



COMISIÓN INTERAMERICANA DEL ATÚN TROPICAL
Y PARA EL ACUERDO SOBRE EL PROGRAMA INTERNACIONAL
DE CONSERVACIÓN DE LOS DELFINES

EXAMEN DEL DESEMPEÑO
lunes, 20 de junio de 2016

Preparado por:

Moss Adams LLP

999 Third Avenue
Suite 2800
Seattle, WA 98104
206-302-6500

MOSS ADAMS LLP

Certified Public Accountants | Business Consultants

CONTENIDO

I.	RESUMEN EJECUTIVO	1
A.	INTRODUCCIÓN	1
B.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	1
C.	CONTENIDO DEL INFORME	5
II.	INTRODUCCIÓN	6
A.	ANTECEDENTES	6
B.	ÁMBITO	6
C.	METODOLOGÍA	7
III.	DISTINCIONES	8
IV.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	9
A.	GOBIERNO	9
B.	GESTIÓN	19
C.	CIENCIA	25
	APÉNDICE: SIGLAS Y ABREVIATURAS	44

I. RESUMEN EJECUTIVO

A. INTRODUCCIÓN

En 2007, en la reunión de las Organizaciones Regionales de Ordenación de la Pesca del atún (OROPa) que tuvo lugar en Kobe, los organismos regionales del atún decidieron hacer exámenes periódicos del desempeño de sus propios objetivos. Como parte de ese proceso, este examen se concentra en la evaluación de los logros de la Comisión Interamericana del Atún Tropical (la CIAT o la Comisión) y el Acuerdo sobre el Programa Internacional de Conservación de los Delfines (el APICD o el Programa) en lo que respecta a las poblaciones de peces; planificación, gestión y desarrollo de recursos humanos; estructura operativa, toma de decisiones, planificación y comunicaciones; planificación financiera, rendimiento de cuentas y supervisión; y eficiencia y eficacia. Este estudio se llevó a cabo entre octubre de 2015 y junio de 2016.

Aunque el enfoque principal del Examen del desempeño de la CIAT y el APICD era identificar oportunidades de superación, es importante observar los puntos fuertes que se pueden utilizar y aprovechar para mejorar más aún la organización. Entre las áreas de distinción se encuentran mejores resultados científicos, un exitoso programa de observadores personal científico muy dedicado, y éxito de la CIAT.

Queremos darles las gracias al personal, administración y líderes elegidos de la CIAT por su buena disposición para ayudarnos en este proceso de revisión.

B. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En resumen, este examen estableció que la estructura del programa científico y los resultados de la CIAT y el APICD son dignos de reconocimiento. Una de las principales oportunidades de superación es la modernización de las operaciones comerciales de la Secretaría, la rama administrativa de la CIAT y el refuerzo de las relaciones entre la Secretaría, la CIAT y el APICD. Las conclusiones y recomendaciones se clasificaron en tres categorías principales: gobierno, gestión y ciencia. A continuación se indican los conclusiones y recomendaciones para cada área.

Gobierno		
1	Conclusión	El modelo de gobierno por consenso tiene limitaciones que afectan la capacidad de la Comisión para tomar decisiones.
	Recomendación	Considerar establecer protocolos para situaciones en las que sería beneficioso votar en un modelo no consensuado.
	Recomendación	Tomar medidas para mejorar la eficiencia de las reuniones y la toma de decisiones.
2	Conclusión	Los recursos científicos y conocimientos de los comisionados varían considerablemente.

MOSS ADAMS_{LLP}

	Recomendación	Seguir utilizando el Fondo de Fomento de la Capacidad para la educación y el desarrollo de recursos.
	Recomendación	Desarrollar y proporcionar suficiente orientación para los nuevos comisionados y representantes en anticipación a todas las reuniones anuales.
	Recomendación	Considerar establecer un Comité de Gestión de Pesca (CGP) que aconseje a la CIAT y al CCA sobre enfoques apropiados para la gestión de la pesca del atún.
3	Conclusión	Los comisionados y representantes requieren un nivel de comunicación superior al que se da actualmente.
	Recomendación	Desarrollar un plan de comunicaciones y dedicar recursos a comunicaciones externas.
4	Conclusión	El proceso de aprobación del presupuesto es ineficaz y difícil de entender.
	Recomendación	Implementar mejores prácticas para el presupuesto utilizando un subcomité especial para el presupuesto.
	Recomendación	Modernizar el formato y el proceso del presupuesto de la Secretaría.
	Recomendación	Hacer cumplir las medidas de la Convención de Antigua por la falta de pago.
	Recomendación	Todas las propuestas de trabajo adicional que pasen a la Comisión deberían incluir un presupuesto completo.
5	Conclusión	La presidencia de la Comisión no tiene la continuidad y estabilidad adecuadas.
	Recomendación	Adoptar medidas para estabilizar la presidencia de la Comisión.
6	Conclusión	La limitación del procedimiento afecta la capacidad de la Comisión para implementar rápidamente las decisiones que se toman en las reuniones.
	Recomendación	Tomar los pasos necesarios para mejorar la documentación de las discusiones de las reuniones de la Comisión y la implementación de decisiones.
	Recomendación	Cambiar la fecha de la reunión anual de la CIAT a finales de agosto o principio de septiembre para dar más tiempo entre el Comité Científico Asesor (CCA) y la reunión anual.
Gestión		
7	Conclusión	La Secretaría no tiene un plan estratégico o un plan de trabajo de varios años para guiar las actividades anuales.
	Recomendación	Desarrollar un plan estratégico de cinco años con planes de implementación bienales relacionados con el presupuesto.
8	Conclusión	El elevado número de jubilaciones inminentes supone a la vez un riesgo y una oportunidad para la Secretaría.
	Recomendación	Desarrollar una estrategia de planificación de sucesión y documentación de procedimientos para los puestos clave.

MOSS ADAMS_{LLP}

9	Conclusión	El personal científico y el Director son responsables de responder a un gran volumen de solicitudes de investigación y de datos.
	Recomendación	Mejorar los procesos de solicitud de información.
10	Conclusión	Los papeles, responsabilidades y relaciones jerárquicas no están claros.
	Recomendación	Desarrollar un plan de personal relacionado con el plan estratégico para clarificar y documentar papeles y responsabilidades.
11	Conclusión	La Secretaría no cuenta con un especialista de recursos humanos.
	Recomendación	Incluir un especialista de recursos humanos que se encargue de las necesidades de capital social de la organización.
12	Conclusión	El personal informa que es necesario que las comunicaciones sean puntuales y más coherentes.
	Recomendación	Incrementar los esfuerzos de comunicación internos y fomentar la colaboración dentro de la Secretaría.
13	Conclusión	El sueldo de los empleados aumentó en un 8% entre el 2010 y el 2015.
	Recomendación	Garantizar que el sueldo del personal sea competitivo en comparación con otras entidades del mismo nivel y el costo de vida de la zona.
Ciencia		
14	Conclusión	La mortalidad de delfines ha seguido disminuyendo considerablemente bajo el APICD.
	Recomendación	Evaluar los riesgos asociados con el hiato del programa de investigación del delfín.
	Recomendación	Revisar las operaciones de flotas de barcos cerqueros pequeños e implementar un programa de observadores para estos barcos si fuera necesario.
	Recomendación	Desarrollar un programa de investigación continua de delfines para que se haga la investigación necesaria para asegurar que se sigan cumpliendo los objetivos del APICD.
	Recomendación	Revisar el proceso de respuesta a infracciones, desarrollando entre otras cosas incentivos y multas más grandes.
15	Conclusión	El APICD opera con un déficit.
	Recomendación	Revisar y ajustar bienalmente la tasa de contribución para cubrir los costos de operación del APICD.
16	Conclusión	El proceso de reuniones del APICD es largo y costoso.
	Recomendación	Considerar hacer ajustes de los procedimientos de las reuniones del APICD sin abandonar el rigor y la independencia.

MOSS ADAMS LLP

17	Conclusión	El programa científico de la CIAT es único y contribuye considerablemente al valor de la gestión pesquera, pero podría contribuir aún más.
	Recomendación	Aumentar la colaboración entre las unidades de investigación.
18	Conclusión	Los científicos de los países miembros no se sienten adecuadamente conectados o relacionados con las actividades científicas de la CIAT.
	Recomendación	Tomar medidas para mejorar la comunicación y crear relaciones con los miembros del Comité Científico Asesor (CCA).
	Recomendación	Recomendación: Revisar y mejorar el proceso para presidir el CCA.
	Recomendación	Garantizar la integridad de la presentación del informe del CCA a la Comisión.
	Recomendación	Aumentar la colaboración entre las unidades de investigación interna.
19	Conclusión	El Laboratorio de Anchotines ofrece un valor considerable a la Comisión a un costo relativamente bajo.
	Recomendación	Seguir apoyando y reforzando la investigación del Laboratorio de Anchotines.
20	Conclusión	Hay pocos datos de observadores de barcos de pesca cerqueros, palangreros y artesanales.
	Recomendación	Desarrollar estrategias para incrementar la cobertura de observadores de flotas artesanales y palangreras.
21	Conclusión	La CIAT contrata observadores externos para transbordadores de alta mar.
	Recomendación	Revisar el programa de observadores marítimos para garantizar la seguridad de los mismos.
22	Conclusión	Los resultados de población bajo la gestión de la CIAT varían según la especie.
	Recomendación	Revisar el estado de estas poblaciones clave y tomar medidas inmediatas sobre la población de atún rojo del Pacífico.
	Recomendación	Colaborar con la WCPFC para revisar los modelo de evaluación de poblaciones de peces que se utilizan con las poblaciones principales de atún del Pacífico, para asegurar la consistencia de los parámetros.
	Recomendación	Adoptar un sistema de revisión regular externa de pares sobre los modelo de evaluación de las poblaciones de peces.
23	Conclusión	Los límites de capacidad no se ajustan según el esfuerzo de crecimiento de la flota.
	Recomendación	Revisar las medidas de capacidad y su aplicación.
24	Conclusión	Los programas y presupuestos de investigación anual presentados a la Comisión carecen de especificidad y claridad.

	Recomendación	Desarrollar un plan de investigación a largo plazo y presupuestos anuales detallados.
25	Conclusión	La mortalidad del tiburón, las aves marinas y la tortuga se ha visto negativamente afectada por la presencia de cerqueros y palangreros industriales.
	Recomendación	Explorar oportunidades para apoyar la mejora de la recopilación de datos sobre la mortalidad del tiburón, las aves marinas y la tortuga, especialmente de flotas artesanales y palangreras.
26	Conclusión	La CIAT ha establecido un Comité de Cumplimiento, pero no están claras las medidas que la Comisión está tomando basándose en la información del Comité.
	Recomendación	Utilizar las reuniones anuales para tomar decisiones bien documentadas para mejorar el cumplimiento de las resoluciones de la Comisión.

C. CONTENIDO DEL INFORME

Este informe consta de seis secciones, que incluyen:

- Sección II: Introducción
- Sección III: Distinciones
- Sección IV: Conclusiones y recomendaciones
- Sección V: Reconocimientos
- Apéndice: Siglas y abreviaturas

II. INTRODUCCIÓN

A. ANTECEDENTES

La Comisión Interamericana del Atún Tropical se creó en 1949 mediante un acuerdo entre Costa Rica y los Estados Unidos. Cada uno de sus veintiún miembros¹ nombra a cuatro Comisionados para la CIAT. La CIAT administra el Acuerdo sobre el Programa Internacional de Conservación de los Delfines, que fue firmado en 1999 por la Unión Europea y 12 países más. En el 2003, los países miembros de la CIAT adoptaron la Convención de Antigua, que sustituía a la Convención de 1949 y ampliaba los objetivos de la Comisión. Hay un Director asignado que supervisa las operaciones diarias y la investigación científica de la Secretaría, que cuenta con 43 empleados a tiempo completo y ocho sedes remotas.

En 2007, en la reunión de las Organizaciones Regionales de Ordenación de la Pesca del atún (OROPa) que tuvo lugar en Kobe, los organismos regionales del atún decidieron hacer exámenes periódicos del desempeño de sus propios objetivos. En respuesta a preocupaciones cada vez mayores de la comunidad internacional sobre el estado de la población pesquera bajo el ámbito de las OROPas, los exámenes fueron propuestos inicialmente en el 2005 por la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO) y el Comité de Pesca de la FAO (COFI). Al principio de esta revisión, todas las demás OROPas ya habían hecho un examen de desempeño.

B. ÁMBITO

El objetivo de este examen es evaluar los logros de la CIAT y el APICD en lo que respecta a:

- *Poblaciones de peces:* Objetivos de la Comisión para las poblaciones de peces, entre otros pero sin limitarse al cumplimiento de los decretos de la Convención de Antigua, la colaboración con países no miembros de la investigación de la CIAT, recopilación y análisis de datos, redacción de informes y eficiencia y eficacia general de las actividades de conservación y gestión.
- *Planificación, gestión y desarrollo de recursos humanos:* Políticas y procedimientos de personal, capacitación y desarrollo, pronóstico y gestión de recursos, reclutamiento y retención, y prácticas de contratación.
- *Estructura operativa, toma de decisiones, planificación y comunicaciones:* Objetivos y tareas, estructura organizativa, niveles y destrezas del personal, papeles y responsabilidades, centralización versus descentralización, uso de personal interno o contratación externa, uso de tecnologías, resolución de problemas, planificación anual, toma de decisiones, comunicaciones internas y externas, coordinación y colaboración, transparencia y distribución de la información pública, y respuesta a las solicitudes de información.
- *Planificación financiera, rendimiento de cuentas y supervisión:* Planificación y previsión de presupuestos, reportes financieros, procedimientos financieros y de adquisición, control de

¹ 19 países, la Unión Europea y la entidad pesquera del Taipei chino

MOSS ADAMS_{LLP}

ingresos y gastos, control financiero, contabilidad, aprobaciones de solicitudes del presupuesto y un historial de subidas presupuestales de los últimos cinco años.

- *Eficiencia y eficacia:* Eficiencia y eficacia de costos generales, logro de los objetivos de la Convención de Antigua y Resoluciones y otras decisiones de la Comisión, posibles motivos de la falta de cumplimiento, procesos de toma de decisiones y creación de consenso y alineación de objetivos y recursos humanos, financieros y técnicos.

C. METODOLOGÍA

El estudio se llevó a cabo entre octubre de 2015 y mayo de 2016. La labor se realizó en tres fases:

1. *Determinación de los hechos:* Se llevaron a cabo entrevistas del personal, los comisionados de la CIAT, representantes e interesados del APICD; una encuesta en línea del personal, los comisionados y los representantes; y una revisión de documentos.
2. *Análisis:* Se identificaron deficiencias entre las operaciones actuales y las mejores prácticas, se llegó a conclusiones preliminares y se desarrollaron opciones para resolver las deficiencias.
3. *Redacción de informes:* Se entregaron borradores de informe e informes finales que incluían distinciones, conclusiones y recomendaciones.

