

Paradigmas en la implementación del sistema de Gestión de Activos

POR: LEONARDO PINILLA RODRÍGUEZ, DANIEL ORTIZ RUIZ.
INTEGRANTES COMISIÓN GESTIÓN DE ACTIVOS Y MANTENIMIENTO. ACIEM.



- **Objetivos:** Son los que persigue un sistema de Gestión de Activos de acuerdo con los requisitos de la ISO 55001, los cuales se pueden clasificar en tres (3) grupos: resultados financieros; resultados no financieros y generación de valor a todas las partes interesadas de la organización.
- **Gestión por procesos:** Representa la base de la implementación de la Gestión de Activos.
- **Administración por objetivos:** Define la orientación a los resultados de la organización por medio de los objetivos FAST¹.

La combinación de estos tres (3) factores, ofrece la mejor relación para la generación de valor a todas las partes interesadas. Como complemento a lo anterior, la Gestión por Procesos busca la alineación, la integración y la interdependencia que se debe tener en cada empresa con respecto a los procesos de empresa existentes con las fases del ciclo de vida de los Activos, reforzado en las cláusulas de los requisitos de la ISO 55001.

Desde el 2014, las normas de Gestión tienen una estructura de alto nivel que facilita la integración de los sistemas de Gestión y la auditoría de los mismos. Esto no significa unicidad sino integración.

Paradigmas identificados

Se han identificado 10 paradigmas, algunos de ellos mucho más arraigados que otros, pero en su totalidad demuestran la tendencia sobre el nivel de entendimiento, apropiación y fundamentación de un sistema de Gestión de Activos.

A continuación compartimos los planteamientos de la ponencia que, en nombre de la Comisión de Gestión de Activos y Mantenimiento de ACIEM, presentamos en el XXII Congreso Internacional de Mantenimiento y Gestión de Activos que se realizó del 19 al 22 de agosto, sobre los paradigmas que dificultan la implementación de la Gestión de Activos en las organizaciones.

Antes de presentar los paradigmas, es necesario revisar algunos conceptos claves de la Gestión de Activos:

- **1. Gestión de Activos es algo nuevo:** En algunas empresas se ha visto la Gestión de Activos como un modelo completamente novedoso, similar en estructura a otras normas de gestión empresarial, pero que se desconoce completamente su enfoque, bases y elementos, por lo cual, se ha confundido con elementos como Gestión Contable de Activos, mecanismos automatizados bajo plataformas online para el inventario de Activos, elementos financieros para la definición de criterios de la vida útil y su relación con la depreciación.
- **2. Gestión de Activos lo soluciona todo:** Durante la implementación del sistema de Gestión de Activos, hay situaciones en las cuales los diferentes sistemas de Gestión riñen entre si al no tener una visión integradora, debiendo asumir el sistema de Gestión de Activos la responsabilidad de solucionar las falencias de los ya existentes. Esto contribuye a originar creencias como: “el sistema de Gestión de Activos es mucho más completo que otros sistemas” o “a través de este sistema podemos resolver problemas de fondo de las organizaciones”.
- **3. Necesitamos la certificación:** Tiene dos enfoques. El primero, muy sesgado al cumplimiento

“ Se cree erróneamente que la Gestión de Activos no necesita involucrar a toda la organización, que esto es sólo de un área, o de un proceso ”

del requisito de la norma sobre ‘generación de información documentada’ y el segundo, a la obtención de la certificación para poder cumplir con un requisito de mercado o regulatorio. Cualquiera de las dos está alejada de la realidad, puesto que la certificación es tan solo un medio para que la organización asegure que ha implementado mecanismos que ayudan a la generación del valor a partir de los Activos para todas las partes interesadas.

- **4. Gestión de Activos es solo para empresas grandes:** Los sistemas de gestión calidad, ambiental, de seguridad, de energía y el mismo de Gestión de Activos, están estructurados para que sean implementados por cualquier tipo de empresa.

¿QUÉ FACILITA LA IMPLEMENTACIÓN SGA?



XXII CONGRESO INTERNACIONAL DE
MANTENIMIENTO Y GESTIÓN DE ACTIVOS



Estructura de alto nivel de las normas de gestión:

- ISO 9001
- ISO 14001
- ISO 45001
- ISO 55001
- ISO 19011

Proporciona una herramienta útil para la integración de los sistemas de gestión y la auditoría.



La ISO 55002² presenta ejemplos para organizaciones clasificadas como pequeñas y medianas empresas (Pymes). Este concepto de cobertura es bien importante, y no solo por la referencia al tamaño de la organización, también se refiere al tipo de organización, sea privada o gubernamental, para lo cual ya se han estado creando documentos que facilitan la gestión de la infraestructura pública como es la norma ASTM 3210.

- ▶ 5. **¿Por qué hacerlo fácil si podemos hacerlo difícil?:** Creemos que, ante una abrumadora simplicidad, el proceso no es el que necesitamos, o peor aún, seleccionamos los procesos y los sistemas más difíciles o complejos, creyendo inconscientemente que por esa razón el resultado será el más efectivo. Si conocemos bien los métodos, las herramientas y todos los elementos que componen una gestión sistémica de procesos de empresa, bien podremos llegar a hacer las cosas simples, esto es, disminuirles su complejidad a partir del *conocimiento*.



