

# TRAZANDO EL RUMBO CON ENFOQUE ESTRATÉGICO

Entrevista por: Lisette Moreno Salamanca (Redes Sociales, COCATRAM).

Desde COCATRAM tuvimos la oportunidad de conversar amablemente con Mauricio Riquelme (M.R.) y Roberto Annichini (R.A.), los dos consultores detrás del Taller de Enfoque Estratégico (EER), un modelo transformador que ha acompañado a los países de la ROCRAM-CA en su camino hacia la implantación efectiva de los instrumentos OMI.

Junto al Director Ejecutivo de COCATRAM, Otto Noack, nos reunimos a través de una videollamada para hablar sobre sus impresiones y perspectivas en torno a la implementación del Taller de Enfoque Estratégico, profundizar en los objetivos alcanzados y obtener una perspectiva más clara acerca de los retos que aún enfrentan los países miembros de la ROCRAM-CA en este proceso.

Con un tono grato y dinámico, Mauricio y Roberto compartieron su visión sobre cómo nació este modelo, las lecciones aprendidas a lo largo del proceso, y cómo han vivido los retos y logros durante estos años de trabajo.

### 1. ¿Cuál fue el principal objetivo al desarrollar el modelo EER y cómo ha evolucionado desde su concepción hasta la fecha?

*(M.R.) El principal objetivo que tuvimos al desarrollar el Modelo EER fue el entregar a las AA.MM herramientas de gestión estratégica que les permitieran abordar de manera sistemática y ordenada todo el proceso desde la Ratificación a la Implantación de los Instrumentos OMI, mediante etapas y fases claramente establecidas, contribuyendo al desarrollo de capacidades marítimas.*

### 2. En el análisis del proceso de ratificación de los instrumentos OMI, ¿Cuáles fueron las principales debilidades que se identificaron, que justificaron la creación del modelo EER?

*(M.R.) Desde el punto de vista técnico, como consultores, pudimos observar una brecha significativa entre lo que deseaban lograr los Estados Miembros y lo que podían llevar a cabo,*

*resultando en largos tiempos entre la ratificación o adhesión del Convenio y su implementación efectiva. Entre las principales debilidades identificadas están la ausencia de un modelo o procesos definidos para la adopción de instrumentos; un enfoque prioritario en asuntos operacionales; falta de comprensión de los convenios debido a la escasez o alta rotación del personal capacitado; y una falta de compromiso estratégico y recursos en las organizaciones involucradas.*

“

El EER dista mucho de los modelos tradicionales y representa un paso adelante en la forma en que la OMI entrega la Cooperación Técnica. El proceso entero es auditable y trazable”  
— Roberto Annichini





**3. En relación con el rol que juega la participación del gobierno en los procesos de ratificación de los Instrumentos OMI, ¿cómo ha facilitado el modelo EER que otras entidades gubernamentales se involucren en el proceso de implantación?**

*(R.A.) La propuesta del EER tiene que ver justamente con su característica principal, ser un proceso ex ante de la propia ratificación y que considere la implantación de la totalidad de las obligaciones y derechos que otorga el nuevo instrumento, entre otras y muy importante, las partes interesadas que en el marco de la socialización del proceso deben ser informadas e involucradas, cada cual en el alcance que dichas obligaciones y derechos los involucre. Esa socialización, según el EER, culmina con la retroalimentación de pasos anteriores ya que no debe pensarse como un proceso lineal, sino que cada fase debe atreverse a dialogar con fases anteriores en tanto surgen nuevos inputs.*

**4. Sobre el trabajo bilateral desarrollado con la OMI y el PICT, y considerando que el modelo EER, tiene varias fases: Planeamiento, Implementación, Seguimiento, y Ajustes, entre otras. ¿Podrían describir cómo se llevó a cabo el monitoreo de estas fases, cuáles fueron los mecanismos de control que se utilizaron para asegurar el éxito del proceso?**