III. DISTINCIONES

Aunque el enfoque principal del Examen del desempeño de la CIAT y el APICD era identificar áreas de posible superación,, es importante observar los puntos fuertes que se pueden utilizar y aprovechar para mejorar más aún la organización. Debería elogiarse a la CIAT y al APICD por los siguientes logros:

- *Importantes resultados científicos:* El personal científico de la CIAT es internacionalmente reconocido y su labor ha contribuido a una mejora considerable de resultados para el atún y los delfines. En noviembre de 2015, la CIAT recibió la distinción Outstanding Group Achievement Award del Instituto Norteamericano de Biólogos para la Investigación y el Desarrollo Pesqueros en reconocimiento a la "dedicación de la CIAT al fomento de la excelencia en la ciencia pesquera como el factor más importante para el logro de sus objetivos de acuerdo a la Convención de Antigua."
- *Exitoso programa de observadores:* La CIAT cuenta con un programa bien desarrollado de observadores y de recopilación de datos sobre barcos cerqueros que es reconocido como uno de los mejores de su clase. La mortalidad de delfines comenzó a descender en el 1986 de un máximo aproximado de 132,000 por año. Bajo el Acuerdo de la Jolla y el APIC la mortalidad descendió a la cifra aproximada de 975 delfines en el 2014.
- *Personal científico muy dedicado:* La rotación de empleados entre el personal científico de la CIAT es muy baja y muchos de ellos se quedan en la Secretaría durante toda su carrera profesional. La media de años de servicio del personal científico es de 23.5 años. En las entrevistas, el personal científico reportó tener la moral alta, dedicación a su trabajo y motivación para lograr los objetivos científicos.
- *Éxito del APICD:* El APICD ha adoptado una amplia serie de resoluciones a lo largo de la vida del programa, que se ocupan de temas como la pesca ilegal, no declarada y no reglamentada (INDNR), barcos pequeños, actividades nocturnas, certificados "dolphin safe", infracciones y un grupo de trabajo para desarrollar incentivos para los capitanes. El papel del Panel Internacional de Revisión (PIR) en la revisión de infracciones ofrece un nivel de independencia que ayuda con la credibilidad.
- *Transición a la Convención de Antigua:* La CIAT gestionó con éxito la transición a una nueva convención (la Convención de Antigua) operando eficazmente bajo la Convención de 1949.
- *Colaboración con: OROPas* El surgimiento de la Comisión de Pesca del Pacífico Central y Occidental (WCPFC) trajo consigo una confusión sobre el área de competencia física de la CIAT y la WCPFC. Las dos OROPas negociaron con éxito un acuerdo de trabajo sobre la llamada "área de superposición" a la satisfacción de ambas Comisiones.

Queremos darles las gracias al personal, administración y líderes elegidos de la CIAT por su buena disposición para ayudarnos en este proceso de revisión.

IV. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Los Términos de Referencia (TdR) de esta revisión incluyen las operaciones, la ciencia y el liderazgo de la CIAT y el APICD. Las conclusiones y recomendaciones sobre la mejora de la eficiencia y la eficacia de la CIAT y el APICD se agrupan en tres categorías:

- Gobierno, que se ocupa de los líderes designados de la Comisión;
- Gestión, que se concentra en las operaciones diarias de la Secretaría, y
- Ciencia, que evalúa el progreso, los resultados y los procesos de las operaciones científicas de la CIAT, entre otra, la gestión de especies de captura incidental y el cumplimiento.

A. GOBIERNO

1 Limitaciones del modelo por consenso

Conclusión: El modelo de gobierno por consenso tiene limitaciones que afectan la capacidad de la Comisión para tomar decisiones.

Como en otras OROPas, los órganos de gobierno de la CIAT y el APICD operan de acuerdo a un modelo de consenso según lo establecido en el artículo IX de la Convención de Antigua. El consenso es el modelo más colaborador e igualitario de toma de decisiones, pero tiene sus limitaciones. Principalmente, el consenso tiende a mantener el status quo y a impedir el cambio, lo cual puede llevar a un estancamiento. Ocasionalmente, se utiliza el bloqueo para hacer presión, lo cual puede provocar el malfuncionamiento de una organización. En una encuesta a comisionados de la CIAT y representantes del APICD, los "métodos de resolución de problemas" se clasificaron como el área menos eficiente de la Comisión, y los "Procesos de toma de decisiones" como la tercer área menos eficiente.

La Convención de Antigua indica que "A menos que se contemple de otra manera, todas las decisiones que tome la Comisión en las reuniones de acuerdo al artículo VIII de esta Convención deben ser por consenso de los miembros de la Comisión que se encuentren presentes en la reunión en cuestión." La Convención indica específicamente los asuntos que deben decidirse por consenso. Sin embargo, no aclara las reglas de procesos en los que los asuntos se pueden decidir por mayoría simple, y la CIAT no tiene procedimientos de votación establecidos.

El impacto del modelo por consenso se puede ver en todas las OROPas, ya que las medidas tienden a debilitarse para acomodar los intereses propios sobre el interés de las poblaciones o especies bajo consideración. El modelo por consenso ha tenido un efecto negativo en varias situaciones en los últimos años, entre otros, sobre la selección de presidentes para las reuniones de la CIAT, demoras para comenzar las reuniones, y la incapacidad de llegar a un acuerdo sobre temas como el del atún rojo del Pacífico y el tiburón jaquetón.

Recomendación: Considerar establecer protocolos para situaciones en las que sería beneficioso votar en un modelo no consensuado.

Dado que el consenso ha afectado la capacidad de toma de decisiones de la Comisión, esta debería considerar alternativas al consenso en algunas situaciones. No todos los temas que se presentan ante la Comisión se benefician necesariamente de un proceso de votación, pero deberían establecerse reglas para asegurar que ningún miembro pueda impedir el progreso por no aceptar propuestas y reglas bien consideradas que serían beneficiosas para la labor de la Comisión. El desarrollo de las reglas debería ser coherente con el artículo IX de la Convención de Antigua. Otras OROPas han desarrollado reglas similares para apoyar un proceso eficiente de toma de decisiones. Por ejemplo, la Comisión de Pesca del Pacífico Central y Occidental (WCPFC) ha establecido entre sus reglas un procedimiento de clarificación sobre las cuestiones que se pueden decidir por mayoría simple, así como procedimientos de votación asociados.²

Recomendación: Tomar medidas para mejorar la eficiencia de las reuniones y la toma de decisiones.

Además de considerar alternativas al consenso, se pueden tomar medidas para mejorar el proceso de toma de decisiones. Antes de cada reunión, el Presidente y el Vicepresidente de la Comisión deberían trabajar con el Director para asignar prioridades a la agenda de la reunión de manera que asuntos importantes como el presupuesto se puedan tratar al principio de cada reunión. Debería asignarse a una persona que modere el tiempo de las reuniones, y el Presidente debería controlar la discusión para que la duración de los debates sea productiva. Los comisionados y representantes deberían considerar métodos de votación alternativos, como por ejemplo la abstención, para minimizar el uso del bloqueo durante las reuniones. Los comisionados deberían prepararse bien para las reuniones consultando entre sí para determinar prioridades antes de cada reunión.

2 Recursos y diversidad de conocimientos

Conclusión: Los recursos científicos y conocimientos de los comisionados varían considerablemente.

El carácter multinacional de la CIAT y el APICD lleva consigo ciertos retos para ofrecer un liderazgo fuerte y coherente. Particularmente, los recursos científicos y el conocimiento de las naciones miembro varía considerablemente entre países desarrollados y subdesarrollados. En algunos casos no es posible enviar delegaciones completas al comité científico y a las reuniones de la Comisión. Además, algunos países cambian de gobierno frecuentemente, lo que significa la elección de nuevos representantes para la CIAT y el APICD. Igualmente, muchos comisionados y representantes modernos son políticos o miembros del gobierno y no tienen conocimientos de la industria pesquera o de su gestión. Como consecuencia, su entendimiento de la ciencia que apoya a la Comisión es limitado.

² Reglas de Procedimiento 21-30 de la WCPFC (Anexo 2)

MOSS ADAMS_{LLP}

Se ha establecido un Fondo de Fomento de la Capacidad para dar capacitación y desarrollar el conocimiento y la capacidad científica de los miembros para que estos puedan participar con mayor eficacia en las discusiones científicas y en la toma de decisiones de la Comisión. La primera capacitación financiada por el Fondo se llevó a cabo en Perú en el 2015. El presupuesto del Fondo se estableció como un porcentaje del presupuesto total de la CIAT y varía para cada año. Algunos miembros también contribuyen adicionalmente al Fondo. Es importante tener en cuenta que no es un fondo para la participación en reuniones y que no se debe utilizar para gastos de viaje.

El artículo 25 del Acuerdo de las Naciones Unidas sobre las poblaciones de peces ofrece direcciones a las OROPs sobre las medidas que deberían tomar para apoyar la participación de los países en desarrollo en los procesos de OROP, entre otros, la participación y el fomento de la capacidad. Otras OROPas han establecido programas similares: La Comisión del Atún para el Océano Índico (CAOI) estableció un fondo de participación en reuniones que permite la participación de al menos un representante de un país miembro en desarrollo en cada una de las reuniones de la Comisión. LA Convención de la WCPFC estableció que el presupuesto debe incluir estos costos y que debe asistir un representante de un país en desarrollo a cada una de las reuniones de la Comisión.

Recomendaciones: Seguir utilizando el Fondo de Fomento de la Capacidad para la educación y el desarrollo de recursos.

El establecimiento del Fondo de Fomento de la Capacidad por parte de la Comisión es una buena práctica de la que se debe tomar ventaja. Junto con el Fondo, la Comisión debería seguir actualizando e implementando el plan de desarrollo. Este plan asegura que los fondos, que pueden ser limitados algunos años, se puedan asignar según prioridades y áreas de necesidad específica de manera localizada. Como se indicó en la Conclusión número 7, el plan de fomento de la capacidad debería basarse y estar al servicio del plan estratégico, las metas y los objetivos de la CIAT. La Comisión también debería revisar y discutir el artículo 25 del Acuerdo de la ONU sobre las poblaciones de peces para determinar si es necesario tomar medidas adicionales o dar más apoyo financiero a los miembros en desarrollo.

Recomendación: Desarrollar y proporcionar suficiente orientación para los nuevos comisionados y representantes en anticipación a todas las reuniones anuales.

La Comisión no tiene control sobre la continuidad de los miembros designados pero puede tomar los pasos necesarios para asegurarse de que el conocimiento institucional se transmita a los nuevos representantes. El Director, cuando sea posible, trata de visitar a los nuevos jefes de delegaciones y orientarlos sobre las operaciones de la Comisión. Es importante observar que la capacidad de asistencia del Director se limita por invitación.

La CIAT debería desarrollar cursillos de capacitación y orientación de nuevos representantes de uno o dos días y darlos con suficiente antelación antes de cada reunión anual. La capacitación debería cubrir la historia de la CIAT, el papel y expectativas de los representantes, datos sobre el presupuesto del año actual y el año anterior, y suficiente información sobre las políticas, procedimientos y ciencia de la organización como para permitir a los nuevos representantes participar plenamente en la toma de

MOSS ADAMS LLP

decisiones. Los paquetes de información se deberían enviar a los nuevos representantes a las dos semanas de su elección. También debería ofrecerse capacitación regional antes de la reunión anual.

Por su parte, los representantes son responsables de familiarizarse con los materiales y con las posiciones y prioridades de su país para poder participar eficientemente en las reuniones. Los nuevos delegados tienen la responsabilidad de entender rápidamente las operaciones de la CIAT para poder participar eficientemente en las reuniones y poder asesorar a sus respectivos gobiernos de la intención de las medidas tomadas por la CIAT.

Recomendación: Considerar establecer un Comité de Gestión de Pesca (CGP) que aconseje a la CIAT y al (Comité Científico Asesor (CCA) sobre enfoques apropiados para la gestión de la pesca del atún.

Como se indicó anteriormente, muchos delegados de las reuniones de las OROPAs son nominados políticos o de carrera que se asignan a estos puestos y que no tienen experiencia en gestión de pesca. Entender bien la gestión de la pesca es esencial para tomar decisiones eficaces y la falta de experiencia en este campo está siendo un problema para todas las OROPs. Para suplir esta falta de conocimiento, la CIAT debería considerar crear un Comité de Gestión de Pesca (CGP) que asesorara a la CIAT y al CCA. El papel del CGP debería ser doble: En primer lugar, debería asistir al CCA haciendo preguntas a los científicos y ofreciendo guía. En segundo lugar, tras considerar los consejos del CCA, el CGP presentaría un informe a la Comisión con recomendaciones sobre diversos enfoques de gestión de pesca. Las recomendaciones deberían incluir estrategias de captura y niveles de pesca, cambios de capacidad y recomendaciones sobre mejoras necesarias para atender cuestiones relacionadas con la gestión y datos de captura incidental.

3 Comunicaciones

Conclusión: Los comisionados y representantes requieren un nivel de comunicación superior al que se da actualmente.

Incluir a los diversos representantes elegidos de diversas naciones, que tienen distintos niveles de experiencia y conocimiento, es una tarea difícil. Numerosos comisionados y representantes expresaron su deseo de recibir más información relevante con mayor frecuencia, especialmente sobre asuntos políticos y financieros clave. Durante las entrevistas, los representantes elegidos también expresaron su interés por recibir más información sobre el presupuesto, gastos y resultados específicos conmensurables de la labor de la CIAT.

Originalmente, la estructura de la CIAT era tal que la Secretaría y los científicos tenían información e influencia sobre las decisiones de la Comisión. Con el tiempo, la dinámica ha evolucionado hacia una organización más moderna de colaboración. El resultado es que los países miembros esperan más información y conocimientos sobre cómo opera la organización, cuáles son sus prioridades, cómo funciona y los costos asociados con la operación de la organización. Aunque la adopción de la Convención de Antigua ha facilitado mejoras considerables en la participación y comunicación entre los países miembros y la Secretaría, aún hay mucho que mejorar.

MOSS ADAMS_{LLP}

Los comisionados y representantes desean estar lo suficiente informados como para poder entender totalmente y defender las actividades y costos de la organización. Como tales, necesitan tener buen conocimiento funcional del plan de trabajo, las operaciones, el personal y el presupuesto de la organización. Es responsabilidad de la Secretaría satisfacer las necesidades informativas de los comisionados y representantes, al igual que la administración de una compañía tiene la responsabilidad de informar a su junta directiva.

