



21 de abril de 2016

*Al servicio
de las personas
y las naciones*

Asunto: Remisión de Documento: "Diagnóstico de Capacidades de la AUTORIDAD DE LOS RECURSOS ACUÁTICOS DE PANAMÁ".

Estimado Licenciado Flores:

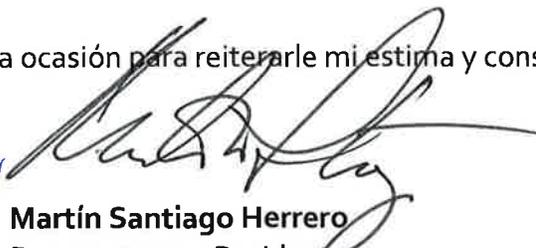
Hemos culminado con éxito la consultoría solicitada por ustedes para el fortalecimiento de la institución, realizada con el objetivo de elaborar un diagnóstico sobre la capacidad de la ARAP para gestionar el cambio y la crisis con miras a garantizar que la institución cumpla con su mandato de lograr el desarrollo sostenible a través del ordenamiento de la pesca y la acuicultura.

Hacemos entrega formal de los productos que nos entregara el consultor, Marco Antonio Ibáñez:

- Resultado de entrevistas individuales de la ARAP
- Diagnóstico de Capacidades de la ARAP

Esperamos que estos productos sean de mucha utilidad para el fortalecimiento de la ARAP.

Sin otro particular, hago propicia la ocasión para reiterarle mi estima y consideración.

vv

Martín Santiago Herrero
Representante Residente

74
Licenciado
Iván Flores
Administrador General encargado
Autoridad de los Recursos Acuáticos de Panamá
Ciudad de Panamá.-

Diagnóstico de Capacidades

Autoridad de los Recursos Acuáticos de Panamá

31 de marzo de 2016

Marco Antonio Ortega Estébanez
Consultor

Índice

Antecedentes	3
La Autoridad de los Recursos Acuáticos de Panamá	4
El Diagnóstico de Capacidades.....	6
Arreglos institucionales.....	7
Liderazgo	7
Conocimiento	7
Rendición de cuentas.....	8
Ejecución del diagnóstico de capacidades en la ARAP	8
<i>Revisión documental</i>	8
<i>Entrevistas individuales</i>	8
<i>Taller de diagnóstico de capacidades</i>	9
Resultados del Diagnóstico de Capacidades de la ARAP	10
Análisis preliminar del entorno institucional	10
Áreas fundamentales del desarrollo de capacidades	11
<i>Arreglos institucionales</i>	12
<i>Liderazgo</i>	12
<i>Conocimiento</i>	13
<i>Rendición de cuentas</i>	13
Procesos críticos.....	13
Conclusiones y recomendaciones	15
Planificación	15
<i>Medio plazo</i>	15
Recursos humanos.....	15
<i>Corto plazo</i>	15
<i>Medio plazo</i>	15
Gestión orientada a resultados.....	16
<i>Corto plazo</i>	16
<i>Medio plazo</i>	16
Gestión de conocimiento.....	16
<i>Corto plazo</i>	16
<i>Medio plazo</i>	16
Comunicación	16
<i>Corto plazo</i>	16
Mobilización de recursos	16
<i>Corto plazo</i>	16

Antecedentes

La Autoridad de los Recursos Acuáticos de Panamá¹ (ARAP) solicitó a la oficina del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) en Panamá² apoyo en la elaboración de su planificación estratégica a corto y medio plazo, estimándose que el primer paso a realizar debería ser un análisis de situación y de capacidades institucionales.

Dado que el Documento de Programa de País del PNUD para Panamá (2016–2020) establece que el “PNUD fortalecerá la capacidad de las instituciones que se ocupan del medio ambiente”, la oficina del PNUD en Panamá se comprometió a dar apoyo a la ARAP para el diseño e implementación de las distintas fases del proceso de análisis de situación y de capacidades institucionales. La finalidad de este apoyo fue la de obtener un diagnóstico sobre la capacidad de desempeño de la institución, su capacidad para mantener ese desempeño en el tiempo y su capacidad para gestionar el cambio y la crisis, con miras a garantizar que la ARAP cumpla su mandato para lograr el desarrollo sostenible a través del ordenamiento de la pesca y la acuicultura, promoviendo la mejora de las capacidades de planificación, implementación y monitoreo de la gestión sostenible de la pesca y la acuicultura de Panamá.

¹ <http://arap.gob.pa>

² <http://www.pa.undp.org>

La Autoridad de los Recursos Acuáticos de Panamá

La Autoridad de los Recursos Acuáticos de Panamá (ARAP), fue creada mediante la ley 44 de 23 de Noviembre de 2006³, y es la entidad rectora del Estado para asegurar el cumplimiento y la aplicación de las leyes y los reglamentos en materia de recursos marino-costeros, la acuicultura, la pesca y las actividades conexas. Tiene como misión asegurar el desarrollo de una cultura productiva y social de los recursos acuáticos de manera sostenible y sustentable en armonía con el ambiente para mejorar la calidad de vida de los habitantes de la República de Panamá. La visión de la institución es la de ser competitiva en el desarrollo sostenible y sustentable de los recursos acuáticos a nivel nacional e internacional.

