

LA OFICINA DE CATALOGACIÓN DE LA DEFENSA, UN AGENTE DE CAMBIO EN LA LOGÍSTICA

Benjamín Riquelme Oyarzún*

En 2004 se creó en Chile la Oficina de Catalogación de la Defensa (OCD) que vino a implementar el uso del sistema OTAN de catalogación de las FF. AA., Estado Mayor Conjunto e industria de la Defensa.



función de representarla ante el Grupo OTAN de Directores Nacionales de Catalogación (AC/135), como también, la responsabilidad de administrar y operar el sistema de catalogación de la Defensa, velando por el cumplimiento de las normativas del Sistema OTAN de Catalogación (SOC), para contribuir al adecuado funcionamiento de los sistemas de administración logística de las Fuerzas Armadas.

El propósito no es explayarse sobre las funciones técnicas de la Oficina de Catalogación de la Defensa (OCD), sino en explicar resumidamente cómo ha ido adaptando su actuar dependiendo de los escenarios que se presentan, para difundir e implementar el uso del sistema OTAN de catalogación en las Fuerzas Armadas, Estado Mayor Conjunto e industria de la Defensa.

Esta oficina, dependiente del Estado Mayor Conjunto, fue creada por el Ministerio de Defensa mediante la Orden Ministerial EMDN. DAE. N°28 del 17.AGO.2004, y se le asignó la

Los desafíos que ha enfrentado la OCD, y seguirá haciéndolo, son variados. Comprenden situaciones relacionadas con la reticencia al cambio, cultura organizacional, desconocimiento de la catalogación OTAN y la subvaloración de la logística, entre otras.

Se incluyen los resultados que arrojó el estudio del estado del arte de la OCD a fines del año 2012 y las medidas adoptadas hasta julio de 2015. Para mejor entendimiento, los aspectos analizados se desarrollaron en forma independiente, aunque la mayoría de los hechos fueron simultáneos y concatenados.

* Capitán de Fragata AB. Magíster en Gestión mención Control de la P.U.C.V. Magíster en Historia de la P.U.C.V. Magíster en Ingeniería de Sistemas Logísticos P.U.C.V./ACAPOMIL. Preclaro Colaborador de la Revista de Marina, desde 2015.

Diagnóstico y solución

A finales del año 2012, el jefe de la OCD hizo un análisis de la situación en que se encontraba su organización y la catalogación OTAN a nivel Defensa. El resultado arrojó la existencia de factores críticos necesarios de atender, como el desconocimiento de este tema en las instituciones, la falta de interacción entre los organismos logísticos de las FF.AA., la ausencia de un organismo logístico en el Ministerio de Defensa que dicte normas, el desconocimiento de la aplicabilidad¹ del Número OTAN de Catalogamiento (NOC) y la resistencia al cambio. Esto último se consideró como el más complejo, porque significaba manejar el cambio para cuatro grandes Instituciones (FF.AA. y EMCO) más las empresas de Defensa autónomas del Estado² (FAMAE, ASMAR y ENAER); además, no se contaba con los antecedentes suficientes para explicar los beneficios que significa el cambio y los riesgos que encierra el no querer cambiar, tampoco la OCD tenía el poder o autoridad para incentivarlos a adoptar el SOC.

En atención al diagnóstico señalado, a la OCD se dispuso ocuparse de los factores críticos encontrados, siguiendo una lógica iterativa y adaptada del exponente del realismo político Nicolás Maquiavelo, que se resume en que dado un contexto, se identifica lo que ciertamente se *necesita* hacer, para posteriormente evaluar si la *oportunidad* de ejecutar la acción está presente, hay que esperar o se debe crear, y finalmente entra al ruedo la *virtù* del líder, es decir, la fuerza, ánimo y empuje para sacar adelante la tarea. Los factores críticos son:

■ Desconocimiento del Sistema de Catalogación de la Defensa

Como un primer tema a resolver surgió el desconocimiento en las Fuerzas Armadas de la catalogación OTAN y de la OCD. Con el propósito de que los altos mandos tengan un sistemático contacto con la catalogación y conozca los organismos relacionados, se dispuso como primera medida que toda información a comunicar desde la OCD a las oficinas de catalogación

institucionales y viceversa, independiente de las coordinaciones por canales informales, se realice siguiendo conducto regular, es decir, a través del Jefe del Estado Mayor de cada institución y Jefe del Estado Mayor Conjunto para el caso de la OCD.

En paralelo, se inició un programa de difusión que incluyó exposiciones tridimensionales en Iquique y Punta Arenas, en Talcahuano para la Armada por la importancia logística de la ITO Scorpene, DIRECRUTALC y TALCABAS, y en Rancagua para el Ejército por la Brigada de Aviación. Además, se coordinaron presentaciones en las tres Academias Politécnicas, en el Curso Conjunto de Estado Mayor y una reunión de trabajo con los Jefes de la Cátedra de Logística de las Academias de Guerra.