Además, el sitio Web de la Secretaría está anticuado, y la navegación por el mismo no es intuitiva ni fácil de usar. La capacidad de búsqueda del sitio es limitada y se necesitan varios pasos para tener acceso a la mayoría de los documentos. Un sitio Web actualizado que incluyera herramientas de colaboración para Comisionados y Representantes mejoraría considerablemente la comunicación, la colaboración y el flujo de información. En 2015 se presentó una solicitud de presupuesto para actualizar el sitio Web de la CIAT pero aún no se ha aprobado.

Recomendación: Desarrollar un plan de comunicaciones y dedicar recursos a comunicaciones externas.

La Comisión debería desarrollar un plan de comunicaciones con expectativas claras sobre la información que debería distribuir la Secretaría de manera mensual, trimestral y anual. La mejor manera de facilitar la comunicación sobre los resultados es 1) cuantificar los objetivos y resultados en un plan estratégico y 2) reportar sobre la consecución de los objetivos y resultados al menos antes de cada reunión anual. Esta información debería ser parte del contenido principal de las comunicaciones externas de la Secretaría.

La Secretaría debería considerar crear un puesto de Coordinador de comunicaciones que supervisara, coordinara y enviara mensajes a los representantes elegidos, a las organizaciones asociadas y al público. Las responsabilidades del Coordinador de comunicaciones deberían incluir, entre otras:

- Supervisar la comunicación con los representantes elegidos asegurándose de que la delegación de cada país miembro cuente con la información necesaria para participar plenamente en las reuniones
- Coordinar con el Director para responder a las solicitudes de información
- Crear y gestionar el calendario regular de comunicaciones de la CIAT
- Gestionar la comunicación electrónica con los representantes elegidos
- Encargarse de las relaciones con los medios de comunicación en programas y eventos
- Redactar y distribuir comunicados de prensa
- Crear y gestionar el contenido del sitio Web y los medios sociales
- Apoyar el desarrollo de propuestas de subvención

Es importante reconocer el papel de los representantes elegidos en la eficacia de la comunicación. Los Comisionados y los delegados deberían ser específicos sobre sus necesidades. Esto permitiría a la Secretaría distribuir información como un servicio profesional a sus miembros.

MOSS ADAMS^{LLP}

Otras recomendaciones también respaldan la necesidad de desarrollar la capacidad de comunicación dentro de la misma Secretaría. Como se indicó en la Conclusión número 2, debería proporcionarse regularmente información y capacitación para fomentar la capacidad de los nuevos representantes. Además, la Secretaría debería revisar el formato del presupuesto y proporcionar información detallada sobre el presupuesto y los gastos de investigación y operaciones actuales, como se recomienda en la Conclusión número 4. Por otra parte, debería haber información sobre el progreso hacia las metas y objetivos estratégicos, tal y como se recomienda en la Conclusión número 7.

4 Falta de transparencia del presupuesto

Conclusión: El proceso de aprobación del presupuesto es ineficaz y difícil de entender.

Tanto el personal como los representantes elegidos citan el proceso del presupuesto (su creación y aprobación) como uno de los retos importantes de la Comisión. El Comité de Administración y Finanzas (CAF) recibe las solicitudes del presupuesto en la primera semana de las reuniones de la CIAT, y las suele aprobar el viernes anterior a la reunión anual. Los documentos del presupuesto de la CIAT no son lo bastante detallados como para mostrar transparencia sobre los gastos operacionales, pero el formato del presupuesto está cambiando para ser más detallado a petición de los comisionados. Comisionados, representantes y personal reportan una falta de comprensión del desarrollo de los presupuestos.

Los comisionados y representantes reportan que los documentos del presupuesto que reciben con anticipación a las reuniones anuales no suelen coincidir con las presentaciones y documentos que se reciben durante las reuniones. Sin embargo, el examen de las presentaciones y materiales de las reuniones desde el 2012 muestra coherencia entre los documentos con cambios mínimos sobre los pagos realizados a los miembros durante las reuniones. La percepción se puede ver afectada por las diferencias de formato o por una falta general de entendimiento del proceso del presupuesto.

A consecuencia de esto, los representantes elegidos se muestran reticentes a aprobar aumentos del presupuesto y las discusiones sobre el presupuesto pueden ser contenciosas. A excepción del 2015, el presupuesto aprobado de la CIAT ha aumentado en un 2.2% anual desde el 2011, lo que representa una subida similar al 2% promedio del Índice de Precios al Consumidor para San Diego durante ese mismo periodo. El presupuesto aprobado del 2016 disminuyó en un 2% con respecto al año anterior, que representa un promedio de 1.3% con respecto a los seis años anteriores.

El total de contribuciones anuales recibidas para el presupuesto aprobado entre el 2011 y el 2015 varió entre un 67% y un 98% debido al número de países que se retrasaron con los pagos.³ En consecuencia, la Secretaría ha tenido un déficit total de \$3.2 millones en esos cinco años. Algunos países han tenido dificultades para hacer pagos mientras que otros reportaron haber retenido su contribución voluntariamente por diversos motivos. Hasta la fecha, la Comisión aún no ha aplicado la cláusula del artículo XV de la Convención de Antigua, que retira el derecho a participar en la toma de decisiones a los países que llevan un atraso en sus pagos de más de 24 meses. Esto coloca a la Secretaría en una posición

³ Porcentaje del presupuesto aprobado recibido por año:
2010, 92%; 2011, 96%; 2012, 67%; 2013, 98%; 2014, 92%; 2015, 96%

MOSS ADAMS LLP

difícil para cumplir con los planes de trabajo y las expectativas de las reuniones sin contar con los recursos adecuados.

Además de operar bajo un déficit varios años seguidos, la Secretaría debe acomodar varios decretos sin fondos. En las reuniones anuales se suelen solicitar nuevos proyectos y programas, pero muy pocas veces las solicitudes vienen acompañadas de fondos de reserva adicionales. El presupuesto de la CIATY no incluye fondos de contingencia para estas solicitudes ni se ajusta en la reunión anual para hacer frente a las mismas. Sin prácticas de presupuesto firmes, es difícil estimar el costo de recursos financieros y humanos necesario para acometer estas tareas. Por otra parte, el manual de contabilidad no se ha actualizado desde hace muchos años.

Recomendación: Implementar mejores prácticas para el presupuesto utilizando un subcomité especial para el presupuesto.

El Comité de Administración y Finanzas debería formar un subcomité especial para el presupuesto para crear expectativas sobre los documentos del presupuesto, sus plazos y sus comunicados. La tarea principal del subcomité debería ser desarrollar un formato de presupuesto que presentara suficiente detalle como para satisfacer las necesidades de transparencia y rendimiento de cuentas de los comisionados.

Recomendación: Modernizar el formato y el proceso del presupuesto de la Secretaría.

El proceso y el formato del presupuesto de la Secretaría debería modernizarse para reflejar expectativas contemporáneas de prácticas comerciales. También deberían actualizarse las políticas y procedimientos de contabilidad para reflejar mejores prácticas. La Asociación de Funcionarios de Finanzas del Gobierno (GFOA por sus siglas en inglés) ha publicado varias buenas prácticas de presupuesto y gestión financiera que se pueden utilizar de guía. Se pueden utilizar como plantilla para el nuevo formato del presupuesto presupuestos de otras OROPas como la WCPFC. Como mínimo, la Secretaría debería:

- Desarrollar un calendario y procedimientos para el presupuesto
- Asignar prioridades a los gastos alineados con metas y objetivos estratégicos y con el plan de trabajo anual de la Secretaría
- Reservar un porcentaje del presupuesto anual para fondos de contingencia para acomodar nuevas solicitudes
- Determinar costos específicos de personal y de programa basándose en gastos y objetivos del programa
- Exigir que se presenten al CAF las solicitudes de nuevos programas y proyectos para su consideración antes de las reuniones anuales
- Invitar al Administrador de Finanzas y Administración de la WCPFC a que visite y ayude con la revisión y el ajuste de los procesos del presupuesto y de los procesos de información sobre el mismo.

Recomendación: Hacer cumplir las medidas de la Convención de Antigua por la falta de pago.

El artículo XV, párrafo 4 de la Convención de Antigua indica que "Independientemente de lo establecido en el artículo IX de la presente Convención, a menos que la Comisión decida otra cosa, si un miembro de la Comisión registra un atraso en el pago de sus contribuciones por un monto equivalente o superior al total de las contribuciones que le habría correspondido aportar durante los veinticuatro (24) meses anteriores, ese miembro no tendrá derecho a participar en la toma de decisiones de la Comisión hasta que haya cumplido con sus obligaciones conforme al presente artículo." La Comisión debería hacer cumplir esta cláusula y tomar medidas en caso de falta de pago.

Recomendación: Todas las propuestas de trabajo adicional que pasen a la Comisión deberían incluir un presupuesto completo.

Las solicitudes de nuevos programas, proyectos y obras adicionales deberían presentarse al CAF por anticipado. Todas las solicitudes deberían incluir una descripción completa, su justificación y un presupuesto de costos. Las solicitudes que no incluyan el patrocinio fiscal de un país miembro deberían incluir también una solicitud de reasignación de presupuestos para que el CAF pueda determinar si son lo suficientemente prioritarias como para anteponerse a obras actuales ya planeadas.

5 Falta de continuidad de la presidencia de la Comisión

Conclusión: La presidencia de la Comisión no tiene la continuidad y estabilidad adecuadas.

El artículo VIII de la Convención de Antigua contempla que el Presidente y Vicepresidente deben ser elegidos al cargo por un año. En otras OROPas el cargo es de mayor duración. Por ejemplo, en la WCPFC y en la CICAA (Comisión Internacional para la Conservación del Atún Atlántico), el cargo de Presidente es por un término de dos años. Esto permite al Presidente desarrollar una relación de trabajo con el Director y colaborar para crear y promocionar un plan de trabajo para la Comisión.

Las tareas del Presidente descritas por la Convención son las siguientes:

- Declarar el inicio y clausura de las reuniones;
- Presidir las reuniones de la Comisión;
- Decidir sobre todas las cuestiones del orden de la agenda de las reuniones de la Comisión. Sin embargo, los representantes pueden solicitar que la Comisión apruebe o rechace las decisiones del Presidente.
- Motivar y facilitar el consenso sobre los asuntos que se consideren en las reuniones de la Comisión.
- Actuar en representación de la Comisión de acuerdo con las tareas que la Comisión pueda asignar.
- En general, cumplir con las funciones que pueda asignar la Comisión.

Estas tareas cumplen con las expectativas para un Presidente de un año. Sin embargo, el Presidente de otras Comisiones tiene mayor papel para ayudar al Director a gestionar la labor de la Comisión, atender

MOSS ADAMS_{LLP}

cuestiones de procedimiento que mencionen los miembros, ayudar a resolver disputas, revisar el desempeño del Director, y a veces liderar en el desarrollo de resoluciones clave que son problemáticas para los miembros pero necesarias para el progreso de la Comisión.

Los miembros tienden a prestar poca atención a las capacidades y calificaciones de presidentes de un año. En otras OROPas, los miembros prestan considerable atención a las cualidades de presidentes que puedan ser elegidos por periodos de cuatro años, y el nombramiento del Presidente es una de las decisiones más importantes de la Comisión.

En la CICAA y en la WCPFC el presidente puede ocupar su cargo por un máximo de 2 términos de dos años cada uno, y el segundo término depende del desempeño de los dos primeros años, y este plazo sirve para crear una estrecha relación laboral y una sólida agenda política con el Director. A medida que el Presidente y el Director establecen una relación laboral, el Presidente puede asumir más responsabilidades sobre la reunión y tener mayor impacto al entender mejor la labor de la Comisión, las prioridades de los miembros y la dirección general que necesita seguir la Comisión. Con tan solo un término de un año, el Presidente no tiene tiempo para establecer cierto nivel de comodidad para dirigir la Comisión, lo que disminuye la capacidad de la Comisión para tomar decisiones e implementar políticas.

Recomendación: Adoptar medidas para estabilizar la presidencia de la Comisión.

La Comisión debería considerar un modelo de elección de presidente por un mínimo de dos cargos, idealmente cuatro, al igual que otras organizaciones como la CICAA o la WCPFC. Bajo la Convención de Antigua, el Presidente puede volver a ser elegido varias veces y no hay restricciones para la duración del cargo. Sin cambiar la Convención, la Comisión puede adoptar un "acuerdo entre caballeros" en el que el Presidente pueda fungir por dos periodos de dos años, con el segundo término contingente a la revisión de su desempeño. El papel y expectativas de desempeño del Presidente deberían ser claros y vincularse al plan estratégico.

El Presidente debería ser elegido basándose en la capacidad exhibida para dirigir las reuniones independientemente y para lograr resultados. El Presidente de la Comisión debería tener experiencia en presidir reuniones internacionales desde una perspectiva neutral, separándose de la posición oficial de su país para poder actuar de manera independiente.

El nuevo Presidente debería elegirse al finalizar el término del presidente actual. Más específicamente, el nuevo Presidente (y Vicepresidente) se deberían elegir al finalizar el término del cargo, al final de la reunión anual. Solo en caso de emergencia o circunstancia imprevista, debería elegirse el Presidente al principio de la reunión que piensa presidir.

6 Coherencia del rendimiento de cuentas

Conclusión: La limitación del procedimiento afecta la capacidad de la Comisión para implementar rápidamente las decisiones que se toman en las reuniones.

Las actas de la reunión y la información relacionada carecen de claridad y detalle y no se distribuyen de manera eficaz. Por ejemplo, el informe anual de 2015 del Comité de Cumplimiento no da instrucciones para el Comité, la Secretaría o los miembros sobre las medidas que se necesita seguir. En consecuencia, la labor no puede comenzar inmediatamente después de la reunión anual. Cada año, la Comisión decide sobre varias medidas que debe tomar la Secretaría. Sin embargo, juzgando por las actas de la reunión anual, es difícil determinar qué medidas se han acordado y qué dirección se dio a la Secretaría.

Además, normalmente se tardan varios meses en distribuir las actas de las reuniones, con lo que se pierde tiempo y se da la impresión de que no se da importancia ni hay rendimiento de cuentas. Según la Convención de Antigua, la primera ronda de revisiones de las actas permite tres periodos de revisión de 14 días, pero no hay plazos para cuestiones más allá de la primera ronda. En ocasiones, las actas se pueden retener hasta un año por una disputa.