La ARAP cuenta con jurisdicción en todo el territorio nacional y con aproximadamente 300 funcionarios a nivel nacional, distribuidos entre la sede central y diez Direcciones Regionales (Bocas del Toro, Coclé, Colón, Chiriquí, Darién, Herrera, Los Santos, Panamá Este, Panamá Oeste, Veraguas).

³ <http://arap.gob.pa/legislacion/>

AUTORIDAD DE LOS RECURSOS ACUÁTICOS DE PANAMÁ

Organigrama

Actualizado

ENERO 2016

Nivel Político y Directivo



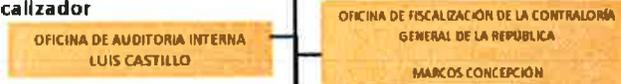
Nivel Coordinación



Nivel Asesor



Nivel Fiscalizador



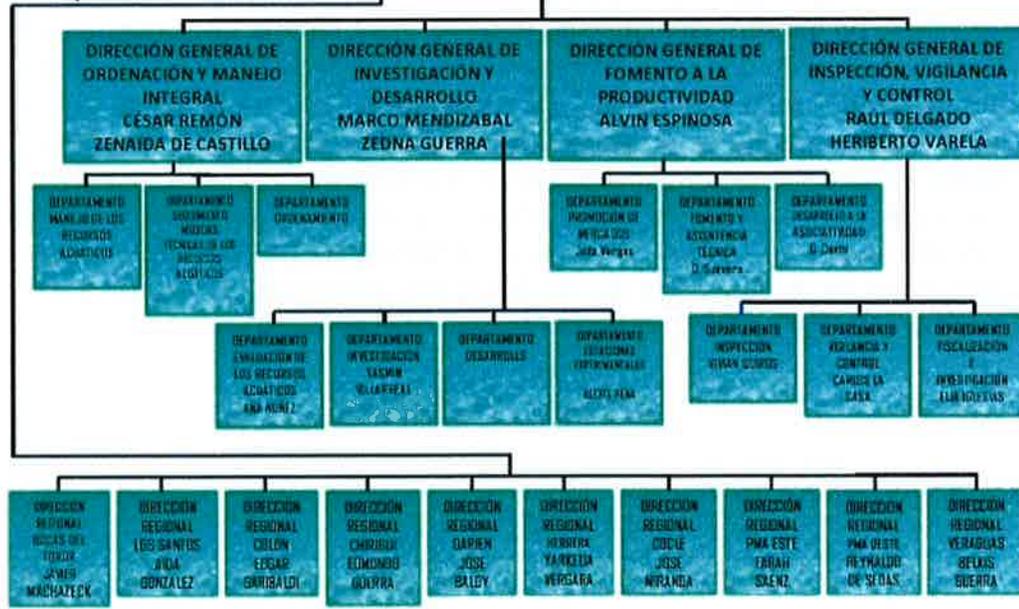
Nivel Auxiliar de Apoyo



Nivel Técnico



Nivel Operativo



El Diagnóstico de Capacidades

Un diagnóstico de capacidades forma parte de un proceso de desarrollo de capacidades, en el que se pueden identificar cinco etapas principales:

1. Compromiso de actores involucrados
2. Diagnóstico de capacidades
3. Formulación de estrategias de desarrollo de capacidades
4. Implementación
5. Evaluación

Podemos entender capacidad como “la habilidad de individuos, instituciones y sociedades de desempeñar funciones, resolver problemas y lograr objetivos de una forma sostenible”, y el desarrollo de capacidades como “el proceso mediante el cual individuos, organizaciones y sociedades obtienen, fortalecen y mantienen las capacidades para establecer y alcanzar sus propios objetivos de desarrollo en el tiempo”.

Para llevar a cabo un proceso de desarrollo de capacidades es necesario identificar las capacidades claves existentes y analizar qué otras capacidades son necesarias para alcanzar objetivos establecidos. Éste es el propósito de un diagnóstico de capacidades, el cual puede definirse como “el análisis de las capacidades deseadas versus las capacidades existentes, generando una mejor comprensión de los activos de capacidad y las necesidades existentes, lo cual apoya la formulación de una respuesta de desarrollo de capacidades y un plan de acción de corto, mediano y largo plazo”.

Realizar un diagnóstico de capacidades puede resultar útil para diferentes propósitos, y en el caso específico de la ARAP para ofrecer un punto de partida en la formulación de una respuesta para el desarrollo de capacidades y operar como catalizador para la adopción de medidas, en un momento en el que la institución se encuentra en el proceso de elaborar un nuevo plan estratégico en el marco de una nueva administración de la institución y ante la existencia de nueva legislación⁴ que afecta a la institución y al sector (en particular la Ley 8 de 25 de Marzo de 2015 “Que crea el Ministerio de Ambiente, modifica disposiciones de la Autoridad de los Recursos Acuáticos de Panamá y dicta otras disposiciones”).