- ▶ 6. **Gestión de Activos no aplica a la Gestión de Proyectos.** Frases como: “Mi responsabilidad llega hasta entregar los equipos a operación”; “Eso de mantenibilidad o los planes de mantenimiento son de mantenimiento, no tenemos que trabajarlo

“ Se ha visto la Gestión de Activos como un modelo completamente novedoso, similar en estructura a otras normas de gestión empresarial, pero que se desconoce su enfoque ”

en proyectos” o “Eso de la Gestión de Activos es de mantenimiento, que ellos se encarguen de su implementación”, cada vez son más recurrentes de lo esperado. La Gestión de Proyectos está incluida como actividades de la Gestión de Activos y a través de los cuales podremos tener mayor control sobre el costo total del ciclo de vida de los activos, mucho más que los mismos de operación y mantenimiento.

- ▶ 7. **Gestión de Activos es la evolución del mantenimiento:** Por historia o por similitud, la Gestión de Activos se ha entendido como Gestión de Mantenimiento, limitándola a las fases de operación y mantenimiento. Nada más desacertado que esto, pero hay quienes aún lo sustentan como parte de su discurso y caen en la tentación de hablar sólo de mantenimiento, cuando se solicita una definición, por ejemplo, del plan de Gestión de Activos. En la cuarta generación, mantenimiento busca ser más estratégico, apalancando y compartiendo la visión de la organización, con el fin de asegurar actividades generadoras de valor, integrarse adecuadamente con proyectos, operaciones, cadena de abastecimiento y la parte comercial, soportarse en herramientas como la Ingeniería de la confiabilidad y mantenibilidad, con información de alta calidad que genere conocimiento y finalmente impulsar la innovación y la mejora de la organización, orientado principalmente a la generación de valor.
- ▶ 8. **Gestión de Activos es lo mismo de la ISO 9001.** Al comienzo del documento se hizo una pequeña introducción a este tema, al hacer mención

sobre la estructura de alto nivel de las normas de Gestión y a la oportunidad que hay de integrar los sistemas de Gestión. Esta condición que permiten las normas ha motivado a algunos a pensar que “por el hecho de tener la certificación en ISO 9001, llegar a obtener la de ISO 55001 es muy fácil porque es lo mismo”. Aunque se hable de o se esté trabajando con, un sistema integrado de gestión hay que tener en cuenta que cada sistema requiere asegurar su enfoque, asegurar la obtención de unos objetivos estratégicos de la organización. Por esto, hay que volver a hacer énfasis en el objetivo de la Gestión de Activos el cual es “Asegurar las necesidades y expectativas de las partes interesadas, pertinentes a la gestión de activos asegurando la generación de valor”.

- ▶ **9. Gestión de Activos es un tema exclusivo de un proceso o equipo de personas:** Se cree erróneamente que la Gestión de Activos no necesita involucrar a toda la organización, que esto es sólo de un área, o de un proceso, cuyos integrantes deben asumir toda la responsabilidad de la implementación y de la operación o funcionamiento del sistema. La idea no es generar ‘superhéroes’, no se trata de tener personas que crean que tienen la razón o la verdad absoluta. Se trata de que toda la organización esté alineada, comprometida con el asunto, empujando todos hacia el mismo lado. ¿Cómo se puede lograr esto? Como se indica en este objetivo, en muchas empresas se requiere una revisión y cambio cultural para que la organización realice Gestión de Activos, y no se quede, por ejemplo, en solo acciones sobre los Activos. Por esta razón, hay que volver al tema de personas, indicando que los responsables por las acciones sobre los activos se caractericen por tener las adecuadas “Aptitud” y “Actitud”.

CONCLUSIONES

- ✔ Se requiere que en cada organización se cree y gestione el conocimiento sobre los Activos sobre la Gestión de Activos y sobre el Sistema de Gestión de Activos.
- ✔ No se trata de obtener la certificación, la certificación en cualquier Sistema de Gestión es tan solo un medio para asegurar los requisitos mínimos de un sistema de Gestión.
- ✔ Por el afán de las implementaciones, se van creando mitos errados sobre la Gestión de Activos, esto contrarresta si se crea permanentemente conocimiento sobre Gestión de Activos al interior de cada organización. Se trata de ‘construir con nuestro propio conocimiento’, de tener claro que tendremos que ‘desaprender para volver a aprender’.
- ✔ Las personas son las que generan el conocimiento y lo aplican, las empresas deben gestionar el conocimiento.

- ▶ **10. El software hace la Gestión de Activos:** En diversos escenarios se han escuchado propuestas donde se asegura que con la implementación de un ERP o de un EAM, ya se está listo para el sistema y la Gestión de Activos. La Gestión de Activos debe ser liderada y ejecutada por personas, las herramientas informáticas son solo eso, herramientas, que deben facilitar el trabajo, aunque algunas veces hacen lo contrario. Esas tecnologías de información deben ayudarnos en la toma de decisiones, la medición del desempeño del proceso, la generación de indicadores de desempeño, la estructuración de acciones de mejora y en el seguimiento al cumplimiento de los planes de Gestión. ▲▲

- 1 (F) Frecuentemente discutidos: las metas deben ser usadas durante las discusiones cotidianas para revisar el progreso y asignar recursos.
 (A) Ambiciosos: las metas deben ser difíciles, más no imposibles de lograr.
 (S) Específicos: las metas se deben traducir en métricas e hitos concretos que obliguen tener claridad sobre cómo se van a lograr los objetivos y a revisar el avance.
 (T) Transparentes: las metas y el desempeño actual deben hacerse públicos para que los vean todos los empleados y demás grupos de interés asociados al tema.
- 2 Guía para la implementación del Sistema de Gestión de Activos de acuerdo con los requisitos de la ISO 55001