*(M.R.) Como Equipo Consultor monitoreamos todas las fases mediante el establecimiento de metas asociadas a cada Etapa del modelo. Cada meta fue informada mediante un documento formal y respondida por las AAMM por documentos de distinta complejidad lo que permitió respaldar la decisión de ratificar un instrumento, como el proceso de implantación. Posteriormente efectuábamos la revisión del trabajo realizado validando el cumplimiento de cada meta con algunas recomendaciones de mejora. Además, la comunicación de los logros a los Estados Miembro, sirvió como motivación, estableciendo así un mecanismo efectivo de control para el desarrollo del Modelo EER.*

**5. Cómo Consultores, ¿qué desafíos han enfrentado durante estos 4 años de trabajo con los países centroamericanos en la aplicación del modelo EER para avanzar en los procesos de ratificación?**

*(R.A.) Los desafíos que enfrentamos con Mauricio, se vinculan con la gestión de las debilidades identificadas y que en gran medida impactaban en la capacidad de las Autoridades Marítimas de aprehender (si, con h, no de aprender sino de tomar, hacer propio) la lógica del modelo en su propia gestión.*

*No obstante, creo que, por primera vez, a través de la implementación del concepto de Programas Temáticos y la estrategia de la década sobre cooperación técnica de la OMI, una línea de asistencia técnica se sostiene a lo largo del tiempo y permite atravesar las capas de gestión de las AAMM con este concepto. Vale recordar también que las AAMM son organizaciones que tratan los desafíos de gestión de manera secuencial y “transaccional” y que normalmente recibimos formación basada en competencias, donde las organizaciones saben “hacer” pero se les resta capacidad de abstracción y, por lo tanto, se limita la aptitud para absorber los conceptos de un enfoque estratégico.*

*Esto se modificó a lo largo del tiempo y asimismo con la estrategia que desplegamos de referir cada meta, es decir, cada paso del proceso, con acciones concretas, objetivas, medibles y visibles que se pueden observar, tocar.*

**6. En términos de aplicación, ¿Cómo se ha logrado garantizar que el modelo EER se adapte a las realidades y necesidades específicas de cada país de ROGRAM-CA?**

*(M.R.) Este es un aspecto que discutimos mucho con Roberto, y decidimos adaptar nuestro enfoque a los estilos de liderazgo y trabajo de cada Estado Miembro, respetando su realidad y motivación.*

*Se indujo a las Autoridades Marítimas, que asuman para el proceso de simulación un instrumento que represente una necesidad para ellos (un instrumento no ratificado) pero además que sea, en lo posible, de baja densidad técnica para facilitar el análisis, aunque esto último se logró parcialmente ya que las AAMM priorizaron la “necesidad” antes que la complejidad técnica.*

*Gracias a esto y considerando que cada equipo seleccionó su instrumento para la simulación, logramos personalizar y adaptar las necesidades de apoyo orientadas a aspectos técnicos de cada instrumento”.*



**7. En su experiencia, ¿cómo ha sido la recepción de las Autoridades Marítimas de los países participantes frente al Modelo EER? ¿Cómo se ha logrado superar la resistencia o los obstáculos?**

*(M.R.) La recepción que hemos tenido ha sido similar desde los dos niveles en donde hemos podido orientar nuestros esfuerzos para el despliegue del Modelo.*

*En primer lugar, pudimos trabajar con todas las AA.MM de los EE.MM de ROGRAM-CA, en distintas instancias, logrando su comprensión, compromiso y liderazgo para apoyar a sus respectivos equipos para el cumplimiento de las metas.*



*En segundo lugar, trabajando directamente y con una alta frecuencia de reuniones on-line y en el Taller de Guatemala, pudimos lograr la comprensión y valoración del Modelo EER por parte de quienes tienen la misión de ratificar/implantar los instrumentos OMI en sus respectivas AA.MM.*

*De esta forma orientamos nuestros esfuerzos a lograr una comprensión y adhesión para la utilización del Modelo EER de los distintos niveles en las organizaciones marítimas de los EE.MM.*

*Creemos asimismo que el taller de Guatemala aportó un aspecto fundamental que fue enlazar la lógica del proceso de enfoque estratégico a productos observables.*