Como se indicó anteriormente, las comunicaciones entre la Comisión y la Secretaría podrían mejorar. En la encuesta, la mayoría de los comisionados y representantes reportaron estar "un poco insatisfechos" con el plazo de los informes de las reuniones de la CIAT. Tener un claro entendimiento de la labor que se debe realizar es un elemento crítico de gobierno, y el proceso actual de transcripción, traducción y distribución de las actas es un obstáculo para el progreso.

De la misma manera, no hay bastante tiempo entre la reunión del CCA y la reunión anual de la Comisión. Tradicionalmente viene a ser de alrededor de 4 semanas, que no es suficiente para completar las actas del CCA y hacerse de otra labor preparatoria necesaria para llevar a cabo eficazmente la reunión anual de la CIAT. Para hacer frente a algunos de estos retos, se solicitaron más traductores para las reuniones en el presupuesto del 2015, pero no se aprobaron. Tampoco hay Secretario oficial de la reunión, aunque se preparan grabaciones de sonido y se suelen hacer varias rondas de edición de las actas para aclarar las discusiones y decisiones. En muchas otras organizaciones, personal administrativo con experiencia en la toma de actas se encarga de grabar y preparar las actas.

Recomendación: Tomar los pasos necesarios para mejorar la documentación de las discusiones de las reuniones de la Comisión y la implementación de decisiones.

Contar con un grabador profesional y más traductores permitiría redactar un borrador resumen de la reunión para distribuir al final de cada reunión. La Comisión debería desarrollar un procedimiento para distribuir el borrador o las anotaciones de las actas después del primer periodo de revisión aunque hubiera una disputa entre los miembros. El Presidente debe asegurarse de que se llegue a un acuerdo sobre todas las decisiones que se tomen en las reuniones de la comisión y de que no se vuelvan a abrir las decisiones al aceptar las actas de la reunión. De esta manera, los miembros no pueden volver a abrir temas de discusión basándose en un malentendido demorando la labor de la Comisión.

Recomendación: Cambiar la fecha de la reunión anual de la CIAT a finales de agosto o principio de septiembre para dar más tiempo entre el Comité Científico Asesor (CCA) y la reunión anual.

Mejoraría los resultados del CCA y la reunión anual si hubiera un periodo más largo de planificación y análisis entre las reuniones. También es importante que se graben las decisiones del CCA y el Comité de cumplimiento que destaquen el acuerdo de las recomendaciones individuales de los dos comités.

B. GESTIÓN

7 Planificación estratégica

Conclusión: La Secretaría no tiene un plan estratégico o un plan de trabajo de varios años para guiar las actividades anuales.

Come se establece en la Convención de Antigua y en sus estatutos constitutivos, los objetivos de la CIAT y el APICD son generales, multidimensionales y a largo plazo. Cada año se crea un plan de actividades científicas cuyo progreso se revisa en las reuniones del Comité Científico Asesor (CCA). Sin embargo, la Secretaría no tiene un plan estratégico o un plan de trabajo de varios años para guiar las actividades anuales. En su lugar, se suelen desarrollar programas de investigación y otras solicitudes de proyectos en las reuniones anuales.

En consecuencia, puede ser un reto establecer planes de trabajo y presupuestos anuales para lograr un progreso regular hacia objetivos para lograr en varios años. Sin la continuidad de un plan de guía de la toma de decisiones a lo largo de varios años, se puede diluir la labor y las prioridades no quedan claras. La falta de objetivos claros con prioridades y resultados transparentes en los informes también contribuye a los retos del proceso de aprobación del presupuesto.

Recomendación: Desarrollar un plan estratégico de cinco años con planes de implementación bienales relacionados con el presupuesto.

Un factor crítico en la modernización de las prácticas comerciales de la Secretaría será desarrollar un plan estratégico de cinco años. El proceso del plan estratégico debería incluir a personal, administradores y representantes elegidos para crear metas y objetivos a corto y medio plazo para atender los objetivos a largo plazo de la CIAT y el APICD. El plan estratégico proporcionará un marco completo para asignar prioridades de trabajo.

Como parte del plan estratégico, la Secretaría debería establecer resultados claros y medidas de rendimiento asociadas que se reporten a la Comisión regularmente. Informar regularmente sobre los resultados y sobre su desempeño ayudará a guiar y a mejorar la toma de decisiones. Las medidas de desempeño de resultados deberían concentrarse en la eficiencia y eficacia de los costos operativos y las medidas de desempeño en el progreso hacia los objetivos científicos.

Una vez terminado el plan estratégico, debería crearse un plan de contratación y comunicaciones según lo indicado en las conclusiones 3 y 10. Deberían desarrollarse planes de trabajo bienales como parte del proceso del presupuesto, que deberían evaluarse trimestralmente y ajustarse según las circunstancias.

MOSS ADAMS_{LLP}

Los planes de trabajo y los prepuestos deberían vincularse claramente a las metas y objetivos estratégicos.

8 Sucesión de administradores

Conclusión: El elevado número de jubilaciones inminentes supone a la vez un riesgo y una oportunidad para la Secretaría.

De los 44 empleados a tiempo completo que había en el 2015, 20 tenían más de 20 años de experiencia en la Secretaría, y ocho más de 30. La Secretaría conserva un valor considerable de su equipo de empleados altamente calificados con muchos años de experiencia. Bajos niveles de rotación del personal indican un alto grado de satisfacción laboral, dato que confirmaban las entrevistas. Otro beneficio de tener bajos niveles de rotación es que retener a los trabajadores es mucho más económico que reemplazarlos debido a los costos asociados con el reclutamiento, incorporación, capacitación y desarrollo de los nuevos empleados. El equipo existente también aporta una continuidad muy valiosa desde el punto de vista interno para los compañeros y externamente para representantes e interesados.

Sin embargo, sin documentación de procedimientos, formación cruzada o planes de sucesión, la Secretaría también corre el riesgo de perder el valioso conocimiento institucional con las jubilaciones. La marcha de un número considerable de empleados en un corto periodo de tiempo, podría afectar negativamente las operaciones, sobre todo en disciplinas especializadas. El riesgo es aún mayor en la Secretaría porque es una organización pequeña integrada principalmente por expertos en su campo.

Si se gestiona adecuadamente, la pérdida potencial de un empleado senior también puede presentar la oportunidad de que la CIAT presente ideas innovadoras a la Secretaría. Las organizaciones con poco cambio de personal pueden estancarse y hacerse resistentes al cambio. Un cambio generacional de personal bien gestionado puede llevar al aumento de la productividad y la renovación de la energía de la organización.

Recomendación: Desarrollar una estrategia de planificación de sucesión y documentación de procedimientos para los puestos clave.

La Secretaría debería desarrollar una estrategia y un plazo para crear planes de sucesión para los puestos clave. Esta es una iniciativa que suele encabezar típicamente Recursos Humanos (véase la Conclusión número 11), que debería crear una plantilla de planes de sucesión, ofrecer guía y apoyo técnico y revisar los planes para asegurar su exhaustividad y el rendimiento de cuentas. Un proceso exitoso de planificación de sucesiones debería contener los siguientes elementos:

- Participación activa de los ejecutivos
- Integración con el plan estratégico de la organización
- Identificación de los puestos esenciales y de sus competencias críticas
- Procedimientos para identificar, promover y seleccionar personal de gran potencial, y planes de desarrollo profesional individual

MOSS ADAMS_{LLP}

- Procedimientos para supervisar el desarrollo individual a través de preparación, apoyo y gestión del desempeño
- Un método para identificar y llenar los puestos de sucesión (es decir, reforzar capacidades internas y/o reclutar a gente de fuera)
- Una revisión regular de cada plan para asegurar su eficacia

La Secretaría debería analizar la población de empleados para pronosticar posibles jubilaciones y asignar prioridades al desarrollo de estrategias de sucesión para ocupar los puestos con más probabilidades de verse afectados por las jubilaciones.

9 Gestión de las solicitudes de información

Conclusión: El personal científico y el Director son responsables de responder a un gran volumen de solicitudes de investigación y de datos.

Las funciones científicas de la Secretaría reciben una considerable solicitud de datos e investigación por parte de los comisionados y representantes. Estas solicitudes se concentran en consultas sobre estudios científicos e incluyen explicaciones de los resultados, correlaciones con otros estudios y pronóstico de tendencias. La mayoría de las solicitudes de información se envían directamente al Director. Sin embargo, la principal y mejor finalidad del Director no es responder a estas solicitudes.

Recomendación: Mejorar los procesos de solicitud de información.

La Secretaría debería desarrollar un proceso estructurado para manejar la información de manera eficiente. La Secretaría debería desarrollar un proceso interno y un formulario de Web estándar para recibir todas las solicitudes externas de información. Las solicitudes deberían ser cribadas por un asistente administrativo que las asignara al programa de respuesta apropiado en vez de enviarlas primeramente al Director. Se debería generar una respuestas automática para cada solicitud que indicara un tiempo razonable de respuesta y una persona de contacto para las preguntas.

Una vez establecido el proceso, la Secretaría debería evaluar el volumen de solicitudes, el tiempo que se toma en contestarlas y el trabajo asociado. Esto daría a la Secretaría la oportunidad de determinar la necesidad de recursos adicionales.

10 Estructura y responsabilidades de la organización

Conclusión: Los papeles, responsabilidades y relaciones jerárquicas no están claros.

La Secretaría está estructurada como muchas otras organizaciones de investigación, con unidades administrativas y políticas separadas de unidades científicas supervisadas por el Director Científico. No hay un Subdirector o un representante del Director en caso que este esté ausente. Todo el personal reportó mejoras en la colaboración y en los resultados como consecuencia de la reorganización científica que tuvo lugar en el 2008. Sin embargo, no hay un organigrama formal que defina claramente las cadenas de mando. En las entrevistas, el personal indicó que no está bien claro a quién hay que reportar

MOSS ADAMS_{LLP}

y que no hay un nivel intermedio de administradores. En vez de esto, todo el personal científico reporta al Director Científico y el resto del personal al Director general. La falta de un nivel intermedio de administradores, resulta en una falta de cohesión e integración en toda la organización. Una consecuencia de la falta de alineación y vinculación es que el personal y los líderes no siempre puedan operar al mejor nivel posible.

Además, las oficinas de campo y el Laboratorio de Anchotines operan a distancia de la sede de la CIAT. Los resultados de la encuesta del personal indican que la mayoría desea más claridad sobre papeles y responsabilidades. Los cargos existentes son coherentes pero no hay una descripción de los puestos de trabajo. Aunque la mayoría de los miembros del personal lleva varios años en su cargo y se conoce las responsabilidades diarias, hay una falta de comprensión sobre cómo encajan ciertos papeles en la organización general y las relaciones jerárquicas asociadas.

Recomendación: Desarrollar un plan de personal relacionado con el plan estratégico para clarificar y documentar papeles y responsabilidades.

Como se recomendaba en la Conclusión número 7, la Secretaría debería desarrollar un plan estratégico de cinco años con metas, objetivos y medidas de desempeño claras. Como resultado del proceso de planificación estratégica, se debería crear un plan de concentración que:

- Determinara el capital social necesario para lograr metas y objetivos
 - Identificara competencias y requisitos principales
 - Identificara necesidades de desarrollo y capacitación
- Definiera carreras profesionales
- Proyectara rotación de empleados por jubilación e identificara puestos clave para la planificación de sucesiones
- Realizara un análisis de deficiencias
 - Analizara la actual fuerza laboral y la fuerza laboral futura
 - Identificara inconsistencias entre las necesidades de capital social y las destrezas y habilidades de la fuerza laboral actual
- Identificara estrategias para reducir la rotación de empleados y ampliar la reserva de candidatos
- Siguiera el procedimiento establecido para uno de los miembros senior del personal representara al Director en su ausencia

Debería crearse un organigrama detallado para distribuir entre el personal que indicara la jerarquía y las relaciones de dentro de la organización. Se deberían crear puestos y descripciones de los puestos de trabajo coherentes dentro de la organización. Se deberían crear descripciones de los puestos de trabajo identificados en el plan de contratación. Debería hacerse una revisión anual de las metas de desempeño de cada empleado relacionadas directamente con sus responsabilidades, que deberían estar alineadas con las metas y objetivos estratégicos.

MOSS ADAMS LLP

11 Personal de Recursos Humanos

Conclusión: La Secretaría no cuenta con un especialista de recursos humanos.

La capacidad y experiencia de recursos humanos de la Secretaría es limitada. Como se indicaba en la Conclusión número 10, la organización carece de un organigrama detallado y de la descripción de los puestos de trabajo. No se realizan exámenes de desempeño. A los empleados les preocupa especialmente el reclutamiento y designación del nuevo personal, y reportan falta de conocimiento sobre puestos y decisiones de contratación que excluyen al personal clave. La planificación de la fuerza laboral en relación a un plan estratégico y a planes comerciales anuales es especialmente importante en las organizaciones pequeñas. Aunque se apoya la capacitación, no se lleva ni se administra de forma centralizada.

Recomendación: Incluir un especialista de recursos humanos que se encargue de las necesidades de capital social de la organización.

Las operaciones comerciales modernas requieren experiencia en recursos humanos para garantizar coherencia, cumplimiento y adherencia a las mejores prácticas. Con un total de 44 empleados que operan en un entorno internacional complejo, con oficinas de campo internacionales, la Secretaría es lo suficientemente grande como para necesitar un servicios profesional de recursos humanos interno o externo. Varias conclusiones del estudio identifican oportunidades para que un especialista de recursos humanos ayude a modernizar y simplificar las operaciones de la Secretaría, entre otras:

- Planificación de la sucesión de administradores (Conclusión número 8)
- Desarrollo de un plan de contratación, un organigrama y descripción de los puestos de trabajo (Conclusión número 10)
- Mejora de la comunicación interna (Conclusión número 12)
- Administración de un programa de compensación (Conclusión número 13)

12 Comunicaciones internas

Conclusión: El personal informa que es necesario que las comunicaciones sean puntuales y más coherentes.

El personal de la CIAT reporta un entendimiento limitado de las operaciones o decisiones diarias fuera de sus áreas de responsabilidad. Aunque se distribuye un boletín mensual, está dedicado a viajes y publicaciones anteriores y no a asuntos internos. Además, hay una falta de reuniones habituales de personal y los resultados de las reuniones anuales no se comunican eficientemente al personal. Gran parte del personal que contestó a la encuesta del estudio indicó que las comunicaciones internas podrían mejorar, especialmente entre los grupos de investigación. Específicamente, el personal solicitó más información sobre políticas, procedimientos y asuntos de personal.

