

INSTITUTO PANAMERICANO DE INGENIERIA NAVAL

**XIX CONGRESO DE INGENIERIA NAVAL
COPINAVAL**

APLICACIÓN DE SISTEMAS DE GESTIÓN A EMPRESAS UNIPERSONALES QUE OPERAN BUQUES DE TRÁFICO NACIONAL

(La experiencia Ecuatoriana y su proyección.)

Autor: Leonardo Jefferson Castillo Manrique
Ms. en Ingeniería Oceánica, Ing. Naval

APLICACIÓN DE SISTEMAS DE GESTIÓN A EMPRESAS UNIPERSONALES
QUE OPERAN BUQUES DE TRÁFICO NACIONAL
(La experiencia Ecuatoriana y su proyección.)

Introducción

El presente trabajo tiene por objeto compartir la experiencia que como compañía consultora ecuatoriana hemos tenido al facilitar la implementación de Sistemas de Gestión de Seguridad en más de 14 compañías ecuatorianas y posteriormente manejar la información sobre auditorías externas independientes realizadas.

Las particularidades de que la mayoría de las empresas sean familiares o unipersonales (de un solo dueño) y operen buques de tráfico nacional son de suma importancia y su tratamiento específico fue clave para lograr una exitosa implementación.

El hecho que en Ecuador se haya pasado directamente a gestionar la calidad operacional de los buques en tráfico nacional es algo que debe considerarse con detenimiento y es posiblemente el factor más importante, pues a diferencia de controlar o asegurar la operación de buques, gestionar implica un altísimo componente relativo al factor humano, para lo cual es necesario un cambio de cultura que inclusive puede resultar traumático en algunos casos.

Antecedentes

El Tráfico Nacional Ecuatoriano es representativo en cuatro áreas: Buques de pasajeros que operan en la Provincia Insular de Galápagos, Buques Pesqueros, Buques Cargueros para abastecimiento en la ruta Guayaquil – Galápagos, y Buques tanqueros de hidrocarburos entre Esmeraldas, La Libertad y Guayaquil.

El control para buques de tráfico nacional en Ecuador se ejerce directamente por la autoridad marítima, a través de la Dirección General de la Marina Mercante (DIGMER), que ejecuta un programa anual de inspecciones.

Las inspecciones se ejecutan durante el año, dependiendo del puerto de registro del buque. Sólo cuando hay novedades importantes se reinspecciona el buque, caso contrario no se lo hace.

Esta práctica, que en el fondo no es más que control de calidad, enfocado a la verificación de determinados requerimientos, deja al descubierto vacíos que inciden en la operación segura de las naves.

Se puede considerar como el vacío más relevante, lo relacionado con el mantenimiento en su más amplia concepción, pues con un control anual dirigido principalmente a equipos del buque, no es posible hacer un seguimiento efectivo.

La Autoridad Marítima Ecuatoriana, consciente de que el control ejercido a través de las inspecciones anuales es insuficiente y buscando que la operación de los buques de tráfico nacional sea más segura dictó la resolución 690/99 que establece la obligatoriedad de que las empresas operadoras de los buques de tráfico nacional de Bandera Ecuatoriana, implanten el código IGS y obtengan la respectiva certificación.

Ésta resolución ha sufrido varias modificaciones, hasta la última emitida en el año 2004, con el número 301/04.

La obligatoriedad de aplicación actual, según la resolución 301/04 de DIGMER, se resume en:

- 1) Todas las naves de pasaje de más de 12 pasajeros.
- 2) Todas las naves de 500 TRB o más y
- 3) Plataformas de petróleo.

Cabe aclarar que al hablar de “todas las naves”, en la práctica no se incluye a los buques pesqueros, pues el Código ISM es parte del convenio SOLAS que como sabemos no aplica este tipo de naves.

Alcance de aplicación a buques de tráfico nacional

La resolución 301/04 resultó aplicable para los buques de pasajeros que operan en Galápagos y los buques tanqueros de hidrocarburos, pues a los pesqueros no les aplica y los buques cargueros de tráfico nacional tienen menos de 500GT.

Universo que componen las empresas con las que se trabajó

Son 18 las empresas a las que se les facilitó la implementación del código IGS, las mismas que operan 30 buques.