⁴ Ley 8 de 25 de Marzo 2015 https://www.gacetaoficial.gob.pa/pdfTemp/27749_B/50251.pdf

El diagnóstico de capacidades de la ARAP se ha llevado a cabo según la metodología establecida por el PNUD a nivel global, en la cual se señala que para el diagnóstico de capacidades se deben tener en cuenta cuatro áreas centrales, siendo estas las siguientes:

1. Arreglos institucionales
2. Liderazgo
3. Conocimiento
4. Rendición de cuentas

En estas cuatro áreas es donde con más frecuencia se producen los cambios en términos de capacidades y cabe señalar que no son independientes, ya que se afectan y refuerzan mutuamente.

A continuación se realiza una breve descripción de cada una de estas áreas⁵:

Arreglos institucionales

Se refiere a las políticas, procedimientos y procesos que utilizan los países para legislar, planificar y gestionar la ejecución del desarrollo y el estado de derecho, medir los cambios y supervisar otras funciones del Estado. Por su propia naturaleza, el área de arreglos institucionales se pone de manifiesto en todos los aspectos de la gestión del desarrollo y el sector público. La existencia de arreglos institucionales que funcionen bien y sean eficaces son el motor impulsor de las capacidades y, por tanto, en última instancia, del desempeño.

Liderazgo

Es la capacidad para influir, inspirar y motivar a las personas, organizaciones y sociedades para que logren sus objetivos. Una característica importante de un buen liderazgo es la capacidad de predecir, catalizar, dar respuestas y gestionar el cambio. Liderazgo no es sinónimo de un cargo de autoridad, pues el liderazgo también puede ser informal y manifestarse de muchas formas y en diferentes niveles.

Conocimiento

Se refiere a la creación, absorción y difusión de información y experiencia para encontrar soluciones eficaces. El conocimiento de las personas apunala sus capacidades y, por tanto, el desarrollo de capacidades. Las necesidades en términos de conocimiento se pueden abordar a diferentes niveles, así como a través de diferentes medios. El incremento e intercambio del conocimiento se puede estimular a nivel de las organizaciones, a través, por ejemplo, de un

⁵ PNUD. Octubre 2008. *Diagnóstico de Capacidades, Nota de Práctica.*

sistema de gestión del conocimiento o una estrategia de aprendizaje a nivel de la organización.

Rendición de cuentas

La rendición de cuentas se da cuando las partes cumplen un conjunto de normas y procedimientos que regulan sus interacciones y se basan en un acuerdo o entendimiento mutuo de sus funciones y responsabilidades recíprocas. Por tanto existe rendición de cuentas cuando tanto los titulares de derechos como los titulares de deberes cumplen sus obligaciones. Permite que las organizaciones y sistemas se puedan monitorear, aprender, auto-evaluar y ajustar su comportamiento en las interacciones con las personas ante quienes deben rendir cuentas (clientes, ciudadanos, asociados), brinda legitimidad a la toma de decisiones, aumenta la transparencia y ayuda a reducir la influencia de los intereses creados. Incluye la creación y utilización de espacios y mecanismos que comprometen tanto a los titulares de derechos como a los titulares de deberes a un diálogo para vigilar y dirigir sus acciones.

Ejecución del diagnóstico de capacidades en la ARAP

Para la realización del diagnóstico de capacidades de la ARAP se llevaron a cabo tres fases principales, siendo estas i) la revisión documental, ii) la realización de entrevistas individuales y iii) la realización de un taller con funcionarios clave.

Revisión documental

Para la realización del diagnóstico de capacidades, la ARAP facilitó una serie de documentos relevantes para el proceso, tales como el Plan Estratégico para el periodo 2014-2019; el Manual de Organización (elaborado en 2008 y en proceso de revisión); listado de Manuales de Procedimientos Administrativos de las Direcciones Generales, elaborados por el Departamento de Desarrollo Institucional; y Análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA) de las Direcciones Regionales (elaborado en 2009).

Entrevistas individuales

Se realizaron un total de diez entrevistas individuales a funcionarios que ocupan posiciones estratégicas en la ARAP, tanto a nivel de su sede central como de las Direcciones Regionales. Las entrevistas fueron llevadas a cabo de forma semi-estructurada, permitiendo conocer las expectativas y necesidades de capacidades para la ARAP y de qué forma se pueden integrar éstas en la institución para el correcto desempeño de sus funciones.

Taller de diagnóstico de capacidades

Se diseñó y ejecutó un taller para un total de 28 funcionarios clave de la ARAP, estando representados los diferentes niveles de la institución de la sede central y los Directores Regionales. El taller tuvo los propósitos de i) realizar una introducción sobre los principios del desarrollo de la capacidades, ii) evaluar el nivel real de las capacidades existentes versus las capacidades futuras deseadas e identificar las posibles carencias y iii) establecer una base de entendimiento común para la identificación conjunta de fortalezas y debilidades, así como poder construir los fundamentos necesarios para el cambio.

Durante el taller se realizó un análisis preliminar del entorno institucional, se aplicó una herramienta de diagnóstico de capacidades analizando las cuatro áreas fundamentales del desarrollo de capacidades, y se identificaron algunos procesos críticos para la institución.