En las entrevistas, los miembros del personal indicaron estar muy interesados en compartir información entre distintas unidades y en entablar relaciones fuera de sus círculos laborales inmediatos. Un factor

MOSS ADAMS LLP

contribuyente son las tensas relaciones laborales entre algunos de los líderes senior, que a través de los años han llevado a la ausencia de distribución de información entre ciertos grupos y a la falta de claridad sobre los papeles, responsabilidades y autoridad del personal. Este entorno es motivo de ineficacia. Como indican los resultados de la encuesta a comisionados y representantes, la "coordinación interna" se considera la segunda función menos eficaz de la CIAT.

Recomendación: Incrementar los esfuerzos de comunicación internos y fomentar la colaboración dentro de la Secretaría.

La Secretaría debería formalizar protocolos de comunicación interna, entre otros, reuniones de personal, informes habituales sobre el desempeño y boletines. Los administradores deberían motivar la comunicación de información entre departamentos, empezando por los líderes. Los administradores deberían informar con frecuencia y regularidad a sus compañeros y subordinados dentro de la organización. La Secretaría también debería considerar hacer los siguientes ajustes internos de comunicación para lograr una mejor eficiencia y eficacia:

- Llevar a cabo reuniones trimestrales de personal, en las que entre otras cosas:
 - Se informara del progreso de las metas y objetivos
 - La unidad de investigación informara sobre resultados y próximos proyectos
 - Se difundieran informes administrativos actualizados sobre políticas y procedimientos
 - Se reconocieran los logros y contribuciones del personal
- Inmediatamente después de las reuniones anuales, el Director debería distribuir un borrador de las actas de la reunión a todo el personal, con un email de presentación que resumiera los puntos principales de la reunión. Esta información también podría utilizarse en comunicaciones externas y en comunicados de prensa.
- Debería ampliarse el boletín mensual para incluir eventos programados, fechas importantes, información administrativa para el personal y un informe del Director.

13 Sueldos del personal

Conclusión: El sueldo de los empleados aumentó en un 8% entre el 2010 y el 2015.

Los déficits de presupuesto y el impacto de la recesión global han limitado la capacidad de la Secretaría para subir el sueldo de sus empleados. Entre el 2010 y el 2015, los sueldos del personal subieron una media del 8% que es menos del 9.6% de la subida del Índice de Precios al Consumidor de San Diego durante ese mismo periodo. Varios miembros del personal recibieron ajustes de sueldo por ascenso o por haber obtenido títulos superiores que les permitían hacer mayores contribuciones científicas a la investigación de la CIAT.

Como se indicó anteriormente, la rotación de empleados de la organización es baja. Sin embargo, la congelación de sueldos por varios años es un riesgo para la organización ya que puede disminuir la satisfacción de los empleados y hacer que suba la rotación de personal. Miembros del personal científico especialmente son muy importantes y bien reconocidos a nivel internacional, y su salida de la

MOSS ADAMS^{LLP}

organización podría afectar la capacidad de la CIAT para lograr objetivos de investigación y sería difícil reemplazarlos por personas con una experiencia profesional similar.

Recomendación: Garantizar que el sueldo del personal sea competitivo en comparación con otras entidades del mismo nivel y el costo de vida de la zona.

Como parte del proceso bienal del presupuesto, la Secretaría debería planificar ajustes anuales del sueldo conmensurables con la subida del costo de vida en el área metropolitana de San Diego según lo definido por la Oficina de Estadística Laboral de los Estados Unidos. Recursos Humanos debería identificar bienalmente puestos comparables en las ciencias y la política del gobierno federal de los EE.UU. y paquetes de beneficios, y revisar la paga y los beneficios para asegurar la competitividad de las compensaciones totales. Igualmente, los sueldos y beneficios del personal administrativo se deberían revisar regularmente en relación a otros puestos comparables del área metropolitana de San Diego.

C. CIENCIA

Los Términos de Referencia (TdR) del Examen de la CIAT requieren la cobertura del "periodo desde que entró en vigor el Acuerdo sobre el Programa Internacional de Conservación de los Delfines (APICD) hasta el presente." El APICD entró en vigor en febrero de 1999, y como tal, este examen consideró las actividades de la CIAT con respecto a los criterios de revisión a partir de esa fecha.

Esencialmente hay dos componentes principales en los programas científicos: el APICD y la CIAT. Los TdR requieren una evaluación de los resultados del APICD y la CIAT y recomendaciones sobre cómo mejorar el desempeño de ambos componentes. Siguiendo los TdR evaluamos los siguientes elementos del APICD y la CIAT:

1. APICD

- Logros hasta la fecha
- Componentes y costos: entre otros, el programa de observadores, las oficinas de campo, y la educación y supervisión de la flota
- Posibles mejoras del programa

2. Programa científico de la CIAT

- Medida en la que la CIAT genera el mejor consejo científico posible sobre el atún y especies similares de acuerdo a los mandatos de la Convención de Antigua
- Medidas para gestionar el esfuerzo y la capacidad
- Colaboración en la toma de decisiones, incluyendo recopilación de datos y capacidad de participación
- Estructura e importancia del programa de investigación
- Eficiencia en la conservación y gestión de las especies asociadas con la pesca del atún (especies capturadas incidentalmente)
- Relación entre las tareas y los recursos asignados (costo y capacidad para cumplir lo prometido)

MOSS ADAMS LLP

APICD

La pesca del atún de aleta amarilla por cerqueros en el Océano Pacífico Oriental (OPO) comenzó en los años sesenta y se convirtió en una pesca de escuelas de delfines que normalmente se relacionaban con los bancos de atún. En 1977 comenzaron a crecer las preocupaciones sobre la mortalidad de delfines debida a la pesca, y la CIAT aceptó hacer algo al respecto. En 1992, los miembros firmaron el Acuerdo de La Jolla para comenzar un proceso formal de reducción de la mortalidad de delfines. El Acuerdo introdujo algunas herramientas útiles como los límites de mortalidad de delfines (LDM) para buques individuales, y constituyó el PIR para que se encargara de supervisar y reportar sobre el programa. Este Acuerdo se convirtió en el Acuerdo sobre el Programa Internacional de Conservación de los Delfines (APICD), que se adoptó en febrero de 1999. Los objetivos del APICD son:

- Reducir progresivamente la mortalidad incidental de delfines en la pesca del atún por cerqueros en la zona del acuerdo hasta niveles casi inexistentes, a través del establecimiento de límites anuales;
- Eliminar la mortalidad de delfines en la pesca y buscar medios ecológicamente seguros para pescar atunes de aleta amarilla sin perjudicar a los delfines; y
- Asegurar la sustentabilidad a largo plazo de las poblaciones de atún en la zona del acuerdo, así como la de recursos marinos asociados con este tipo de pesca, teniendo en consideración la relación de las especies dentro del ecosistema, con énfasis espacial en otras entidades, evitando, reduciendo y minimizando la pesca incidental y el descarte de atunes juveniles y especies no objetivo.

14 Logros del APICD hasta la fecha

Conclusión: La mortalidad de delfines ha seguido disminuyendo considerablemente bajo el APICD.

Desde cualquier punto de vista, las medidas tomadas por la CIAT desde 1977, entre otras, los logros del APICD, son considerables. En noviembre de 2005, la FAO reconoció el “éxito incondicional” del APICD y le concedió la medalla Margarita Lizárraga en reconocimiento por sus “iniciativas exhaustivas, sostenibles y catalizadoras” en respaldo del Código de Conducta para una Pesca Responsable.

Bajo el enfoque de la CIAT antes del APICD y luego a partir de la existencia del APICD, la mortalidad de delfines en la zona del acuerdo disminuyó de aproximadamente 132,000 en 1986 a 975 en 2014. El informe de 2015 sobre el desempeño del APICD indica la continuación de mejoras con 975 mortalidades detectadas en un total de 11,382 casos observados, con una mortalidad media de 0.086 por grupo. Los LMD asignados eran de 59 por buque para 83 buques, ninguno de los cuales sobrepasó los límites de mortalidad, y el número de grupos sin mortalidad subió del 38% en 1986 al 95.5% en 2014.

El desempeño del APICD ha sido impresionante y el panel de revisión solo ha identificado cuatro áreas de preocupación:

MOSS ADAMS_{LLP}

- El programa de investigación de la población de delfines no se ha llevado a cabo desde 31 2006, pese a la preocupación de los científicos sobre la precisión actualizada de los cálculos de población (MOP-30 INF-A).
- Aunque hay cierta supervisión e información de otros buques, al personal de la CIAT le preocupa el hecho de que puede que no exista una idea correcta de las actividades de buques cerqueros más pequeños que no son objeto de observación, que pueden estar afectando negativamente a los delfines y otras especies de captura incidental debido a la creciente utilización de DCPs.
- Al panel de revisión le preocupa la capacidad del APICD/la CIAT de financiar investigaciones bajo el programa científico general de la CIAT sobre la biología de los delfines, equipo y técnicas de pesca e investigación sobre la pesca de atunes de aleta amarilla más grandes no relacionados con delfines según requiere el artículo V de la Convención. El panel observó que continúa la investigación del personal de la CIAT sobre los datos disponibles y que la Fundación Internacional para la Sostenibilidad de los Productos Marinos (ISSF por sus siglas en inglés) ha colaborado en algunas investigaciones sobre el equipo. Pero al revisar el Documento SAC_06-10a del CCA se observa un énfasis sobre la investigación científica sobre el atún y especies incidentales y poca investigación dedicada especialmente a los delfines.
- Al panel de revisión le preocupa la falta de sanciones generales y medidas de respuesta a las infracciones del programa del APICD. El siguiente comentario aparece en la sección 9 de las actas del PIR 58 (Octubre de 2015): *"Se presentaron ocho casos posibles de infracción para su investigación pero no ha habido más noticias sobre los mismos, tres de los casos incluían el uso de explosivos, y cinco el de lances nocturnos."* En el noveno caso, eliminaron al capitán de la lista de capitanes aprobados por el uso de explosivos. Hay dos áreas de preocupación respecto a este comentario: En primer lugar, los miembros parecen mostrarse reacios a responder a los problemas de manera rápida y decisiva; y en segundo lugar, deberían existir sanciones fuertes estándar en el caso de conductas como el uso de explosivos.

Recomendación: Evaluar los riesgos asociados con el hiato del programa de investigación de la población de delfines.

Los científicos del APICD y la CIAT deberían identificar los riesgos asociados con el hiato del programa de investigación sobre el delfín y determinar si tiene el potencial de afectar considerablemente la precisión de las evaluaciones de los niveles generales de poblaciones de peces. Si es así, el APICD debería definir y financiar un programa que resolviera este problema. MOP-30 INF-A contiene un buen artículo de discusión sobre este tema.

Recomendación: Revisar las operaciones de flotas de barcos cerqueros pequeños e implementar un programa de observadores para estos barcos si fuera necesario.

La CIAT debería revisar las operaciones de flotas de barcos cerqueros pequeños en relación con las manadas de delfines y el uso de DCPs y si fuera necesario, crear e implementar un programa de observadores de estas flotas para obtener información y datos más correctos.

Recomendación: Desarrollar un programa de investigación continua de delfines para asegurar que se sigan cumpliendo los objetivos del APICD.

La Comisión debería revisar los fondos de investigación de delfines del APICD para asegurar que son suficientes como para encabezar el desarrollo de técnicas de pesca novedosas y métodos para soltar a los delfines y pescar a los atunes de aleta amarilla lejos de las manadas de delfines. El desarrollo de una nueva serie de objetivos, metas y plazos de investigación para el APICD podría ser útil en ese respecto.

Recomendación: Revisar el proceso de respuesta a infracciones, desarrollando entre otras cosas más incentivos y sanciones.

EL APICD debería revisar inmediatamente el proceso actual de sanciones. Deberían desarrollarse e implementarse mejoras del proceso, entre otras, incentivos y sanciones. Los incentivos y sanciones deberían ser lo suficientemente fuertes como para eliminar medidas como el uso de explosivos en la pesca.

15 Componentes y costos del programa del APICD

Conclusión: El APICD opera con un déficit.

Los elementos principales del programa del APICD incluyen:

- El programa de observadores
- Oficinas de campo
- Talleres de capacitación y certificación de capitanes
- Introducción de datos y gestión de programas por parte del personal de la CIAT
- Control de costos (APICD, PIR, Grupo de Trabajo Permanente del Sistema de Certificación del Atún sobre el Control del Atún)
- El programa de investigación sobre delfines

Es importante reconocer que aunque el APICD es un programa aparte, el 100% de la cobertura y datos de los observadores contribuye considerablemente al programa general científico de observación de la CIAT. Las oficinas de campo permiten la recolección de datos de descarga y conserva, fomento de capacidades y asignación de observadores. La investigación contribuye al entendimiento de la ecología e interacción de las especies dentro de la industria pesquera. Como tal, el programa contribuye de muchas maneras al programa científico de la CIAT.

El presupuesto del programa del APICD tiene dos tipos de gastos: los costos de observadores a bordo y otros costos. La Comisión paga el 30% de los primeros y nada de los últimos. La contribución del 30% de la Comisión a los observadores refleja el nivel de observación que era necesario antes del Acuerdo de La Jolla y el resto se recupera de las partes del APIC a través de un gravamen sobre la capacidad métrica de los buques. El APICD tiene varios elementos esenciales del programa que contribuyen a los gastos generales.

MOSS ADAMS_{LLP}

El presupuesto del programa para 2014 era de \$2,951,521. El programa tuvo un déficit operativo de \$36,121, que se compensó con aportaciones extraordinarias y recuperó un total de \$355,394. Se espera que el programa siga operando con déficit a menos que aumenten las contribuciones de los miembros. El déficit se verá exacerbado por el aumento del sueldo de los observadores y la Secretaría de la CIAT.

Aunque la Secretaría trata de hallar formas de reducir la diferencia entre lo que se recibe por el gravamen y el presupuesto aprobado por el APICD, la realidad es que el déficit continuará a menos que haya contribuciones extraordinarias. El motivo principal del déficit es la tasa de gravamen de \$14.95 por metro cúbico, que no se ha aumentado desde el 2006. La Secretaría calcula que habría que subir el gravamen a \$17.61 por metro cúbico para poder cubrir la inflación normal y evitar más déficits.

Recomendación: Revisar y ajustar bienalmente la tasa de contribución para cubrir los costos de operación del APICD.

Cada dos años, la Secretaría debería crear un presupuesto detallado del APICD, para incluir costos de capacitación y personal. La Comisión debería revisar el MOP 31-06 y ajustar los fondos del APICD para cubrir el costo de las operaciones del APICD. Si los barcos continúan pescando manadas de delfines en la zona del acuerdo del APICD, deberían implementarse subidas de costos justificables sin estar sujetas a consenso. Si no, el programa del APICD no tendrá fondos suficientes y la calidad del programa dolphin safe quedará comprometida.