De estas empresas una pertenece al grupo corporativo más grande de Ecuador y opera buques tanqueros. Los demás operan buques de pasajeros.

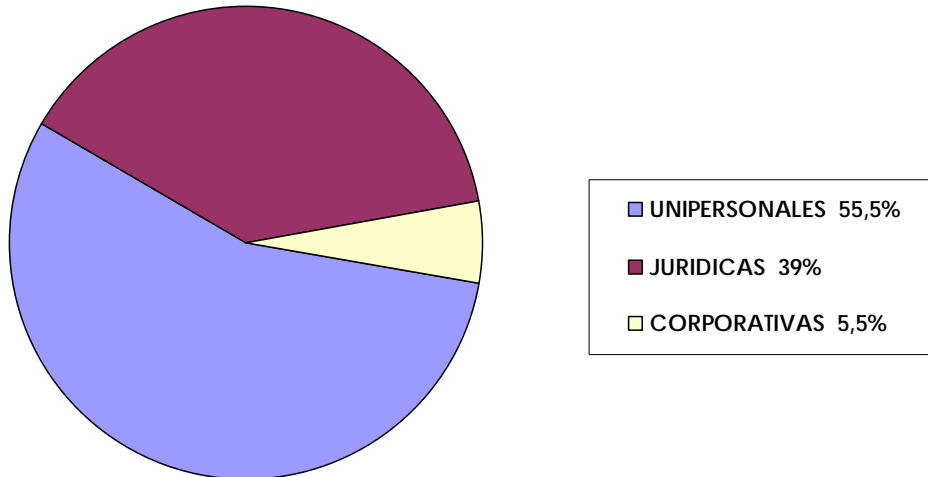
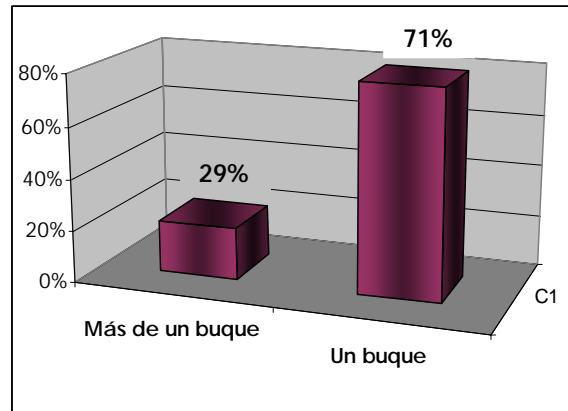
De las 17 empresas restantes, 10 son empresas unipersonales y 7 son personas jurídicas.

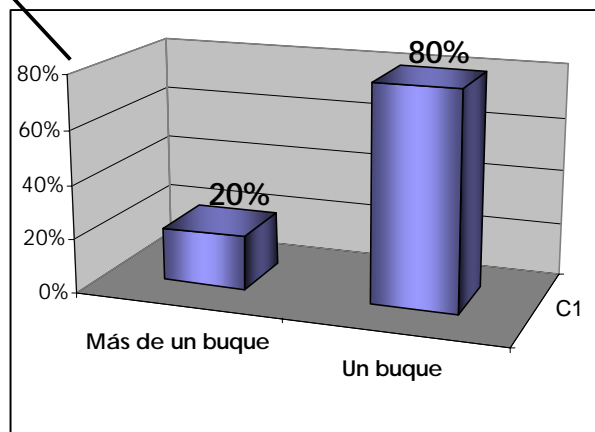
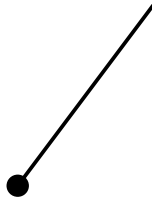
De las 10 empresas unipersonales, 2 operan más de un buque.

De las 7 personas jurídicas 5 operan más de un buque.

Cabe aclarar que como empresas Unipersonales reconocemos a aquellas donde una persona natural es propietario y al mismo tiempo el operador integral del buque.

CARACTERÍSTICAS DE LAS EMPRESAS





PARTICULARIDADES QUE HACEN ESPECIAL LA APLICABILIDAD

Creo que es importante compartir ciertas características especiales de este proceso en cuanto a inconvenientes que se encontraron en el camino y las soluciones que se aportaron.

Este análisis lo presentamos a continuación referenciando al respectivo mandato del código IGS.