Resultados del Diagnóstico de Capacidades de la ARAP

Análisis preliminar del entorno institucional

Para el análisis preliminar del entorno institucional, referente a un proceso de desarrollo de capacidades en la ARAP, se les solicitó a los funcionarios participantes en el taller que diesen respuesta a una serie de preguntas en grupos de trabajo formados para tal fin. A continuación se proporciona un resumen de las respuestas obtenidas.

A la pregunta de si se consideraba pertinente un proceso de desarrollo de capacidades para la ARAP con el fin de incrementar la calidad de los servicios que presta a la sociedad panameña, las respuestas fueron positivas y dirigidas al fortalecimiento de los procesos tanto técnicos como administrativos, el desarrollo de planes y estrategias y la necesidad de cumplir de manera eficaz y eficiente con las funciones institucionales para el alcance de los objetivos y metas establecidas.

Sobre las expectativas ante un proceso de desarrollo de capacidades en la ARAP, las respuestas de los participantes apuntan hacia el deseo de contar con un plan de acción integral acorde a las necesidades de la institución, el fortalecimiento de conocimientos, la mejor planificación, gestión, y coordinación de los equipos de trabajo.

Los participantes consideraron que todos los funcionarios de la ARAP deberían ser tenidos en cuenta en el diagnóstico de capacidades, o bien una representación de los diferentes niveles que componen el organigrama de la institución. Además, se considera positiva la posibilidad de contar con otros actores clave del sector, ya sean nacionales o internacionales.

Los apreciación general de los participantes refiere que es un momento oportuno para la realización de un proceso de desarrollo de capacidades, dada la nueva administración y otros cambios que afectan al sector y a la institución. También fue indicado que el proceso debería ser revisado periódicamente.

La prioridades a tener en cuenta según los participantes para el diagnóstico de capacidades, deberían ser, además de las áreas de competencia de la ARAP, los procesos, los planes y políticas, los recursos, el liderazgo, los desafíos, debilidades y fortalezas existentes en la institución.

En cuanto a cuál será el posible uso de los resultados del diagnóstico de capacidades, los participantes tuvieron diversidad de respuestas, entre ellas las siguientes:

- Identificar dónde estamos y a donde queremos llegar.
- Fortalecer el equipo de trabajo.
- Tener un entendimiento claro y concreto de las acciones que ejecutan las direcciones y departamentos a nivel nacional (Direcciones Nacionales y Regionales).
- Unificar procesos para contar con una base técnica institucional sólida.
- Solicitar y gestionar fondos.
- Evaluar el funcionamiento de la institución.
- Formular estrategias para un proceso de planificación.
- Identificar los problemas existentes y optimizar los recursos económicos y humanos.
- Conocer el desempeño actual, las debilidades y fortalezas, con el fin de que la institución pueda planificar mejor sobre una base más sólida del conocimiento y las experiencias que se tienen.

Áreas fundamentales del desarrollo de capacidades

A través de una herramienta de diagnóstico de capacidades que fue completada por los participantes del taller, se obtuvieron los valores para la línea de base del nivel actual de capacidad de la institución. La herramienta cuenta con una serie de indicadores de capacidad clasificados según área fundamental del desarrollo de capacidades.

Los valores observados para la ARAP indican que en general la institución cuenta con una capacidad desarrollada parcialmente (en algunos casos con tendencia a capacidad generalizada), lo cual es un buen punto de partida, pero aún con un margen hacia la mejora. En una escala del 1 al 5, donde 1 representa que no hay evidencia relevante de capacidad y 5 representa que la capacidad está instalada. El valor medio para cada área fundamental del desarrollo de capacidades se sitúa entre 3 y 3,4 en el caso de la ARAP. El valor medio más alto observado se encuentra para el área de liderazgo (3,4), seguida del área de arreglos institucionales (3,2), siendo los valores medios más bajos para las áreas de conocimiento (3,0) y rendición de cuentas (3,0).

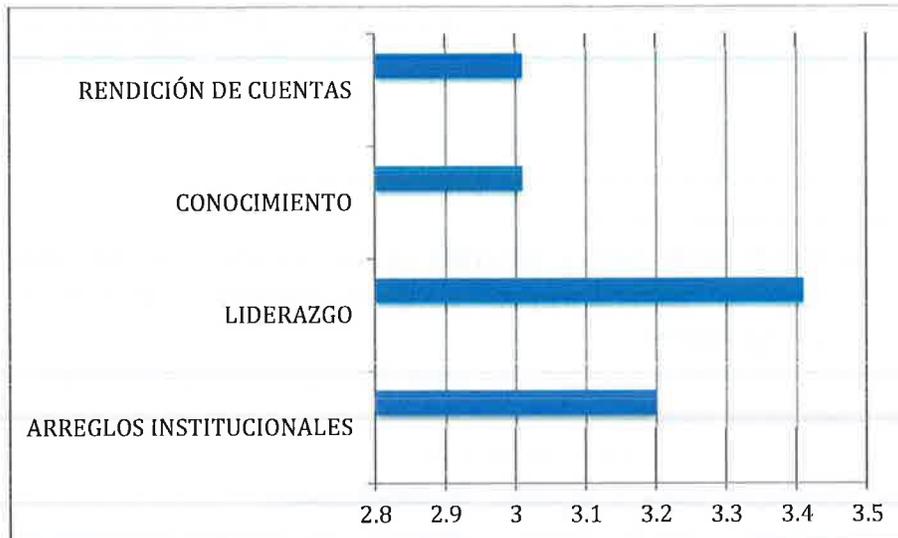


Fig. 1: Valores medios de la línea de base de la ARAP en las áreas fundamentales del desarrollo de capacidades.