16 Posibles mejoras del programa del APICD

Conclusión: El proceso de reuniones del APICD es largo y costoso.

El APICD es un programa exitoso. Pero las flotas siguen pescando donde hay manadas de delfines (11,382 grupos en el 2014). Para que el pescado se pueda comercializar internacionalmente en el mercado de conservas y enlatados, la garantía de pesca responsable "dolphin safe" del programa del APICD va a seguir siendo un requisito y la etiqueta requiere certificación del proceso. Por lo tanto, la continuidad del programa del APICD es necesaria.

En la 32ª reunión de países de octubre del 2015, uno de los miembros presentó el documento MOP-32 INF-B "*Racionalización de las reuniones del APICD.*" El proceso anual del APICD consta de 2 sesiones de cuatro reuniones que se celebran consecutivamente. MOP-32 INF-B lista los pros y los contras de limitar el número de reuniones e indica que ciertos cambios facilitarían cambios del Acuerdo del APICD en sí. El documento presenta dos opciones

- Pasar a un LMD anual en el que los límites se presenten cada año en la reunión anual del APICD. El PIR también debería reunirse solo una vez al año; o
- Seguir con los mismos plazos y asignaciones del LMD pero someterlos a revisión y aprobación en el segundo semestre por correspondencia (reunión virtual) de manera que pueda haber otra asignación entre las sesiones.

Otra opción sería transferir el programa del APICD a la CIAT y dejar que lo gestionen los miembros de la CIAT. Hay que tener en cuenta que no todos los miembros de la CIAT son miembros del APICD y que si

MOSS ADAMS LLP

se amalgamaran los programas habría que solucionar esta cuestión. Este enfoque tendría sus beneficios ya que las reuniones podrían combinarse con lo que se reducirían gastos y horas de viaje, y la Secretaría de la CIAT solo tendría que apoyar una serie de reuniones.

Recomendación: Considerar hacer ajustes de los procedimientos de las reuniones del APICD sin abandonar el rigor y la independencia.

Es importante para el programa mantener su rigor en independencia en la certificación del proceso dolphin safe y conservar el Panel Independiente de Revisión (PIR). Para eso, la CIAT debe llevar un programa de monitorización de delfines mientras se pesque donde haya manadas de delfines. Pero dado el éxito del programa, es hora de que los miembros de la CIAT, el personal, la industria y el PIR se reúnan para decidir cómo seguir con el programa. Sería posible simplificar el proceso de las reuniones y reducir gastos operativos sin afectar la integridad del programa.

Pero como sucede con cualquier programa exitoso, es peligroso hacer cambios sin considerar atentamente el impacto que puedan tener. Por eso, la Secretaría debería crear documentos con opciones para simplificar el proceso del APICD en preparación para una reunión de todas las partes, incluyendo la industria, organizaciones no gubernamentales y miembros que decidan sobre los cambios apropiados.

CIAT

El propósito de esta sección es considerar globalmente el programa científico de la CIAT, revisar sus puntos fuertes y sus puntos débiles y sugerir posibles mejores. Sea como fuere, en estos últimos 60 años se ha establecido un programa científico de gran reconocimiento creado por un grupo de científicos dedicados y muy calificados. Pero es posible mejorar el proceso científico, la comunicación entre miembros y personal científico de la CIAT, el entendimiento del funcionamiento del programa de investigación, sus costos y la inclusión de los miembros en el proceso.

17 Asesoría científica de la CIAT

Conclusión: El programa científico de la CIAT es único y contribuye considerablemente al valor de la gestión pesquera, pero podría contribuir aún más.

El programa científico de la CIAT es único entre las OROPas del atún. La mayoría de los programas de las OROPas se dedican principalmente a modelar y hacer evaluaciones basándose en la recopilación de datos de la industria pesquera y en indicaciones de investigación y marcado. La mayoría depende de programas miembro. El origen de las diferencias del enfoque de la CIAT surge del Acuerdo original de 1949 que depositó en la CIAT la responsabilidad de cumplir una serie de funciones científicas, entre otras "promover, llevar a cabo y coordinar investigaciones científicas sobre la abundancia, biología y biometría en el Área de la Convención de las poblaciones de peces abarcadas por esta Convención y, según sea necesario, de las especies asociadas o dependientes, y sobre los efectos de los factores naturales y de las actividades humanas sobre las existencias de esas poblaciones y especies" (Artículo VII). En esa función, desde los años cincuenta, la CIAT cuenta con un programa de investigación interna diseñado para cumplir con sus obligaciones bajo esta Convención. Para ello, creó un programa a largo

MOSS ADAMS^{LLP}

plazo que se ocupa de realizar investigaciones biológicas serias, el ecosistema (incluyendo la pesca incidental), recopilación de datos, marcado y evaluación de las poblaciones de peces.

El otro punto importante de la Convención de Antigua es que indica a la Comisión que "mantenga un personal calificado en materias abarcadas por esta Convención, inclusive en las áreas administrativa, científica y técnica" (Artículo VII (2)). Por eso, a lo largo de los años, la CIAT ha creado su programa de investigación en torno a un grupo de personas reclutadas permanentemente para la Comisión que se han dedicado a cumplir los objetivos de la Convención. La adopción de la Convención de Antigua también llevó a la CIAT a un enfoque de gestión de ecosistemas con los retos que presenta y formaliza responsabilidades sobre las especies de captura incidental.

El programa científico de la CIAT tiene tres componentes principales: Evaluación de poblaciones, biología y ecosistemas; El APICD y la captura incidental; y Recopilación y base de datos. Estos programas cuentan con el apoyo de un laboratorio en la sede de La Jolla, el Laboratorio de Anchotines en Panamá y oficinas en Ecuador, México, Panamá y Venezuela. El laboratorio de La Jolla se utiliza para estudios de biología reproductiva y envejecimiento de otolitos, mientras que el Laboratorio de Anchotines realiza estudios culturales de evaluación de biología histórica para entender mejor los primeros ciclos de vida de estos peces. Las oficinas de campo apoyan el programa de observadores del APICD y suministran información sobre pesca, descarte e industria conservera para ayudar al programa de evaluación de las poblaciones de peces.

La fuerza de este programa depende de su calidad, longevidad y profundidad. Ofrece una larga serie de datos e información de investigación sobre diversos temas relacionados con la gestión y la ciencia de la pesca. Probablemente, la CIAT cuenta con el mejor programa de observadores de cerqueros, que aporta mucho a la labor de la Comisión, no solo a la gestión de la APICD sino también a la labor de otros programas científicos.

18 El proceso científico y la interacción con los científicos y los comisionados de los países miembro

Conclusión: Los científicos de los países miembros no se sienten adecuadamente conectados o relacionados con las actividades científicas de la CIAT.

Como se dijo anteriormente, algunos Comisionados y representantes expresaron su preocupación de ser excluidos del proceso científico en las entrevistas y en la encuesta. Estas preocupaciones que afectaban la capacidad de los comisionados para entender la interacción del proceso científico incluían:

- Problemas de comunicación entre el personal de la CIAT y los Comisionados;
- Falta de entendimiento de cómo se desarrolla el programa de investigación científica;
- Falta de transparencia del presupuesto y de objetivos estratégicos; y
- Incertidumbre sobre el papel del CCA como asesor de la Comisión entre el CCA y la Secretaría.

Por contraste, muchos miembros de países en desarrollo que carecen de la capacidad científica para influir en las discusiones de la Comisión dependen considerablemente de los científicos de la CIAT y se

MOSS ADAMS LLP

sienten parte del proceso. Los comisionados reportaron dedicarse a proteger los intereses del personal científico que es independiente y no se deja influir.

Varios comisionados cuestionaron el tiempo que pasan los científicos en lo que no se consideran actividades de la Comisión como por ejemplo revisiones científicas de otras OROPs, enseñanza e investigación fuera de la organización. Este examen contempló la carga de trabajo del personal científico y su participación en actividades externas y parece que no hay nada extraordinario en participar en actividades ajenas a la Comisión, que de hecho pueden ayudar a enriquecer su experiencia. La labor científica externa incluye la revisión de modelos de evaluación de otras Comisiones como las que hace la Comunidad del Pacífico para la WCPFC, asistiendo y haciendo presentaciones en conferencias de científicos encargados de labores de investigación del atún y para el personal de la CIAT, especialmente la presidencia de los talleres conjuntos de la CIATA/NOAA para mejorar técnicas de evaluación. Todas estas son actividades que lleva a cabo el personal de otras Comisiones en distintos campos, y coinciden con las exigencias al personal científico nacional. Aunque tienen costos de duración y desplazamiento, estas actividades contribuyen considerablemente al conocimiento y a la investigación científica.

Aunque las preocupaciones de los representantes elegidos varía, afectan en conjunto la capacidad de la CIAT para avanzar e integrar a todos los miembros en un proceso científico mejor integrado. Aunque el problema principal parece ser la debilidad de la comunicación externa, como se indicó en la Conclusión número 3, hay otros factores influyentes adicionales, entre otros:

- *Prácticas anteriores* Históricamente, la Secretaría siempre ha estado a cargo de la toma de decisiones científicas. Antes del 2010, no había ningún proceso formal de interacción entre los miembros. En el 2010, la Convención de Antigua cambió el proceso científico de la CIAT e instituyó un Comité Científico Asesor similar al de otras OROPs. Sin embargo, muchos miembros aún creen que la CIAT dicta el punto de vista científico de la Comisión y que los miembros tienen pocas oportunidades de dar su opinión sobre el proceso y creen que el CCA carece de la discusión científica característica de la mayoría de los comités científicos de otras OROPs, como la discusión de la Secretaría.

A diferencia de otras OROPs en las que el comité científico está presidido por uno de los miembros, la Convención requiere que el Secretario Ejecutivo sea el presidente del CCA. Como resultado, la Comisión pierde la oportunidad de inspirar pertenencia al proceso entre algunos de los comisionados al hacer que uno de los miembros sea el presidente del CCA.

- *Modelo exclusivo:* Las otras OROPs tienen un enfoque científico diferente y la CIAT es la única que tiene la capacidad científica interna para hacer evaluaciones de las poblaciones de peces y realizar las otras investigaciones biológicas y del ecosistema por la pesca incidental. En otras OROPs, la mayoría de este trabajo lo hacen los programas nacionales. Los comisionados y científicos que están acostumbrados a un tipo de enfoque tienen que ajustar sus expectativas cuando comienzan a trabajar con la CIAT.
- *Transparencia del presupuesto:* Con el formato del presupuesto actual es difícil determinar el costo de los proyectos de investigación propuestos y cómo encajan dentro de las prioridades de la

MOSS ADAMS LLP

Comisión. Los comisionados sienten que la Secretaría dirige a los miembros sin discusión y que espera que los miembros regresen a sus países y soliciten aumentos del presupuesto sin entender bien los costos y detalles. Para más información, véase la Conclusión número 4.

Recomendación: Tomar medidas para mejorar la comunicación y crear relaciones con los miembros del Comité Científico Asesor (CCA).

La Comisión debería tomar medidas para facilitar la interacción entre los miembros y mantenerse independiente de influencias políticas. El documento SAC-06-10a del CCA ofrece una buena descripción de las actividades científicas actuales y planeadas del personal de la CIAT. Este documento consolida la información científica, incluyendo objetivos de investigación, costos y prioridades. Esto debería ser parte regular de los comunicados de la Secretaría al CCA, informando mejor a los miembros y permitiendo que hicieran una mejor contribución a las discusiones del CCA.

Solicitar comentarios e incorporarlos en operaciones futuras puede mejorar considerablemente la confianza y la colaboración. En las próximas reuniones del CCA, el Director debería moderar una discusión al final de cada reunión para conocer la opinión de los asistentes. La discusión debería incluir cómo perciben la comunicación durante la reunión, los procesos y los resultados, y si tienen alguna sugerencia para mejorar las reuniones.

La Secretaría debería desarrollar un mejor plan de colaboración y utilizar a científicos nacionales en los procesos científicos que llevan hasta el CCA. Los científicos nacionales podrían contribuir a la revisión y beneficiarse del proceso. Instituir una labor de colaboración ayudaría a la Secretaría a establecer mejores relaciones y a desarrollar la confianza entre los comisionados y los científicos nacionales.

Además del fomento de capacidades y la inclusión en actividades indicadas anteriormente, la Secretaría debería hacer presentaciones regulares ante los comisionados para explicar los elementos del programa científico, su funcionamiento y su importancia. La ciencia pesquera es compleja e invertir tiempo en esto en cada reunión anual ayudaría a entender mejor el proceso y a generar confianza.

Recomendación: Revisar y mejorar el proceso para presidir el CCA.

La CIAT debería revisar el proceso para presidir el CCA y considerar métodos de mejora. Se podrían considerar varios modelos de presidencia:

- Instituir una regla para que el presidente del CCA sea un miembro. Pero como se indicó anteriormente, el conocimiento científico de los países miembro varía considerablemente.
- Establecer co-presidentes, haciendo que la Secretaría comparta la presidencia con un miembro. Esto podría ayudar a integrar mejor a las partes en el proceso.
- Utilizar el modelo de la CCSBT, que tiene presidentes independientes en algunos de sus Comités. Esto tiene la ventaja de asignar un presidente con suficientes conocimientos y habilidades como para hacer avanzar el proceso del CCA de manera profesional e inclusiva sin dar la impresión de que exista una influencia indebida.

Recomendación: Garantizar la integridad de la presentación del informe del CCA a la Comisión.

MOSS ADAMS_{LLP}

La CIAT debería tomar medidas para preservar la independencia del CCA. En otras Comisiones, el Científico Principal presenta un informe de "Estado de la población" en la reunión anual de la Comisión. Este cubre la evaluación del estado de la población e incluye comentarios del Científico Principal sobre lo que este considera que debería ocurrir respecto a la gestión de decisiones. Una vez completo este, las recomendaciones que se pasen a la Comisión deberían ser formuladas y acordadas por el CCA tras una firme discusión. Luego la Comisión debe considerar las recomendaciones del CCA y aceptarlas o hacer comentarios o dar indicaciones al CCA sobre el trabajo que queda pendiente.

Recomendación: Aumentar la colaboración entre las unidades de investigación interna.

Como se indica en la Conclusión número 12, muchos miembros del personal indican que podría haber mejor colaboración y distribución de la información entre las diversas áreas de programas científicos de la Secretaría de la CIAT. Indicaron que los programas podrían hacer mejor uso y comprender mejor la información de otros programas y que la ciencia en conjunto se beneficiaría del refuerzo de las relaciones entre los programas. Parece ser que a nivel senior hay un buen conocimiento de las actividades de otros grupos, pero a nivel junior se necesitan más esfuerzos para comunicar información y actividades de investigación para compartir conocimientos y entendimientos.