REQUISITOS GENERALES

El primer trabajo fue introducir a cada compañía desde los conceptos básicos por los cuales el código IGS pasa a constituirse en guía de su operación a partir de ese momento. Esto fue necesario para cimentar correctamente el trabajo de implementación por las siguientes razones:

- Las compañías hasta ese momento sólo sabían que cada año llega un inspector y pide determinados requerimientos y equipos que debían ser cumplidos (control).
- Se conocía, por referencia, determinados convenios internacionales, pero no su contenido, implicación y origen.
- Había la creencia que el código IGS, era un documento más que se pedía por parte de la Autoridad Marítima. Incluso en los primeros contactos que se tuvo con las compañías, la preocupación general era “¿cuándo se puede hacer la inspección para el IGS?, ¿cuánto cuesta el certificado?, ¿cuánto tiempo dura la inspección?”.

Esto se debía básicamente a que aunque estaban acostumbrados al control del cumplimiento de normas, no había conocimiento de estas normas, además no existían (ni existe a la fecha) una recopilación Ecuatoriana de Normas de Seguridad para Buques de Tráfico Nacional.

Dentro de este mismo contexto, había la práctica de ejercer control, por parte de las compañías, sobre el equipo del buque y sobre la experiencia del capitán, pero gestionar la operación a bordo era algo que no se utilizaba salvo una o dos compañías que lo hacían de manera limitada.

A fin de generar acción multiplicadora se utilizó dos formas de enfrentar este problema, una fue a través de charlas masivas al personal de las compañías, y la otra conversaciones individuales que incitaban a propagar la versión correcta de las cosas.

Al final del proceso (que duró casi dos años) se consiguió fijar conceptos básicos y establecer conciencia sobre la necesidad de conocer el marco referencial que rigen las normas de seguridad.

Sobre este punto, hay que indicar algo muy particular: para algunas empresas resultaría muy caro armar una biblioteca sobre regulaciones internacionales, tomando en consideración además, que mucho de ello no les aplicaba, pero por otro lado, era necesario e indispensable que las compañías pudiesen demostrar objetivamente que existía soporte técnico en sus sistemas de gestión operacional. Debió tomarse en cuenta además, que existen ciertas regulaciones muy específicas que sólo se aplican al Parque Nacional Galápagos o en los terminales petroleros. Se propuso como alternativa la recopilación de regulaciones locales dadas por las autoridades de control del Parque Nacional, utilizar el formato de inspección anual de seguridad de la Autoridad Marítima, y algunas disposiciones adicionales como referencia y evidencia objetiva de soporte técnico en esta área. La condición básica fue la obligatoriedad de actualizar esta información anualmente.

Con este trabajo inicial, que incluyó el estudio del Código por parte de cada compañía, se pudo continuar y finalizar el trabajo de implementación.

Las empresas y sus buques, recién tienen trabajando, un promedio de tres años, en sus Sistemas de Gestión de Seguridad, de modo que es muy pronto para afirmar que los objetivos previstos en el código se han cumplido, pero la meta de implementar un sistema de gestión de seguridad, ajustado al código y a las condiciones particulares de cada compañía, si se ha logrado.

SOBRE LOS PRINCIPIOS DE SEGURIDAD Y PROTECCIÓN DEL MEDIO AMBIENTE (POLÍTICAS)

Fue necesario introducir políticas muy claras y específicas, que permitieran a las compañías saber los compromisos asumidos y en ellas establecer las particularidades de aplicación para estos buques de tráfico nacional.

Se introdujo declaraciones expresas sobre la manera como se manejaría la mejora continua.

SOBRE LA RESPONSABILIDAD Y AUTORIDAD DE LA COMPAÑÍA

Ninguna compañía tenía niveles jerárquicos establecidos. En las empresas unipersonales fue muy crítico introducirlos y separar las funciones de cada uno. Las compañías que funcionan como personas jurídicas, conocían niveles jerárquicos, pero esto no estaba documentado.

Caso especial lo constituyó la empresa que pertenece al grupo corporativo, pues para ellos fue necesario introducir ciertos cambios que permitieran de manera autónoma poder decidir sobre la operación del buque y la asignación de recursos, caso contrario la auditoría externa hubiera sido extendida a niveles ejecutivos de la corporación que lo único que deseaba era que no se suspenda la operación del buque.