## **8.-Volviendo al Taller realizado en Ciudad de Guatemala, ¿en qué medida ha sido útil la aplicación del modelo EER a situaciones hipotéticas como el caso de “Marlandia” para preparar a los países a enfrentar situaciones reales de ratificación de instrumentos OMI?**

*(R.A.) Creo que nuestro país inventado, Marlandia, y todo el escenario que desarrollamos, ficticio, donde a partir de una demanda social como resultado de una serie de incidentes, decide impulsar la ratificación del Anexo V del MARPOL, permitió a los asistentes, dos por cada AAMM involucrada, desplegar el modelo en un ambiente casi real, jugando con las variables y que además, contó con el aporte de que cada equipo de trabajo que formamos (dos en total durante toda la semana) era integrado y diverso y cada uno pudo observar como otras AAMM resuelven y deciden, creemos que esa diversidad de conocimientos, pertenencias, perfiles y actitudes contribuye a enriquecer la experiencia y en definitiva a trasladar ese valor a sus propia organización.*

## **9. En cuanto a la sostenibilidad del proyecto y al trabajo desarrollado a través de PICT de la OMI, ¿cómo se asegura que el modelo EER no sea visto únicamente como una ayuda externa, sino como una herramienta de utilidad a largo plazo en la planificación de implantación de Instrumentos OMI y modernización del sector marítimo nacional de cada país participante?**

*(R.A.) Es un aspecto muy sensible del modelo y que por suerte estuvo acompañado muy de cerca por la División de Cooperación Técnica e Implementación de la OMI, ellos mismos asistieron a talleres, participaron de encuentros virtuales y creo sin duda que es uno de los proyectos que más de cerca monitoreó la OMI. El EER dista mucho de los modelos tradicionales de “dispara y olvida” de cooperación y representa un paso adelante en la forma en que la OMI entrega la cooperación técnica y que ojalá pueda sostenerse en el tiempo.*

*— ¿De qué manera se asegura? Generando capacidades demostrables, esto lo hicimos fijando metas a cada paso, orientando a cada AAMM respecto a cómo alcanzarlas, documentándolo minuciosamente, socializando los avances individuales entre todos los participantes y respondiendo formalmente cada documento enviado por las AAMM con un informe de revisión que validaba la meta o proponía mejoras*



“

El Modelo EER entrega a las Autoridades Marítimas de ROGRAM CA valiosas herramientas de gestión estratégica, que les permiten abordar de manera sistemática y ordenada todo el proceso desde la Ratificación a la Implantación de los Instrumentos OMI en sus respectivos países.”

— Mauricio Riquelme

*Asimismo, y esto lo pusimos en práctica en el ejercicio de Marlandia, les propusimos utilizar las herramientas del EER en otras actividades que involucran a la Autoridad Marítima, como con el despliegue del Plan de Acciones Correctivas que “Marlandia” presentó luego de la auditoría de IMSAS y del mismo modo, en el desarrollo de la Estrategia Marítima que recomienda el Código III.*

*En ambos casos, los asistentes al taller trabajaron con los escenarios propuestos usando el EER, seleccionando las herramientas que consideraron útiles al objetivo del ejercicio, creemos que eso amplió la visión de la utilidad del modelo en aplicaciones distintas a la pensada cuando lo desarrollamos.*

**10.-Desde la perspectiva de avance y proyección a futuro, a su parecer, ¿cuáles son las próximas metas o pasos clave que se espera alcanzar en relación con la ratificación de los instrumentos OMI en los países Centroamérica ROGRAM-CA?**

*(M.R) Por un lado, viene el desafío de utilizar el Modelo EER en la ratificación/implantación de un instrumento de manera real, siguiendo las etapas y fases correspondientes.*

*Adicionalmente, considerando la alta rotación de personas que forman parte de las AA.MM, es fundamental generar ciclos de capacitación de EER para crear la masa crítica necesaria para difundir su utilización.*