Los jefes de programas de la CIAT deberían asegurarse que todo el personal tenga conocimiento de los distintos programas de trabajo y direcciones de investigación y de la contribución de los mismos a los objetivos generales de la CIAT. Se deberían hacer esfuerzos para incluir al personal en la fase de planeación de proyectos e investigaciones. Para más recomendaciones sobre cómo mejorar la comunicación interna, consultar la Conclusión número 12.

19 El programa de investigación sobre las fases de vida temprana y el Laboratorio de Anchotines

Conclusión: El Laboratorio de Anchotines ofrece un valor considerable a la Comisión a un costo relativamente bajo.

El programa programa de investigación sobre las fases de vida temprana del Laboratorio de Anchotines es único entre las OROPas y varios comisionados han cuestionado la continuidad de su importancia. El Laboratorio de Anchotines se creó en 1985 y es propiedad exclusiva de la CIAT. Es la única instalación de este tipo en el mundo. La labor del Laboratorio cumple con los requisitos de la Convención de Antigua. Su investigación se concentra en el estudio de las etapas de huevo, larval, y juvenil temprana de cada una de las especies y ha hecho contribuciones muy valiosas a las funciones de evaluación de las poblaciones de peces de la CIAT. Además de tener instalaciones para la investigación de las etapas de huevo y juvenil temprana, se utiliza para probar nuevas tecnologías como DCPs sin enredado para ayudar a reducir la captura incidental.

El costo de operaciones de Anchotines es relativamente bajo, con un presupuesto central de \$200,000 anuales. Gran parte de los fondos provienen de fuentes de ingresos externos para proyectos como la acuicultura del atún (Japón) , DCPS sin enredado y la acidificación oceánica (EE.UU.) El laboratorio puede ser muy valioso en los próximos años por su investigación actual sobre los posibles efectos del

MOSS ADAMS_{LLP}

calentamiento global sobre el atún del Pacífico. También se está realizando investigación sobre la acidificación oceánica, y entender el impacto del calentamiento global y la acidificación de las redes alimenticias del Pacífico va ser crítico en muchas disciplinas científicas.

Este laboratorio es el único de su clase en el mundo y sus primeros esfuerzos contribuyen a la gestión de decisiones sobre el atún a nivel nacional e internacional. La labor del Laboratorio de Anchotines debería ser de interés constante para científicos y administradores de otras OROPAs ya que el crecimiento y la supervivencia de especies jóvenes es importante en todas las evaluaciones. La labor sobre el calentamiento oceánico y la acidificación va a ser de importancia crítica para todas las OROPs de atún a medida que surjan oportunidades de colaboración con la WCPFC y la CAOI, especialmente para la investigación co-patrocinada en estas áreas.

Recomendación: Seguir apoyando y reforzando la investigación del Laboratorio de Anchotines.

El programa de investigación sobre las fases de vida temprana y el Laboratorio de Anchotines deben conservarse y reforzarse. El programa y las instalaciones van a ser esenciales para futuros trabajos sobre el cambio climático. La Secretaría debería seguir buscando recursos financieros alternativos e innovadores, entre otros, subvenciones de organizaciones filantrópicas y contribuciones de otras OROPAs.

20 Flotas artesanales y palangreras

Conclusión: Hay pocos datos de observadores de barcos de pesca cerqueros, palangreros y artesanales.

La CIAT tiene un programa de observadores y recopilación de datos bien desarrollado para la pesca de cerqueros. Sin embargo, no existe un programa de observadores de palangreros en la CIAT ni un programa de observadores de buques cerqueros pequeños o artesanales. La expectativa delineada en la Resolución C-11-08 es que los países que pescan con buques cerqueros en la zona de la Convención de la CIAT garantizan un cobertura del 5% de sus programas nacionales. Sin embargo, en la reunión del CCA del 2015 solo hubo comentarios de tres de los países; uno de los países pudo probar una cobertura del 4.3%, otro "ciertas actividades" y el tercero haber sobrepasado el 5% pero sin explicaciones. El personal de la CIAT reporta que si hubiera datos adicionales de estas flotas se entendería mejor la interacción entre flotas pequeñas y delfines y entre flotas cerqueras y pesca de especies incidentales y no objetivo.

Como se indicó anteriormente el personal de la CIAT ha expresado preocupaciones sobre las actividades de flotas pequeñas de cerqueros y su interacción con las manadas de delfines y especies de pesca incidental. Las flotas artesanales también incluyen pesca en costas de tiburones y esta flota también tiene la capacidad de interactuar con otras especies incidentales (tortugas y aves marinas)

Recomendación: Desarrollar estrategias para incrementar la cobertura de observadores de flotas artesanales y palangreras.

Se necesita más investigación de observadores de flotas artesanales y palangreras para ver si se puede mejorar la recopilación de datos de estas flotas. Si los programas de observadores de palangreros no

MOSS ADAMS_{LLP}

llegan al 5% de cobertura obligatoria es necesario tomar un enfoque más formal sobre el programa de observadores financiado por la CIAT. Se debería examinar el desempeño de programas nacionales por ver si verdaderamente alcanzan la cobertura del 5% en las flotas de palangreros de la CIAT para mejorar el nivel de cobertura de observadores de estos buques.

Se debería considerar mejorar la cobertura de observadores y la comprensión de la operación de flotas pequeñas de cerqueros y artesanales. Será necesario determinar exactamente los datos e información necesarios y la medida de las prácticas operativas actuales de estas flotas. Esto determinará el tipo de programa de observadores o de inspección de puertos necesario para recopilar los datos y la información necesarios.

21 Transbordadores

Conclusión: La CIAT contrata observadores externos para transbordadores de alta mar.

La práctica de transbordadores de alta mar en el área de competencia de la CIAT se limita a buques palangreros de larga escala. Se necesitan flotas de cerqueros para transportar a puerto todos los productos (Resolución C-12-07). Solo se permite el transbordo de buques con observadores a bordo de una compañía independiente contratada por la CIAT para realizar este servicio. Esta práctica de contratación externa también se sigue con los observadores de transbordadores en la zona de la convención de la WCPFC. La pérdida de un observador contratado para un transbordador de la CIAT de este año trae a colación la cuestión de si debería continuar el programa o si debería obligarse a los buques a hacer el transbordo en puerto. Aunque la contratación externa del programa de observadores de transbordadores es decisión de la Comisión, el programa existente de observadores de CIAT/APICD es un programa excelente y bien operado por la CIAT y los países miembros.

Recomendación: Revisar el programa de observadores marítimos para garantizar la seguridad de los mismos.

Si se va a seguir permitiendo el transbordo en la zona de la CIAT, solo debe hacerse cuando haya observadores presentes. LA CIAT debe revisar esta práctica y las cláusulas de contratación externa para asegurarse de contar con un entorno de trabajo seguro para los observadores marítimos. No debería permitirse operar otra vez en la pesca internacional a ningún buque implicado en la muerte de un observador.

En vista de la muerte de un observador en un transbordador, la CIAT debe revisar el programa de observadores marítimos para garantizar un entorno de trabajo seguro para todos los observadores. La CIAT debe implementar multas en la Resolución de transbordadores que prohíban a un buque, a la tripulación y al capitán implicados en la muerte de un observador marítimo volver a pescar o a trabajar en transbordadores en la industria pesquera de cualquier OROP.

22 Resultados de población de la CIAT

Conclusión: Los resultados de población bajo la gestión de la CIAT varían según la especie.

MOSS ADAMS_{LLP}

Las operaciones pesqueras control de la CIAT son principalmente la pesca cerquera del atún jaquetón y el atún de aleta amarilla. Los cerqueros también pescan atún patudo y especies incidentales asociadas (tiburón, raya, marlín, Dorado, tortuga). Hay palangreros dedicados a la pesca del atún de aleta amarilla, patudo y marlín, pesca de caña del barrilete y el atún negro y pesca artesanal de cerqueros y palangreros y pesca deportiva en EE.UU. y en México. La población de atún del Pacífico se comparte en la pesca de la WCPFC y por lo tanto es cada vez más importante alinear la ciencia de las dos comisiones para asegurar que las evaluaciones se puedan comparar y que tengan resultados compatibles. Las evaluaciones regulares de todo el Pacífico pueden mejorar la información sobre esta población y resaltar posibles problemas que puedan presentarse por prácticas de pesca o decisiones de gestión que tome la otra comisión. A continuación se habla de las principales poblaciones de peces:

- *Atún de aleta amarilla:* Los datos de la CIAT indican que la pesca de atún de aleta amarilla ha sido razonablemente consistente en tamaño y volumen a lo largo de los años. El cociente de biomasa reproductora (SBR) del atún de aleta amarilla es de .26, alrededor del nivel estimado de RMS del .27. Parece que no está habiendo pesca excesiva. Sin embargo, hay ciertas preocupaciones sobre la incertidumbre de los niveles actuales y futuros de reclutamiento y biomasa. Se hará una evaluación completa de esta población en el 2016 después de una reciente revisión externa del proceso de evaluación del atún de aleta amarilla.
- *Atún patudo:* El CCA informa que el atún patudo en la OEP llegó a su nivel histórico más bajo de .19 SBR en el 2013, pero hay indicaciones recientes de que la población se está regenerando con un .22 SBR a principios del 2015. Esta población sigue bajo presiones y el aumento del uso de DCP evita que se pesque más de la cuenta o que esto sea más difícil. La última vez que se hizo una evaluación completa de esta población fue en el 2010, y la próxima evaluación toca en el 2016.
- *Atún barrilete:* La última evaluación del barrilete fue en el 2004. Se presentarán nuevas evaluaciones basadas en indicadores en el 2015, 2016 y 2017. Hay indicaciones de que no está habiendo sobrepesca y que la población está por encima del RMS. Aunque la situación del barrilete en la OEP es incierta, no hay pruebas de que se encuentre en riesgo. La pesca de poblaciones de atún clave han sido razonablemente estables en los últimos 10 años.
- *Atún rojo del Pacífico:* Esta población se encuentra en grave peligro. Bajo la Convención de Antigua y de la WCPFC, la CIAT y la WCPFC están encargadas de regular la gestión y evaluación científica de esta importante población. Sin embargo, la evaluación de estas poblaciones la está llevando a cabo el Comité Científico Internacional (CCI) que no tiene decretos, Convención ni responsabilidad sobre esta población.
- *Marlín:* El CCA tiene un programa para considerar las poblaciones principales de marlín, muchas de las cuales deben someterse a una evaluación basada en indicadores en el 2016. El resultado de estas evaluaciones no dará lugar a más actividades de gestión de la CIAT para estas poblaciones.

Recomendación: Revisar el estado de estas poblaciones clave y tomar medidas inmediatas sobre la población de atún rojo del Pacífico.

MOSS-ADAMS_{LLP}

La pesca del atún rojo del Pacífico ha disminuido mucho su población y es necesaria la intervención conjunta de la WCPFC y la CIAT. La WCPFC y la CIAT tienen la responsabilidad de evaluar la población de atún rojo del Pacífico. El CCI no tiene la obligación formal de evaluar esta ni ninguna otra población migratoria del Océano Pacífico.

Aunque la pesca del atún de aleta amarilla, el patudo y el barrilete se mantiene bajo los niveles pronosticados de RSM, no parece que las preocupaciones sobre estas poblaciones sean infundadas. Es posible que El Niño del 2015-16 tenga impacto sobre su reclutamiento pero solo el tiempo lo dirá. La CIAT ha estructurado un régimen eficaz de evaluación de estas tres poblaciones, que debería ser adecuado para observar a tiempo los problemas que pudieran surgir. Futuras áreas de investigación deberían incluir:

- Aumento del uso de DCP y su posible impacto sobre el atún patudo juvenil.
- Adopción de nuevas tecnologías como la generación de DCP por satélite y su posible efecto sobre la CPUE.
- Continuo aumento de la pesca de WCPO y su posible influencia sobre las estrategias de gestión de la OEP.

Es necesario tomar medidas críticas para resolver el problema del atún rojo. La CIAT y la WCPFC necesitan retomar urgentemente la gestión y evaluación de esta población de peces y colaborar para desarrollar e implementar un plan de recuperación urgente. Pruebas de la CCSBT y de la CIAT sobre el atún rojo del sur y el atún rojo del Mediterráneo indican que tan pronto como se reduzca la presión de la pesca sobre estas poblaciones, comenzarán a mostrar señales de recuperación.

La Comisión debería organizar un taller facilitado por un panel o un presidente independiente para comenzar a desarrollar un plan de recuperación del atún rojo del Pacífico. Debería establecerse un acuerdo formal entre la WCPFC y la CIAT para colaborar en la gestión y toma de decisiones sobre la recuperación de la población de atún rojo del Pacífico. La ciencia del atún rojo del Pacífico debería quedar bajo el ámbito de la CIAT y la WCPFC según lo descrito en las convenciones relevantes y ya no debería ser cosa del CCI.

Recomendación: Colaborar con la WCPFC para revisar los modelos de evaluación de poblaciones de peces que se utilizan con las poblaciones principales de atún del Pacífico, para asegurar la consistencia de los parámetros.

En todas las Comisiones, los comisionados expresan regularmente su preocupación por consejos científicos, unas veces de manera justificada y otras no. Gran parte del criticismo se debe a la falta de comprensión del proceso de evaluación y de los modelos utilizados, pero hay preocupaciones legítimas sobre los parámetros y el condicionamiento de los modelos que les afectan. Existen varios modelos de evaluación de poblaciones que se utilizan internacionalmente, y los científicos tienden a utilizar aquellos modelos con los que se sienten cómodos o que mejor se adaptan a las poblaciones que evalúan, y no hay ningún modelo universal. Es importante que los modelos y parámetros utilizados sean revisados por pares de forma regular para asegurar que son apropiados y que evalúan adecuadamente los datos y la

MOSS ADAMS_{LLP}

información. Al contemplar la naturaleza de estas poblaciones en el Pacífico, sería importante discutir los siguientes temas con más detalle:

- La pendiente está relacionada con la productividad de la población, el rendimiento que se puede obtener de dicha población y los enfoques de gestión que se deberían aplicar. Esta es un área de incertidumbre en la evaluación de la pesca del atún y si se calcula que la productividad es demasiado alta se cree que la pesca va a ser más productiva y que puede soportar mayores niveles de pesca de los que en realidad puede. Como estas son poblaciones de todo el Pacífico, sería útil si tanto la WCPFC (SPC) como la CIAT utilizaran los mismos cálculos de pendiente en su modelo.
- Como estas son poblaciones de todo el Pacífico, sería muy útil si las dos Comisiones adoptaran estrategias de captura compatibles, entre otras, reglas de control de captura y puntos de referencia objetivo y límite para garantizar que las poblaciones se pescaran bajo el mismo régimen de gestión. Este enfoque debería evitar la pesca excesiva de una de ellas al utilizar evaluaciones o estrategias de captura más generosas.