Para aquellas empresas Unipersonales, donde el propietario era a la vez: el gerente, el capitán del buque y el operador, fue necesario hacer un trabajo adicional que culminó con la delegación de funciones debidamente documentada y con la autonomía suficiente. Aún para estas empresas se introdujo un organigrama estructural y se definió funciones, lo que obviamente contribuyó a introducir la gestión operacional en las compañías.

CON RELACIÓN A LA RESPONSABILIDAD Y AUTORIDAD DEL CAPITÁN

En muy pocas compañías se notó una verdadera delegación de autoridad al capitán del buque.

En las compañías que operan como persona jurídica se dejó entrever una autoridad superpuesta, que era ejercida por los gerentes o gerentes de operaciones y con mayor énfasis en las unipersonales donde el propietario ejercía su condición con más fuerza.

Es de anotar sin embargo que esta superposición de autoridades estaba dirigida más a la parte hotelera y manejo de personal.

La parte operacional del buque si era delegada al capitán pero no con el respaldo necesario.

Se detectó falta de liderazgo de los capitanes e incluso la autoridad era en algún caso absorbida por el “guía” del buque, que es el encargado de conducir las excursiones de los turistas.

Estos problemas se debían básicamente a:

- La naturaleza de la operación (viajes cortos con entradas semanales a puertos base), lo que originaba:
 - Constante subida a bordo de los gerentes o propietarios.
 - Que los capitanes consideren que pueden navegar “con los ojos cerrados”.
 - Considerar que los zafarranchos y más prácticas de navegación no son necesarias.
- Que se considere que el trabajo de guía es el más importante a bordo, debido a su directa relación con la satisfacción del turista.
- Desconfianza de los gerentes o propietarios hacia la tripulación que opera sus buques. Esto último lo consideramos aquí por el efecto de la desautorización, pero será abordado más en detalle en el siguiente punto.

Para salvar este inconveniente fue necesario reunirse independientemente con la tripulación de cada buque y a través de un diálogo franco incluir dentro de sus rutinas, procedimientos encaminados a afianzar la autoridad del capitán.

Se consiguió resultados inmediatos, aunque la credibilidad de ello sólo podrá evaluarse cuando se realice la auditoría intermedia a bordo.

CON RELACIÓN A RECURSOS Y PERSONAL

Esta es posiblemente la particularidad más relevante y de hecho aún se mantiene latente en las compañías que han implementado un Sistema de Seguridad con nosotros.

En su mayoría sobre todo los buques pequeños, que están entre 150 y 250 GT y transportan 16 y 20 pasajeros, el mando a bordo es ejercido por un patrón costanero o patrón de altura. Este grado lo concede la Autoridad Marítima a la gente de mar con experiencia y que ha completado su formación con cursos de capacitación.

La tripulación está conformada por timoneles o marineros, estos últimos con mayor formación hotelera que marítima.

El jefe de máquinas, normalmente es sólo “un maquinista”, básicamente por la capacidad instalada de las máquinas, el porte de las embarcaciones y los viajes costeros que hacen estas embarcaciones.

Otro limitante es la regulación local del Parque Nacional Galápagos que restringe la entrada a las islas de personal que no sea residente o colono.

Esto, más lo comentado en el considerando anterior, genera desconfianza en las compañías que disminuyen la asignación de recursos, en determinadas ocasiones y además también origina que al entrar a puerto se cambien los tripulantes, por diversas razones.

La familiarización no se ejecutaba a ningún nivel y sólo se ejercía control, no se gestionaba la mejora de los conocimientos.

Para poder trabajar sobre estas fallas se implementaron reuniones semanales, que luego fueron mensuales, para tratar los temas relacionados con el sistema de gestión y su implementación.

Se introdujeron perfiles por encima de la media de cada compañía y se dio plazo dentro del sistema de gestión, de dos años, para cumplirlos.

Esto obviamente, deberá ser controlado durante los cinco años que dura la certificación correspondiente.

CON RELACIÓN A LOS PLANES DE A BORDO Y LA PREPARACIÓN PARA EMERGENCIAS

El hecho de tener viajes cortos y las mismas rutas cada semana, originaba que las tripulaciones desestimaran la necesidad de practicar zafarranchos.