■ Manejo de la resistencia al cambio

La gestión del cambio conlleva ciertas claves, y una de ellas es presentar los beneficios que éste traerá y los riesgos de seguir haciendo lo mismo. Para esto, se inició la búsqueda de datos duros que demuestren la utilidad de tener un lenguaje común en las FF.AA., a través de un código que facilite las adquisiciones, que permita la interoperabilidad con fuerzas combinadas y evite la duplicidad de inventarios, entre otros.

Para comenzar a mostrar la aplicabilidad NOC e ir dejando el precedente que la OCD es la autoridad técnica de las oficinas de catalogación institucionales, se incluyó en las disposiciones que anualmente emite la OCD para los integrantes del sistema de catalogación de la Defensa, el envío a esa oficina por parte de las instituciones, de un listado con todos los NOC que mantienen en la base de datos de su sistema logístico. Con estos antecedentes, el año 2013 se obtuvo por primera vez el detalle del material común que tenían las Fuerzas Armadas, información que les fue remitida junto a algunas sugerencias, como por ejemplo, que antes de dar de baja un ítem de uso común, se consulte a otra institución si lo necesita.

Quien lidera el cambio y tiene que administrar su resistencia, además de tener inteligencia

1. Se entiende como "Aplicabilidad" el uso de los datos que entrega el NOC para la identificación del material, la gestión y desarrollo de proveedores, intercambiabilidad entre equipos, conocer usuarios nacionales y extranjeros, gestión de inventario, precauciones para el transporte y embalaje, entre otros.
2. En adelante se les llamará Industrias de la Defensa.

emocional o habilidades para liderar, requiere de poder (posicional, relacional y personal). El poder "*posicional*", que se refiere al puesto jerárquico que necesitaba la OCD, se concretó con la emisión de la Orden Ministerial N° 4200/2099/10 del 14 de octubre de 2014, que dispuso el uso obligatorio del NOC en las FF.AA., EMCO e industrias de la Defensa. También, la OCD remarcó en informes y oficios su rol como representante del Ministerio de Defensa ante el AC/135 y como autoridad nacional de la catalogación. En la redacción de la orden ministerial se tuvo la precaución de considerar las reglas básicas del Control de Gestión: "Lo que no se mide no se controla y lo que no se controla no se hace", por lo tanto, se estableció que la OCD es el organismo que controla su implementación, se fijaron plazos y se solicitó un programa cuantificado a las instituciones de sus actividades para que la OCD tenga parámetros de medición.

El poder "*relacional*" que deriva de las relaciones con los demás y que se caracteriza por ser una fuente de información, consejos y recursos tangibles, se ha ido conformando a través de los *stakeholders* o grupos de interés que buscó y contactó la OCD, siendo algunas de estas entidades las oficinas de catalogación institucionales, las industrias de la Defensa, la Dirección de Educación, Doctrina y Entrenamiento Conjunto del EMCO (DIREDENCO), y el Departamento de Industria de Defensa y el Departamento de Cooperación, Tratados y Acuerdos, dependiente ambos de la Subsecretaría de Defensa.

■ Oferta y demanda de catalogación OTAN

Otra luz que arrojó el análisis del estado del arte de la OCD, fue que esta organización era quien ejercía prácticamente la totalidad de la oferta y la demanda de la catalogación. Ante esta situación, se acordó que en la oferta (difusión del SOC, del NMCRL³ y de la utilidad del NOC, entre otros) participaran también las oficinas institucionales; y la demanda (el uso del NMCRL, NOC, cursos, etc.) se traspasara mayoritariamente a las Fuerzas Armadas, industrias de Defensa y otros organismos.

Para diversificar la oferta de la catalogación, se incluyó en las disposiciones que emite la OCD,

que las oficinas institucionales consideren en su plan de actividades la difusión y capacitación de la catalogación OTAN dentro de su organización. Además, al considerar que ellas son las encargadas de asignar NOC al material de su institución, se sugirió que también asuman la responsabilidad de ejecutar las bajas de NOC del sistema logístico, con el propósito que verifiquen antes la utilidad del ítem en otra institución.

Con la orden ministerial que dispuso el uso del NOC, las instituciones y las Industrias de la Defensa aumentaron su demanda por cursos de catalogación. Este año 2015, la OCD coordinó cursos en Argentina para 16 personas y en España para otros dos. Para el año 2016 los requerimientos se encuentran cuantificados en once personas para los cursos que se imparten en Argentina y cinco para España. Sin embargo, los cupos que tienen los países sufren variaciones, al igual que la cantidad de alumnos que mandan las Instituciones; por tal motivo, la OCD inició los contactos con Brasil para tener otras alternativas de cursos de catalogación.