Recomendación: Adoptar un sistema de revisión regular externa de pares sobre los modelo de evaluación de las poblaciones de peces.

La CIAT debería establecer un proceso para hacer revisiones independientes regulares de pares de los procesos de evaluación de las poblaciones. Como mínimo, los modelos de evaluación de las poblaciones deberían evaluarse independientemente cada cinco años. Como resultado, la Comisión debería considerar ajustar los métodos de evaluación para lograr la mayor precisión posible.

23 Medidas para gestionar el esfuerzo y la capacidad

Conclusión: Los límites de capacidad no se ajustan según el esfuerzo de crecimiento de la flota.

La CIAT tiene medidas de capacidad y establece límites para cada país, algunos establecidos según la flota del 2002 y otros teniendo en cuenta las circunstancias especiales de países en desarrollo. También controla la transferencia de capacidad entre países, permanente o temporal, incluyendo préstamos de capacidad y flete temporal de buques. Aunque este método de gestión de la capacidad parece controlar eficazmente la capacidad y los esfuerzos de la flota, es una medida de gestión que debería ajustarse periódicamente para acomodar el crecimiento de la flota. Si se hacen estos ajustes aumentará la capacidad aunque el espacio no haya aumentado.

Ha habido un aumento reciente en el uso de DCP en la pesca de cerqueros de la CIAT y mejoras en la tecnología de DCP. También sigue habiendo mejoras en buques y equipo. Los límites de capacidad de la flota no han cambiado en los últimos 14 años. Los miembros indican preocupaciones por el aumento de capacidad de algunos países, debido en parte al aumento de la capacidad de los buques, que ha aumentado la capacidad pesquera total. Como indicó el Director en el CCA del 2015, *"esta medida ya tiene 13 años y el sistema de intercambio, gestión, división, cierre de pozos y reemplazo de buques se ha complicado mucho*. El resultado es la posibilidad de que se aprovechen del sistema.

Recomendación: Revisar las medidas de capacidad y su aplicación.

Aunque ha habido talleres y reuniones regulares para discutir este tema y los miembros han acordado reducir la capacidad de la flota con el tiempo, no parece que haya sido así. Las medidas de capacidad del modelo de la CIAT deberían revisarse para garantizar que los países respeten los límites y que las flotas no exploten el sistema para aumentar su capacidad. Debería revisarse el sistema, y si es necesario, volver a evaluar los límites de capacidad y reducirlos para compensar el crecimiento de la flota en estos últimos 13 años.

24 El programa de investigación de la CIAT y sus costos

Conclusión: Los programas y presupuestos de investigación anual presentados a la Comisión carecen de especificidad y claridad.

Bajo esta convención, la CIAT no tiene la obligación de financiar investigaciones sobre la biología y evaluación de la industria pesquera. Cada año, la Secretaría presenta un documento al CCA: "*Current and Planned activities of IATTC Staff*" ("*Actividades en curso y planeadas del personal de la CIAT*") El documento se discute en el CCA y el CCA presenta a la Comisión un informe sobre propuestas de trabajo titulado "Review of the Commission Staffs Research" ("*Revisión de la investigación del personal de la Comisión*"). Los miembros de la Comisión discuten el informe, pero parece ser que la presentación se acepta sin dar instrucciones sobre el curso de acción a seguir. Sin embargo, hay que tener en cuenta que el documento del CCA y la presentación de la Comisión no indican el presupuesto que se necesita para estas tareas, no les asigna prioridades ni define como completarlas en relación con los objetivos generales.

La CIAT ha tenido éxito en desarrollar colaboraciones con otros organismos de investigación para reducir costos y conseguir la financiación externa de proyectos individuales. Estos fondos ayudan a compensar el déficit del presupuesto.

En la WCPFC se presenta en detalle todo el programa científico y se aprueba según los costos de cada programa. Si hay nuevos proyectos, se discuten y se aprueba un presupuesto para los mismos.

Recomendación: Desarrollar un plan de investigación a largo plazo y presupuestos anuales detallados.

La CIAT debería desarrollar un plan de investigación científica a largo plazo y comunicar a sus miembros lo que espera lograr con sus inversiones en la investigación, el costo de cada componente el programa de investigación y los resultados de investigación que se esperan y se consiguen en términos fácilmente comprensibles. Esta información ayudará a mejorar el entendimiento de los miembros de la Comisión sobre lo que esperan lograr los científicos de la CIAT y a logra una relación de trabajo más estrecha entre los miembros y el personal. El plan debería incluir:

- Estrategias de investigación a largo plazo para la industria pesquera y las especies relacionadas;
- Asignación de prioridades a programas con plazos y presupuestos;

MOSS ADAMS_{LLP}

- Iniciativas para conseguir financiación y colaboración externa para compensar los costos de la investigación; y
- Informes de desempeño para mostrar si hay progreso hacia los objetivos deseados.

25 Eficiencia en la conservación y gestión de especies de captura incidental

Conclusión: La mortalidad del tiburón, las aves marinas y la tortuga se ha visto negativamente afectada por la presencia de cerqueros y palangreros industriales.

La CIAT tiene resoluciones bien desarrolladas sobre la pesca incidental de especies como el tiburón, las aves marinas, la tortuga y el Dorado. La CIAT colabora con la WCPFC en la evaluación y recopilación de datos sobre tiburones. Adicionalmente, la CIAT y el APICD colaboran en la protección de la población de delfines en la OEP por el efecto de la pesca con cerqueros. La CIAT tiene un grupo de trabajo sobre especies de pesca incidental que se reúne para revisar datos e información sobre la interacción con especies incidentales.

La mortalidad del tiburón, las aves marinas y la tortuga se ha visto negativamente afectada por la presencia de cerqueros y palangreros industriales. En la pesca de la CIAT también hay industrias pesqueras de tiburones con palangreros y buques de pequeña escala, que también afectan a estas especies. El surgimiento del comercio de esqueletos de tiburón ofrece un mercado para la explotación de esta especie.

Hay 2 puntos importantes de preocupación sobre las especies de captura incidental y su gestión, que son la incapacidad de la CIATA para tomar la decisión de proteger al tiburón sedoso (CIAT 89), y preocupación sobre la precisión de los datos de interacción registrados de flotas palangreras y artesanales sobre la interacción con tiburones, tortugas y aves marinas.

- *Tortugas y aves marinas:* La CIAT adoptó las resoluciones C-07-03 y C-04-07 sobre tortugas marinas que establecen procedimientos para la liberación segura de estas tortugas y la recopilación de información de cuadernos de bitácora de capitanes e informes de observadores. Sin embargo, falta información sobre la interacción de las tortugas con flotas artesanales y palangreras, que no cuentan con programas de observadores formales. El Grupo de Trabajo sobre la Captura Incidental presenta información de evaluación y recomendaciones en la reunión anual.
- *Tiburones y rayas:* La CIAT adoptó la Resolución C-05-03, que prohíbe el comercio de aletas a favor de la utilización completa, soltando tiburones vivos y recopilando y contribuyendo datos anuales sobre pesca e interacción. La Resolución C-05-03 anima a todos los miembros a implementar el plan de acción de conservación de tiburones de la FAO. La Resolución C-11-10 prohíbe la retención de tiburones de punta blanca, y la Resolución C-15-04 prohíbe pescar y retener rayas en la pesca comercial pero no en la artesanal. Se carece de datos sobre los tiburones del Pacífico para hacer una evaluación creíble. La WCPFC y la Secretaría han hecho cierta labor en la Comunidad del Pacífico tratando de hallar formas de evaluar estas poblaciones con datos limitados. La WCPFC también presentó el documento *“Bycatch in the fisheries for tuna and tuna like species: A Global review of Status of Mitigation Measures”*. Este documento contiene información sobre investigación,

MOSS ADAMS_{LLP}

cobertura de observadores y medidas de mitigación en distintas OROPas. Esta investigación innovadora es un buen punto de partida, que asociado con los programas de tiburones del ABNJ y el F NAM, la información y la recopilación de datos sobre tiburones puede ayudar a que mejore la gestión de estas especies.

El CCA menciona los tiburones en su reunión anual, y en el 2015 dirigió una discusión sobre el tiburón sedoso y el tiburón martillo bajo el proyecto de tiburones del F NAM/ABNJ. Sin embargo, no queda claro qué medidas se tomaron. La CIAT consideró una resolución sobre el tiburón sedoso pero no tomó ninguna medida debido a la existencia de diversas opiniones sobre cómo proteger a esta especie. La CIAT sigue trabajando activamente en el tema de los tiburones con un seminario sobre datos de tiburones que convocó en mayo del 2015, la designación de un coordinador del F NAM/ABNJ y fomento de capacidades para mejorar el entendimiento de la recopilación de datos sobre tiburones en distintos países. La CIAT colabora también con el ISSF examinando la liberación de tiburones y otras especies de captura incidental de redes de cerqueros.

- *Aves marinas:* La Resolución C-11-02 de la CIAT se aplica a aves marinas y anima a la implementación del programa de protección de aves marinas entre los países miembro, el uso de medidas de mitigación para prevenir la interacción de las aves marinas con la flota, y al envío de datos a la ICAT para el examen del grupo de trabajo sobre especies de pesca incidental. Dada la cobertura limitada de observadores en flotas palangreras de la CIAT, la implementación de esta medida es limitada.
- *Dorado:* La primera reunión técnica de la CIAT sobre el Dorado tuvo lugar en Manta, Ecuador, en octubre del 2014. El propósito de esta reunión era promover el entendimiento del programa del Dorado, revisar el conocimiento actual de los datos y planear colaboraciones futuras sobre esta especie. Deberían determinarse indicadores y establecer plazos y enfoques para la recopilación de datos sobre esta especie.

Recomendación: Explorar oportunidades para apoyar la mejora de la recopilación de datos sobre la mortalidad del tiburón, las aves marinas y la tortuga, especialmente de flotas artesanales y palangreras.

La CIAT debería revisar la Resolución C-05-03 e identificar oportunidades de mejora de los requisitos de recopilación de datos y cobertura de observadores de palangreros, palangreros pequeños, artesanales y buques de pesca de tiburones, para mejorar la información sobre la implementación de medidas relacionadas con el tiburón, la raya, las aves marinas y la tortuga marina. La CIAT también debería desarrollar un plan/estrategia de evaluación y gestión de las especies de tiburones principales que se pescan dentro de la CIAT.

La CIAT debería determinar un curso de acción sobre los tiburones antes de la finalización del actual proyecto del F NAM/ABNJ para que no se echen a perder los logros alcanzados bajo la financiación y dirección del programa. Quedan aproximadamente dos años para la finalización del proyecto del F NAM/ABNJ, por lo que es importante que al final del proyecto se asignen prioridades y se determine la labor a realizar en el futuro sobre los tiburones dentro del presupuesto de la CIAT.

MOSS ADAMS_{LLP}

26 El Comité de cumplimiento

Conclusión: La CIAT ha establecido un Comité de Cumplimiento, pero no están claras las medidas que la Comisión está tomando basándose en la información del Comité.

La CIAT incluye 26 resoluciones en el cuestionario que envía a sus miembros sobre el cumplimiento de estas medidas. La Secretaría es responsable de presentar un informe al Comité de cumplimiento basándose en las respuestas y en otra información que tenga disponible la Comisión. Luego el Comité se debe reunir a puerta cerrada para discutir los resultados de la evaluación de la Secretaría. El Comité hará recomendaciones a la Comisión sobre los cambios que debería hacer del cuestionario de cumplimiento o de las medidas existentes para asegurar que se logre implementar estas medidas.

El último informe del Comité de cumplimiento se presentó en la reunión anual de junio del 2015. En este informe, el Comité hizo 15 recomendaciones sobre diversas resoluciones, consideró incluir algunos buques en la lista INDNR y revisó solicitudes de países cooperadores que no son miembros. Aunque es difícil comentar bien sobre este proceso sin observar las reuniones, es prometedor que la CIAT haya adoptado el enfoque de un comité de cumplimiento. Sin embargo, parece que aún hay un cumplimiento limitado de varias obligaciones de los observadores sobre la pesca incidental y que no se toman suficientes medidas sobre las posibles infracciones y gestión de capacidades. El informe del Comité de Cumplimiento a la reunión anual de 2015 recomienda medidas sobre 15 puntos diferentes. Las actas de la reunión anual indican que la Comisión TUVO EN CUENTA estas recomendaciones y aprobó la continuidad de los países cooperadores que no son miembros. Las actas de la reunión anual no contienen indicaciones de que la Comisión haya tomado ninguna decisión sobre las medidas recomendadas por el Comité de cumplimiento. Si se hubieran discutido y se hubieran tomado medidas se podrían haber implementado una serie de cambios y mejoras importantes.

Recomendación: Utilizar las reuniones anuales para tomar decisiones bien documentadas para mejorar el cumplimiento de las resoluciones de la Comisión.

Debería utilizarse la reunión anual para considerar todas las medidas sugeridas por el Comité de cumplimiento y dar instrucciones a la Secretaría y a los miembros sobre medidas de seguimiento necesarias. Se debería supervisar e informar sobre el progreso de las medidas de seguimiento para lograr mejoras en el cumplimiento de las resoluciones de la Comisión.

APÉNDICE: SIGLAS Y ABREVIATURAS

APICD	Acuerdo sobre el Programa Internacional de Conservación de los Delfines
CAF	Comité de Administración y Finanzas
LMD	Límite de Mortalidad de Delfines
DCP	Dispositivo de Concentración de Peces
FNAM/ABNJ	Fondo para el Medio Ambiente Mundial/Zonas fuera de la Jurisdicción Nacional
CIAT	Comisión Interamericana del Atún Tropical
CICAA	Comisión Internacional para la Conservación del Atún Atlántico
CAOI	Comisión del Atún para el Océano Índico
ISSF	Fundación Internacional para la Sostenibilidad de los Productos Marinos
INDNR	Ilegal, No Declarada y No Reglamentada
CCA	Comité Científico Asesor
SPC	Secretaría de la Comunidad del Pacífico
OROPa	Organizaciones Regionales de Ordenación de la Pesca del atún
WCPFC	Comisión de Pesca del Pacífico Central y Occidental



MOSS ADAMS LLP

Certified Public Accountants | Business Consultants

WWW.MOSSADAMS.COM