El porte de las embarcaciones y por lo tanto las pequeñas tripulaciones (6 o 7 personas incluidos el capitán y el guía) era un limitante para la asignación de responsabilidades. Sin embargo, luego de los monitoreos individuales, existió el reconocimiento por parte de los tripulantes de que era necesario hacerlo.

Para afrontar este problema se introdujo como obligatoriedad del sistema, que todos los tripulantes estén capacitados para responder y actuar sobre cualquier área y/o equipo del buque.

Se elaboró un manual único de instrucción, que se lo llamó manual de formación, donde se incluyó todo el equipo relevante del buque y su funcionamiento, determinando la obligatoriedad de ser conocido y estudiado por toda la tripulación.

En algunas compañías incluso, como práctica inicial de cada crucero se hace ejercicio de abandono con los pasajeros.

En los procedimientos se incluyeron prácticas periódicas obligatorias que resulten adecuadas al tipo de operación del buque.

Se introdujo la obligatoriedad de hacer simulacros de emergencia con la participación del personal de tierra.

SOBRE EL MANTENIMIENTO

El mayor problema fue la ausencia de regulación local sobre las entradas a dique, si bien por su condición de buque de pasajeros era recomendable una frecuencia anual, la costumbre era hacerlo cada dos años, lo que en realidad no es factor incidente por el tamaño de las naves. El problema es la calidad del mantenimiento.

Siendo así se estableció el periodo de dique cada dos años, pero se introdujeron inspecciones rigurosas cada seis meses para verificar cualquier incumplimiento.

El problema aquí es que el papel del auditor externo será preponderante, debiendo establecer la necesidad o no de acciones correctivas.

SOBRE DOCUMENTACIÓN

La aplicación más importante, fue haber introducido en las compañías el concepto de documento histórico, de modo que documentos e información como las generadas en el mantenimiento, análisis de sistema, documentos de navegación, etc., puedan ser verificados a través del tiempo.

Adicionalmente, fue necesario hacer una introducción progresiva a la gestión de los procedimientos y control de los documentos asociados. Por esto, inicialmente fue necesario hacer manuales específicos para los lineamientos del SGS de las empresas, el mantenimiento, las emergencias, rutinas de a bordo y determinados procedimientos que se realizan exclusivamente en tierra por la naturaleza de las compañías.

SOBRE AUDITORÍAS INTERNAS

En Galápagos no existía auditores internos capacitados y en Ecuador continental, de haberlo, tenían una formación que no sería compatible con el caso particular, por esto se coordinó en conjunto con un auditor líder de IRCA, la realización de un seminario de formación para auditores internos.

Con esto se conseguía satisfacer la demanda que se produciría y se formaba auditores adaptados al sistema implantado.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Luego de más de un año de trabajo, se terminó la implantación y se hizo las auditorías de certificación. Todos pasaron exitosamente, luego de cumplir la corrección de ciertas no conformidades menores.

Básicamente el auditor verificó la existencia de un sistema acorde a las necesidades de tráfico nacional y recomendó la certificación, pero durante los cinco años que tendrá validez la certificación será necesario que se haga un acompañamiento que permita dar valor agregado al proceso y que se consiga alcanzar los objetivos del código IGS.

En gran medida este seguimiento permitirá reforzar la gestión operacional que se ha implementado y que por lo tanto no decaiga el entusiasmo de las compañías.

Consideramos que un control técnico es lo más apropiado para en conjunto conseguir el éxito deseado.

Sin embargo el camino aún está entero, es necesario mantener un programa de capacitación para las compañías, emitir normas nacionales y establecer mecanismos efectivos de control que permitan tener un marco de referencia apropiado.

Es de suma importancia realizar un trabajo muy serio que permita hacer el seguimiento para que los armadores y las tripulaciones de sus buques se sientan estimulados a mejorar la aplicación de sus sistemas. Luego será necesario delinear un sistema continuo que permita a las compañías encontrar el camino hacia la mejora de conocimientos.

No se trata de buscar fallas o culpables de las no conformidades que estoy consciente las empresas han de tener, el punto es buscar su origen y eliminarlas. De esta manera al término del plazo de certificación se habrá contribuido en alcanzar el objetivo que la autoridad marítima ecuatoriana busca, esto es, elevar los niveles de confiabilidad en la flota de tráfico nacional.