*También estimamos conveniente extender su utilización a otros EE.MM de ROGRAM que podrían beneficiarse de un modelo que contribuya a una mejor Ratificación/ Implantación de Instrumentos de la OMI.*

*Finalmente queda el desafío de lograr la atención y valoración de las autoridades de nivel político y estratégico para lograr su compromiso, mediante la asignación de recursos, tramitación más ágil de leyes y reglamentos, e implementación de políticas que permitan dar un marco más robusto para las AA.MM que enfrentan los procesos de Ratificación/Implantación de Instrumentos OMI.*

Al cierre de la Entrevista, junto con agradecer a los Consultores Mauricio Riquelme y Roberto Annichini, por su tiempo y grata conversación, Otto Noack, compartió sus valoraciones sobre la evolución del trabajo colaborativo en estas materias señalando:

*"Desde la plataforma de la Dirección Ejecutiva de COCATRAM, y basándonos en la existencia del Memorándum de Entendimiento OMI-COCATRAM que data según las referencias escritas del año 2006 hasta la fecha, la aplicación del Modelo de Trabajo de "Programas Temáticos" realmente ha sido un instrumento que ha permitido a la Organización Marítima Internacional trascender en el modelo de asistencia técnica hacia nuestra región.*

*En el momento actual estamos llevando a la práctica un modelo de trabajo que nos está sirviendo para cumplir con el espíritu final que requiere la OMI, es decir, prestar asistencia técnica a los países que finalmente trascienda en la correcta ratificación y posterior implementación de los Instrumentos OMI. El modelo utilizado sobre planeación estratégica, realmente es un modelo de conducción, y voy a utilizar la palabra que me gusta, ejemplar, porque a través de la simulación que han hecho los instructores de haber creado el escenario ficticio Marlandia, permitió a los participantes entender la dinámica del alcance que significa la implementación de los Instrumentos OMI.*

*Hay que también empatizar que nuestra región, a pesar de que sus Autoridades Marítimas son comparativamente hablando, "más pequeñas", tienen la particularidad, de que se involucran desde su más alta jerarquía en las actividades que derivan del Programa Integrado de Cooperación Técnica a través de la ROGRAM-CA, y es fundamental exaltar el hecho que desde el Vice Ministro de Marina en Guatemala, al Comandante de la Marina Nacional en El Salvador, al Director General de la Marina Mercante en Honduras, al Director General de Transporte Acuático en Nicaragua, al Director General de la División Marítima de Costa Rica, al Comandante de Capitanías de Puerto de República Dominicana, incluyendo a la Autoridad Marítima de Panamá, intervienen y participan desde su más alto nivel de representación de jerarquía, y hemos visto como la migración desde aquella práctica tradicional de estar haciendo cursillos de carácter nacional o regional, que reunía funcionarios para tratar determinados temas, finalmente no se sentía tanto beneficio, ni era tan efectivo.*



*A través del modelo desarrollado actualmente, se produce con toda certeza, más involucramiento, más contacto directo con los temas técnicos, y permite un mayor y mejor seguimiento, lo que esperamos que trascienda en hechos concretos en el corto plazo. Entonces, es gratificante cuando tú llegas a los eventos y escuchas a los delegados de cada Estado Miembro de ROGRAM CA, hablar con propiedad de términos y conceptos fundamentales de los instrumentos de la OMI, de los que han recibido la asistencia técnica a través de este nuevo modelo de trabajo, bien sea, el anexo del Convenio MARPOL, el Protocolo de Londres, el Convenio de Facilitación, o el establecimiento de los Servicios de Búsqueda y de Salvamento Marítimo (SAR).*

*Con toda convicción, creo que el modelo de trabajo de Programas Temáticos, está funcionando de manera muy productiva en nuestra región, y es un modelo que pudiese ser muy útil para ser replicado en otras latitudes, donde por seguro, al igual que aquí en Centroamérica, daría buenos frutos".*

Entrevista | Diciembre 2024



**COCATRAM**  
Comisión Centroamericana  
de Transporte Marítimo

[www.cocatram.org.ni](http://www.cocatram.org.ni)

Síguenos