A continuación se señalan algunos aspectos relevantes observados en el diagnóstico realizado, clasificados por áreas fundamentales del desarrollo de capacidades.

Arreglos institucionales

Los valores más altos observados dentro de esta área se refieren a la capacidad de establecer acuerdos con otras instituciones, la existencia de marcos que facilitan la coordinación entre las direcciones de la ARAP y cabe resaltar en esta área el valor más alto obtenido en la totalidad del diagnóstico que se refiere a la inclusión de la perspectiva de género en la institución y en sus programas e iniciativas.

Los valores más bajos son observados en los indicadores referentes a la disponibilidad y asignación de recursos financieros, el desconocimiento por parte de los empleados de normas y manuales relevantes, la conservación del talento humano y la resolución de conflictos internos.

Liderazgo

En cuanto al área de liderazgo, los valores más altos se encuentran en lo referente al compromiso de los funcionarios con la institución, el potencial de la ARAP para generar credibilidad a nivel nacional como facilitador de procesos con otras instituciones y las capacidades de asociación con posibles donantes para la gestión de recursos y liderazgo de articulaciones intra-sectoriales para abordar situaciones emergentes. Se considera también que la ARAP tiene una capacidad casi generalizada en lo referente a generar acceso a la información de su competencia a la ciudadanía.

Los valores más bajos en cuanto a la capacidad actual de la institución se señalan en lo referente a la falta de motivación a los funcionarios para la presencia en zonas de difícil acceso, la descentralización de responsabilidades y recursos a la Direcciones y la falta de procesos de auditoría y evaluación interna de manera sistémica y periódica.

Conocimiento

En esta área es dónde se encuentran más valores situados entre el valor 2 y el valor 3, indicando que la capacidad actual existente en esos aspectos es incipiente según los indicadores utilizados. Así es que, los aspectos señalados con valores más bajos, son los relacionados con la falta de mecanismos de incentivos no monetarios a los funcionarios, la ausencia de planes de formación y capacitaciones según funciones y responsabilidades (nivel central y regional), la falta de marco de evaluación del desempeño de los funcionarios, la ausencia de sistemas y procesos de gestión de conocimiento, la carencia de software adecuado, y la falta de mecanismos de monitoreo y evaluación en la ARAP.

Rendición de cuentas

Al igual que en el área de conocimiento, es en esta área donde se observan los valores medios más bajos en cuanto a línea de base para el nivel actual de capacidad de la institución. Estos valores se encuentran concentrados en la falta de sistemas y mecanismos de retroalimentación para usuarios y contrapartes, así como en la debilidad de canales de comunicación para la interacción con contrapartes clave en iniciativas y proyectos. Otros aspectos en los que los valores también se pueden considerar como bajos, son aquellos relacionados con la falta de recursos humanos destinados a hacer el seguimiento de planes, estrategias, programas y actividades.

Procesos críticos

A los participantes del taller se les solicitó identificar algunos procesos que pudiesen considerar críticos en la institución, con el fin de determinar el conocimiento clave que es necesario movilizar para apoyar el cumplimiento de sus funciones.

Los procesos seleccionados, en los grupos de trabajo formados para tal fin, fueron los siguientes:

Nombre del proceso	Actualización Ley de Pesca y Acuicultura.
Área	Ordenamiento
Objetivo general	Actualizar la Ley de Pesca y Acuicultura.

Nombre del proceso	Flujo de documentación.
Área	Ventanilla Única
Objetivo general	Tener un flujo de documentación eficiente en la administración.

Nombre del proceso	Asignación del presupuesto por unidad ejecutora.
Área	Finanzas y Planificación
Objetivo general	Contar con el presupuesto aprobado para la ejecución de las metas proyectadas.

Nombre del proceso	Gestión de recursos financieros.
Área	Finanzas
Objetivo general	Contar con el recurso necesario para el desarrollo de actividades.

Conclusiones y recomendaciones

En base a la documentación proporcionada por la ARAP, las entrevistas individuales realizadas a una muestra seleccionada entre los funcionarios que ocupan posiciones estratégicas en la institución, y los resultados obtenidos del taller de diagnóstico de capacidades, se pueden obtener una serie de conclusiones que dan lugar a las siguientes recomendaciones. Estas recomendaciones han sido agrupadas según temática, y a su vez se incluye la consideración de realizarlas a corto o medio plazo, como insumo a la preparación de un plan de acción de desarrollo de capacidades.

