.5. Planificar y asegurar, con una periodicidad preestablecida y durante la provisión de los bienes y servicios contratados, la realización de reuniones de calidad para monitorear y evaluar el Desempeño de Contratistas y Proveedores, gestionar las no conformidades a los requisitos establecidos y brindar retroalimentación como base para la mejora continua.

9.6. Acompañar el desarrollo de Contratistas y Proveedores claves para asegurar la continuidad del negocio, desarrollando relaciones comerciales sostenibles a fin de fortalecer la cadena de valor entre las partes involucradas.

PROCESOS INTERNOS Y EXTERNOS

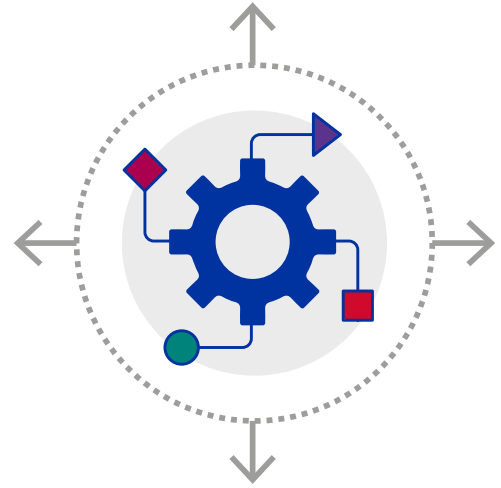
PRINCIPIO. Identificar, evaluar e implementar acciones para mejorar la experiencia de las áreas de la organización y usuarios externos. Cumplir con los requisitos acordados, asegurar la comunicación efectiva y la conformidad de las partes, basado en información confiable de las necesidades, expectativas y grado de satisfacción.

→ EXPECTATIVAS

Las áreas de la Organización deben:

10.1. Identificar, documentar y comunicar las interfaces de los procesos; asegurar que los responsables de su ejecución comprendan las entradas, las salidas, las expectativas y los requerimientos a fin de asegurar la capacidad y calidad de respuesta y su cumplimiento.

10.2. Monitorear y evaluar el grado de cumplimiento de las necesidades y expectativas de las áreas de la organización y usuarios externos para identificar oportunidades de mejora y asegurar que los requisitos no conformes sean identificados y tratados.



10.3. Implementar las acciones derivadas de la fase de evaluación a fin de gestionar ágilmente los requisitos no conformes, mejorando el grado de satisfacción de las áreas de la organización y usuarios externos.

10.4. Mantener una comunicación efectiva con los socios, creando un vínculo de confianza alineado a los objetivos estratégicos de la Organización.

ANEXO 1: GLOSARIO

Alta Dirección: Un conjunto de personas que ocupa el nivel más alto en la jerarquía de una organización y que se encarga de dirigir y controlar la misma.

Clientes: Personas u organizaciones que utilizan o adquieren productos o servicios que son proporcionados por otra empresa.

Compañía: Pan American Energy SL, Sucursal Argentina, su sucursal y subsidiarias.

Competencias: Conjunto de habilidades, conocimientos, actitudes y comportamientos que una persona posee y que le permiten desempeñar su trabajo de manera efectiva y eficiente.

Contratado: Un trabajador que ha sido contratado por una empresa para desempeñar un trabajo específico, pero que no es empleado directo de dicha empresa.

Contratistas/Proveedores: Personas físicas o jurídicas que han sido contratadas por una empresa para realizar trabajos, suministrar materiales o prestar servicios, y que pueden incluir subcontratistas.

Control de la Calidad: Conjunto de actividades planificadas y sistemáticas que tienen como objetivo garantizar que los productos o servicios de una empresa cumplan con los requisitos de calidad establecidos.

Cultura Organizacional: Conjunto de valores, creencias, comportamientos y normas que caracterizan a una empresa y que influyen en su funcionamiento y en las relaciones con sus empleados y clientes.

Desarrollo Sostenible: Proceso de satisfacer las necesidades de la sociedad actual sin comprometer la capacidad de las futuras generaciones para satisfacer sus propias necesidades.

Desarrollo Sustentable: Enfoque de desarrollo que busca equilibrar las necesidades económicas, sociales y ambientales para garantizar un futuro sostenible para las generaciones presentes y futuras.

Desempeño: Medida del rendimiento de una actividad o proceso en términos de eficiencia, calidad, seguridad, confiabilidad, cuidado ambiental y satisfacción del cliente y otros grupos de interés.

Eficiencia energética: Relación entre el rendimiento de una actividad o proceso y la cantidad de energía utilizada para llevarla a cabo.

ESG: "Environment Social Governance", refiere a los factores ambientales, sociales y de gobierno corporativo que son relevantes para evaluar la sostenibilidad de una empresa.

Grupos de Interés: Personas u organizaciones que tienen un interés o una relación con una empresa y que pueden verse afectados por sus decisiones o actividades.

ANEXO 1: GLOSARIO

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 (ideas, procesos, técnicas) que por su naturaleza/origen tiene un alto grado de incertidumbre con el fin de crear o aumentar el valor a los procesos de la compañía.

Indicadores de Desempeño (Key Performance Indicators – KPIs): Son medidas cuantificables que se pueden construir a partir de una o más características que sintetizan el desempeño de las actividades.

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 tienen la responsabilidad de guiar, motivar y dirigir a los equipos de trabajo para lograr los objetivos y metas de la empresa.

Modelo de gestión: Un marco de referencia para la gestión integral de la empresa, que incluye la definición de los objetivos, las estrategias, los procesos, los roles y responsabilidades, los indicadores de desempeño y las herramientas de seguimiento y evaluación.

Objetivo estratégico: Una meta concreta y ambiciosa que se establece para acercar a la empresa a un estado de excelencia en su gestión. Los objetivos estratégicos deben estar alineados con la visión, misión y valores de la empresa y ser coherentes con su contexto y entorno.

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

Partes Interesadas: Personas u organizaciones que tienen un interés legítimo o una relación con la empresa y pueden verse afectados o impactados por sus operaciones. Las partes interesadas pueden incluir clientes, proveedores, contratistas, comunidades locales, autoridades reguladoras, entre otros.

Plan de desarrollo: Proyecto de formación y capacitación para el personal, de manera que tengan la oportunidad de crecer profesionalmente dentro de la empresa.

ANEXO 1: GLOSARIO

Personal: Individuos que trabajan para la Compañía, incluyendo empleados, contratistas y subcontratistas.

Proceso: Conjunto de actividades que se relacionan o interactúan entre sí y que transforman las entradas en salidas.

Reglas de oro: Lista de principios fundamentales que permiten trabajar de manera segura y ambientalmente responsable en todas las áreas de la organización.

Requerimientos: Requisitos legales, técnicos, procedimentales, administrativos o de otro tipo, tanto internos como externos, que se aplican a la organización.

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.

Riesgo: Resultado de la incertidumbre que puede afectar los objetivos de la Compañía.

Seguridad Patrimonial: Disciplina cuyo objetivo es proteger a las personas y los activos contra el acceso no autorizado, la intimidación, el sabotaje, la violencia y otros comportamientos criminales.

Suministro(s): Bienes y servicios necesarios para el desarrollo de las operaciones de la Compañía.

Valores de la Compañía: Principios que inspiran y guían el pensamiento y las acciones de las personas que integran la Organización.

Visión: Estado futuro deseado de la Organización, definido por la Alta Dirección.



“El MGE promueve las mejores prácticas operacionales que protegen a nuestro capital humano y agregan valor a nuestros activos”.