El producto de la difusión realizada por la OCD y las oficinas institucionales, es posible ejemplificarlos en estos tres casos:

- La divulgación que se hizo en los buques de la Escuadra, generó que los oficiales de cargo y el personal bajo su mando aprendieran a utilizar el NMCRL, requiriendo posteriormente la suscripción de sus unidades a licencias de esta base de datos, lo que fue ejecutado por el COMOPER. Esto ha hecho más eficiente el trabajo de la oficina de catalogación institucional, porque mejoró la calidad de los datos entregados por los usuarios.
- La reunión de la subcomisión de catalogación realizada en la Aviación Naval el año 2014, permitió fortalecer vínculos entre este último y la Fuerza Aérea, acordando reuniones "Logs to Logs", que permite el intercambio de información logística. Del mismo modo, la Fuerza Aérea gestionó pasantías de su personal en la Aviación Naval, con el objeto de identificar material de los aviones CASA 212.

3. NATO Master Catalogue of References for Logistics, que es la Base de Datos de la OTAN.

- El contacto entre la OCD y la Aviación Naval, permitió a esa oficina coordinar la pasantía de personal del Ejército que se desempeña en la Brigada de Aviación, para identificar el material común de los helicópteros "COUGAR".
- **Búsqueda de Stakeholders**
- La necesidad de ampliar el networking de la OCD, se originó por el requisito de difundir la catalogación OTAN. Al encontrar que existía interés de algunos de los contactos en conocer más de este tema y/o reconocieron la aplicabilidad del NOC, se decidió fortalecer la relación con ellos. Sin embargo, dos realidades juegan en contra de los esfuerzos de la OCD para instalar en el consciente de las instituciones los beneficios de la aplicabilidad del NOC. Primero, la inexistencia en el Ministerio de Defensa de un organismo que cumpla el rol de "autoridad logística" con potestad para normar, supervisar y centralizar la logística operativa del sector Defensa. Segundo, la autonomía logística que las FF.AA. tienen. Estos aspectos son relevantes, al considerar que la eficiencia del sistema OTAN de catalogación está estrechamente asociada a una logística conjunta.
- Por tal motivo se resolvió ampliar la red de contactos e involucrarlos con la catalogación OTAN:
- Con el apoyo de la DIREPENCO se logró el año 2014, enviar, a tres oficiales, uno de cada institución, al curso de catalogación que se imparte en Argentina, con el compromiso que a futuro esos oficiales se desempeñen como instructores. También, se desarrolló y remitió a las instituciones un programa de estudios común de catalogación, para que sea impartido en las Escuelas Matrices o Academias Politécnicas, y se incluyó en el Curso Conjunto de Estado Mayor una conferencia sobre la catalogación OTAN. Por último, se está trabajando para impartir en el CECOPAC un curso básico de catalogación para el personal de las FF.AA.
 - Por su parte, el contacto creado con el Departamento de Industria de Defensa permitió incorporar en la orden ministerial el uso del NOC en FAMA, ASMAR y ENAER. Incluso, este Departamento ha sido un apoyo para instalar la importancia de la logística y la catalogación como tema en la Subsecretaría de Defensa.
 - Las buenas relaciones con los jefes de las oficinas nacionales de catalogación de Argentina y Brasil, determinó que éstos solicitaran la firma de acuerdos bilaterales de catalogación.
 - En el mes de julio de este año 2015, la OCD coordinó una reunión con las tres Instituciones para tratar temas concernientes a la catalogación y que potencian la logística conjunta, como es el programa de adquisiciones Foreign Military Sales (FMS), el uso de las cláusulas contractuales de catalogación y el registro especial de proveedores de Defensa. Los acuerdos alcanzados se informaron a las instituciones, entre los que destaca el beneficio de continuar con estas reuniones para unificar doctrina y traspaso de experiencias. Por su parte, la OCD está auspiciando el restablecimiento de la comisión de logística de Defensa, que dejó de funcionar a mediados del año 2010.
- **Conclusiones**
- La OCD se ha preocupado de encontrar cursos de acción para avanzar en la implementación de la catalogación OTAN en el país y en transmitir los beneficios de una logística más integrada. El trabajo en equipo con las oficinas de catalogación institucionales ha permitido el consenso en la mayoría de lo dispuesto por la OCD y se espera este mismo logro con las industrias de la Defensa.
 - Es de esperar que después de que se lea este artículo sobre lo que hace la OCD, se le valore como instrumento para implementar una nueva forma de hacer logística.