Planificación

Medio plazo

- Establecimiento de mecanismos de inclusión de actores clave externos en los procesos de planificación.
- Estudio de necesidades de las Direcciones Regionales.
- Establecimiento de mecanismos de auditoría o evaluación interna.

Recursos humanos

Corto plazo

- Inducción general a funcionarios y específica a nuevos funcionarios.
- Estudio de necesidades de capacitación según funciones y responsabilidades.
- Instauración de comité inter-departamental de formación.
- Elaboración de plan anual de formación.

Medio plazo

- Estudio de necesidades de recursos humanos en sede central y Direcciones Regionales.
- Establecimiento de sistema de evaluación de desempeño de los funcionarios.
- Realización de retiro/encuentro anual de todos los funcionarios de la institución.
- Instauración de acuerdos con Universidades nacionales y extranjeras para la realización de pasantías de recién egresados o finalistas en la institución.
- Establecimiento de sistema de incentivos no monetarios.

Gestión orientada a resultados

Corto plazo

- Capacitación en gestión orientada a resultados a todos los funcionarios con responsabilidades en el diseño, implementación y seguimiento de programas, proyectos e iniciativas.
- Sistema de retroalimentación para usuarios y contrapartes.

Medio plazo

- Instauración de comité inter-departamental de evaluación.
- Revisión de los cuadros de monitoreo y evaluación de los programas y proyectos en curso.

Gestión de conocimiento

Corto plazo

- Organización de productos de conocimiento e información.
- Mapeo de actores clave externos.
- Identificación y sistematización de procesos críticos.

Medio plazo

- Instauración de sistemas integrados de acceso a documentación e información.
- Sistematización de experiencias e iniciativas de éxito.

Comunicación

Corto plazo

- Instauración de comité inter-departamental de comunicación.
- Elaboración de estrategia de comunicación interna.
- Elaboración de estrategia de comunicación externa.

Mobilización de recursos

Corto plazo

- Instauración de comité inter-departamental de movilización de recursos.
- Elaboración de estrategia conjunta de movilización de recursos.

Análisis de Situación y Capacidades de la Autoridad de Recursos Acuáticos de Panamá

21 de marzo 2016

Resultado de entrevistas individuales

En el marco del apoyo que la oficina del Programa de las Naciones Unidas (PNUD) en Panamá brinda a la Autoridad de Recursos Acuáticos de Panamá (ARAP) para la realización de un Análisis de Situación y Capacidades, se ha elaborado el presente documento en base a las entrevistas individuales realizadas a una muestra seleccionada entre los funcionarios y funcionarias (en adelante entrevistados) que ocupan posiciones estratégicas en la institución, tanto a nivel central como regional.

Los entrevistados seleccionados para la muestra, en orden alfabético, fueron los siguientes:

- Sr. Alexander Cobas, Sub-director de Fomento a la Productividad a.i.
- Sr. Alvin Espinosa, Director de Fomento a la Productividad
- Sra. Belkis Guerra, Directora Regional Veraguas
- Sr. Eduardo Canoba, Jefe Oficina de Relaciones Públicas
- Sra. Gloria Quiel, Jefa Oficina Institucional de Recursos Humanos
- Sra. Ipza Núñez, Jefa Unidad de Informática
- Sr. Iván Flores, Administrador General a.i.
- Sra. Justina de Villeros, Directora Administración y Finanzas
- Sr. Raúl Delgado, Director de Inspección, Vigilancia y Control
- Sra. Yariela Ayala, Directora Planificación
- Sra. Yarkelia Vergara, Directora Regional Herrera

Este documento tiene por finalidad servir como elemento a ser utilizado en el Análisis de Situación y Capacidades de ARAP, por lo que su contenido es reflejo de las respuestas obtenidas de los entrevistados, sin incluirse apreciaciones ni recomendaciones adicionales no manifestadas por ellos mismos.

A continuación se presenta la síntesis de la información obtenida en las entrevistas según los temas abordados durante las mismas.

Expectativas ante un proceso de Desarrollo de Capacidades en ARAP

Ante la pregunta realizada sobre qué se espera lograr con un proceso de Desarrollo de Capacidades en ARAP, los entrevistados mostraron en sus respuestas las altas expectativas existentes ante un proceso de este tipo, aunque en algunos casos con diferentes matices.

Varias de las respuestas se refirieron a expectativas relacionadas con la mejor eficiencia en los procesos de la institución, la planificación y la elaboración de estrategias, proporcionando herramientas para el alcance de las metas y objetivos. Se indicó también que un fortalecimiento interno dará la oportunidad de responder con eficacia a las necesidades de la población panameña. Además, se espera que un proceso de Desarrollo de Capacidades, pueda aumentar las capacidades de negociación a nivel institucional, favoreciendo sinergias con otras entidades.

Temas tales como la mejora de la comunicación interna, el tratamiento de la información, el mantenimiento y desarrollo de capacidades técnicas, la definición de roles y responsabilidades, el diseño y ejecución de proyectos plurianuales, y la adecuada descentralización de la institución, también fueron abordados como aspectos que se esperan reforzar con el proceso de Desarrollo de Capacidades.

Cabe destacar también la mención realizada a la posibilidad de recuperar la posición de la institución como entidad de referencia en la región en temas de transferencia tecnológica en acuicultura.

Fortalezas y debilidades de la institución

Referente a la percepción de los entrevistados sobre las fortalezas y debilidades de ARAP para la consecución de los objetivos de la institución, cabe remarcar la práctica unanimidad en señalar lo valioso del recurso humano de la institución, comprometido y técnicamente capacitado en sus áreas de competencia. Además, capacidades funcionales tales como la planificación y la gestión administrativa y financiera se mencionaron como puntos fuertes de la institución, así como los fuertes enlaces existentes entre las Direcciones Nacionales. Sin embargo, también se mencionó la necesidad de realizar un estudio de necesidades de recursos humanos, tanto a nivel

central como a nivel regional, y la necesidad de atraer nuevo talento y prever el relevo generacional. Además, se mencionó la necesidad de estandarizar los procesos de selección y las evaluaciones de desempeño.

En cuanto a la normativa legal en la que se encuadra el sector, existen diferentes opiniones, mencionando tanto las oportunidades que puede ofrecer la renovación de las leyes de referencia para el sector, como el vacío legal que existe en algunos aspectos, en ambos casos señalando la necesidad de fortalecer las capacidades en el ámbito legal de la institución. También se hizo mención al hecho de que la participación de la institución en mecanismos y organizaciones internacionales ayudan a que ésta se vea fortalecida.

La limitación presupuestaria es mencionada por gran parte de los entrevistados como uno de los principales obstáculos para la correcta operatividad de la institución, así como para el alcance de metas y objetivos. Se mencionó también la necesidad de poder contar con organismos clave para el buen funcionamiento, tales como la Junta Directiva y las Comisiones Nacionales de Pesca Responsable y de Acuicultura, que aún no han sido conformadas.

La comunicación interna, tanto a nivel central como descentralizado y en ambas direcciones, y la mayor visibilidad de las acciones realizadas, fueron también motivo de mención como aspectos de mejora, así como la necesidad del apoyo del personal especializado a las Direcciones Regionales.

La escasa sistematización de procesos, la falta de sistemas integrados de gestión e información, y la obsolescencia de equipamientos fueron también mencionados por algunos de los entrevistados como aspectos a ser mejorados.

Comunicación interna y externa

Sobre si la institución comunica de forma efectiva su misión, visión y objetivos generales, reglamentos y procedimientos a su personal, y a los actores clave externos, en general existe entre los entrevistados la percepción de que aún hay espacios de mejora tanto en la comunicación interna como en la comunicación externa.

Se considera que la comunicación interna debe ser mejorada, tanto en los contenidos como en los canales utilizados. A pesar de que se cuenta con un mecanismo de reuniones semanales destinado a los funcionarios de nivel gerencial, tanto de reuniones individuales como en grupo (pero en la que no participan los Directores Regionales), y con una intranet de mensajería, esto aún resulta insuficiente para una correcta comunicación interna a todos los niveles. La divulgación interna de la información queda bajo la responsabilidad de los diferentes Directores de la institución.

Se mencionó también la falta de un proceso claro de inducción para el nuevo personal de la institución, siendo hasta el momento un proceso sobre los deberes y derechos de los funcionarios. Esta falta de proceso de inducción, junto con la de mecanismos eficientes de comunicación interna, inciden en el posible desconocimiento de aspectos claves tales como la misión, la visión, objetivos generales, reglamentos y procedimientos de la institución.

En lo referente a la comunicación externa, no han existido desde la creación de la institución campañas efectivas de comunicación en las que se divulgue a la ciudadanía los objetivos reales por los cuales fue creada la institución, y actualmente aún carece de procedimientos que puedan reforzar la comunicación hacia los actores claves externos. Tampoco se cuenta con una estrategia de comunicación, ni de recursos destinados para implementar acciones suficientes que propicien la emisión de mensajes hacia el público objetivo externo. Como aspectos positivos, la institución ha venido realizando mejoras significativas, tales como contar con una nueva página web oficial desde el 2015 y la elaboración la primera memoria institucional que estará disponible en 2016. Además, se ha incrementado la labor de relaciones públicas, se visibilizan las acciones llevadas a cabo, se incentiva al personal a preparar notas sobre actividades o iniciativas que puedan ser publicadas en la página web y se está retomando la producción de datos estadísticos.

Procesos de toma de decisiones

Ante la pregunta de si existen mecanismos de participación del personal en la toma de decisiones de la institución, la tendencia de las respuestas es hacia la identificación de procesos centralizados de toma de decisiones en la sede de la institución con participación del nivel directivo.

Existe diversidad de respuestas en cuanto a los diferentes niveles en los cuales los procesos de toma de decisiones son participativos, mencionándose que en la toma de decisiones de carácter técnico los procesos son más incluyentes que en las decisiones gerenciales. La comunicación e implementación de las decisiones suele recaer bajo la responsabilidad de los Directores.

A pesar de que se considera que con la nueva administración los procesos son más participativos, se menciona que se pueden buscar mecanismos más incluyentes.

Análisis y evaluaciones internas

A los entrevistados se les preguntó en qué medida o con qué periodicidad se realizan análisis o evaluaciones internas en relación a la consecución de los objetivos

establecidos, encontrando en las respuestas que con anterioridad las actividades que se realizaban en este sentido eran de tipo de revisión de alcance de metas y presentación de resultados, sin existir procesos de evaluación como tal.

Cabe indicar que el plan de trabajo anual 2016 cuenta con un cuadro de monitoreo y evaluación completo.

Gestión orientada a resultados

En lo referente a la gestión orientada a resultados, la práctica totalidad de los entrevistados inciden en la necesidad de reforzar la cultura de gestión orientada a resultados en la institución, versus al reporte por actividades y la presentación de resultados. Se observa recientemente una inclinación hacia la gestión orientada a resultados, la mejora de los procesos de planificación y la utilización de evaluaciones.

Adaptación y flexibilidad

A la pregunta realizada sobre cuál consideraban que es el grado de flexibilidad y adaptación de la institución ante posibles cambios de diferente índole, en general la respuesta de los entrevistados es positiva sobre la capacidad de la institución a adaptarse a cambios, especialmente si estos son de tipo operacional. En cuanto a cambios de carácter normativo o de acuerdos internacionales, la percepción es que la institución responde con mayor lentitud.

La institución aún debe afrontar la adaptación de sus sistemas internos de gestión a los utilizados por otras instituciones gubernamentales, por ser los actualmente utilizados obsoletos en cierta medida.

Innovación

Acerca de la orientación de ARAP hacia la innovación, los entrevistados hicieron mención de la orientación de la institución hacia la innovación temática, en especial a través de sus Direcciones, si bien también mencionaron cierto estancamiento en lo referente a procesos, la obsolescencia tecnológica y alguna resistencia hacia el cambio.

La institución ha explorado posibilidades en el área de las tecnologías de la información y comunicación, así como ha existido acercamiento a la Secretaría Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación. También se ha recibido financiamiento

externo para la experimentación con nuevos cultivos en acuicultura, y es un área que aún se puede continuar explorando.

Aprendizaje institucional

A los entrevistados se les preguntó sobre su percepción en lo referente al aprovechamiento del conocimiento generado en la institución a través de sus iniciativas y experiencias, mencionando estos que se documentan las nuevas experiencias a nivel central y regional, aunque no parece que sea de forma sistemática. Además, preocupa la posibilidad de no capturar el conocimiento individual y la experiencia del personal, en especial de los funcionarios y funcionarias con más años de pertenencia en la institución, que pueden dejar la institución con motivo de llegar a su etapa de jubilación. Esta misma opinión se expresa sobre las capacitaciones individuales que algunos funcionarios reciben a nivel internacional pero que posteriormente pueden no ser capitalizadas a nivel institucional.

En la actualidad se está llevando a cabo un proceso de revisión documental de iniciativas y experiencias para poder reevaluar y adaptar el conocimiento generado con anterioridad en la institución.

Formación del personal

En lo referente a la existencia de planes o actividades de formación del personal de la institución, la mayor parte de las respuestas apuntan hacia la existencia de actividades de formación dispersas, en ocasiones dependientes de las diferentes Direcciones.

Algunos de los entrevistados mencionan que no conocen la existencia de planes de formación, apenas ocasionalmente reciben información sobre actividades puntuales.

En ocasiones se lleva a cabo planificación de formación que no se llega a realizar por cuestiones presupuestarias o prioridades. Generalmente, la Dirección de Recursos Humanos comunica a los Directores las posibilidades de formación existentes, siendo estos los responsables de dar seguimiento en sus respectivas Direcciones.

Relaciones interinstitucionales

Los entrevistados consideran que las relaciones de ARAP con otras instituciones nacionales han mejorado como resultado de la nueva administración propiciando mayor acercamiento, siendo ello también necesario para implementar algunas actividades, tales como las de vigilancia y fiscalización.

Si bien las relaciones con instituciones nacionales para la complementariedad de funciones y actividades, así como para los arreglos institucionales formales, son fluidas, aún existen diferencias con instituciones con las cuales se pueden solapar competencias, en algunos casos por no estar dichas competencias bien definidas entre estas instituciones.

Cabe resaltar las buenas relaciones de la institución con el sector (industrial, acuicultura y artesanal), así como con otras entidades tales como ONGs y organismos internacionales. Igualmente existen iniciativas puntuales que abordan temas sociales y convenios con entidades financieras nacionales para iniciativas de seguridad alimentaria a nivel local, así como con instituciones oficiales de cooperativismo y de mediana y pequeña empresa.

Involucramiento de actores externos

Ante la pregunta sobre si se involucra a actores externos en procesos tales como planificación o monitoreo, la práctica totalidad de los entrevistados refieren que en la planificación y el monitoreo de iniciativas de la institución no se involucra a actores externos claves. Son procesos que se realizan internamente y posteriormente se comunican a los actores pertinentes.