



Directrices estratégicas y plan de desarrollo de redes para la Red y Foro de Áreas Marinas Protegidas del Caribe (CaMPAM)



An initiative of the African, Caribbean and Pacific Group of States funded by the European Union





Distr. LIMITADA

UNEP(DEPI)/CAR WG.42/INF.8 Rev.1
16 de junio de 2021

Original: INGLÉS

Novena Reunión del Comité Consultivo Científico y Técnico (STAC) del Protocolo relativo a las Áreas y la Vida Silvestre Especialmente Protegidas (SPAW) en la Región del Gran Caribe

Reunión virtual, del 17 al 19 de marzo de 2021

Directrices estratégicas y plan de desarrollo de redes para la Red y Foro de Áreas Marinas Protegidas del Caribe (CaMPAM)

Por razones de salud pública y seguridad asociadas con el COVID-19, esta reunión se está convocando virtualmente. Se ruega a los delegados que accedan a todos los documentos de la reunión electrónicamente para descargarlos cuando sea necesario.

Coordinación: Secretaría del Convenio de Cartagena, PAC del Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente (Ileana C. Lopez)

Autora principal: Nicole A. Brown

Apoyo a la investigación: Frédérique Fardin

Fotografía de portada: Área Especial de Conservación de Pesca de la Bahía de Oracabessa, Jamaica; Fundación Oracabessa

Cita: Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente—Programa Ambiental del Caribe (2021) *Directrices estratégicas y Plan de desarrollo de redes para la Red y Foro de Áreas Marinas Protegidas del Caribe (CaMPAM)* Jamaica, Kingston

Datos de publicación del PAC del PNUMA

Directrices estratégicas y plan de desarrollo de redes para la Red y Foro de Áreas Marinas Protegidas del Caribe (CaMPAM)

Kingston, Jamaica, 2021. Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente (PNUMA), Programa Ambiental del Caribe (PAC), Protocolo Relativo a las Áreas y Flora y Fauna Silvestres Especialmente Protegidas (SPAW)

PNUMA PAC autoriza la reproducción de este material, total o parcialmente, siempre que se dé el reconocimiento apropiado.

Este informe es producto de un proyecto conjunto UE-PNUMA-CARICOM y ha sido elaborado con la ayuda financiera de la Unión Europea. Por lo tanto, las opiniones expresadas en este documento no pueden considerarse de ninguna manera como un reflejo de la opinión oficial de la Comisión Europea o del Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente.

Agradecimientos: El financiamiento para este informe fue proporcionado a través del proyecto Fase III del fortalecimiento de capacidad relacionada con los acuerdos multilaterales sobre el medio ambiente en Países de África, el Caribe y el Pacífico (ACP AMUMA 3). El programa ACP AMUMA es una asociación conjunta entre la Unión Europea, la Organización de Estados de África, el Caribe y el Pacífico, el Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente y la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación.

Índice

Acrónimos y abreviaturas	iii
Resumen ejecutivo.....	iv
1. Antecedentes y descripción general.....	1
1.1 Introducción.....	1
1.2 Objetivos de la consultoría	2
1.3 Metodología.....	2
2. ¿Por qué un Plan de Desarrollo de la Red para CaMPAM?	3
3. CaMPAM en resumen.....	3
3.1 Historia	3
3.2 CaMPAM y el Programa SPAW	4
3.3 Resultados seleccionados de la evaluación del impacto y efectividad de CaMPAM.....	5
3.4 Fortalezas de CaMPAM.....	6
4. Fortalecimiento de CaMPAM	7
4.1 Supuestos.....	7
4.2 Principios orientadores para el desarrollo de redes.....	8
4.3 Propósito.....	8
4.4 Visión y misión	9
4.5 Enfoque.....	10
4.6 Alcance de la red.....	10
4.7 Rol y funciones	12
4.8 Diseño institucional.....	15
4.9 Estructura y gobernanza	16
4.10 Membresía	18
4.11 Sostenibilidad financiera.....	21
5. Plan de implementación.....	22
5.1 Componentes.....	22
6.2 Recursos necesarios.....	25
6.3 Cronograma	26
Referencias.....	27
Apéndice 1 Términos de referencia de consultoría	28
Apéndice 2 Personas consultadas y participantes en la reunión virtual de las partes interesadas	32
Apéndice 3 Resumen ejecutivo del informe de evaluación.....	34
Apéndice 4 Iniciativas seleccionadas en apoyo al manejo de las AMP en el Caribe	39
Apéndice 5 Modelo lógico de CaMPAM	43

Acrónimos y abreviaturas

ACP-AMUMA III	Acuerdos multilaterales sobre el medio ambiente en países de África, el Caribe y el Pacífico
AMP	Área marina protegida
AMUMA	Acuerdos Multilaterales sobre el Medio Ambiente
AP	Área protegida
BIOPAMA	Programa de Manejo de la Biodiversidad y Áreas Protegidas
CaMPAM	Red y Foro de Manejo de Áreas Marinas Protegidas del Caribe
CDC	Capacitación de capacitadores
CERMES	Centro para Manejo de Recursos y Estudios Ambientales, Universidad de las Indias Occidentales, Campus de Cave Hill
CLRT	Equipo de Liderazgo y Recursos de CaMPAM
COP	Conferencia de las Partes
DCNA	Alianza para la Naturaleza del Caribe Holandés
GCFI	Instituto de Pesca del Golfo y el Caribe
NOAA	Administración Nacional Oceánica y Atmosférica
PAME	Eficacia en la gestión de áreas protegidas
PNUMA-PAC	Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente - Programa Ambiental del Caribe
Protocolo SPAW	Protocolo relativo a las áreas y flora y fauna silvestres especialmente protegidas
RedGolfo	Red de Áreas Marinas Protegidas del Golfo de México
SCC	Secretaría del Convenio de Cartagena
SPAW-RAC	Centro de Actividades Regional para el Protocolo relativo a las áreas y flora y fauna silvestre especialmente protegidas del Gran Caribe
STAC	Comité Asesor Científico y Técnico
UICN	Unión Internacional para la Conservación de la Naturaleza
UCR/CAR	Unidad de Coordinación Regional del Caribe

Resumen ejecutivo

Este plan de desarrollo de la red establece opciones para que los miembros y las partes interesadas de CaMPAM las consideren para abordar las brechas y debilidades institucionales de CaMPAM identificadas o confirmadas durante la revisión del impacto y la efectividad de CaMPAM, que se documenta en el informe titulado *Evaluación del impacto y efectividad de la Red y Foro de Manejo de Áreas Marinas Protegidas del Caribe (CaMPAM)*. El plan no aborda las recomendaciones programáticas de la revisión de impacto y efectividad. Dichas recomendaciones deben abordarse como parte del desarrollo del programa que se derivará del proceso de planificación estratégica.

El plan de desarrollo de la red se basa en un proceso de dos años que pone la toma de decisiones sobre el futuro de la red en manos de sus miembros y audiencia meta: los profesionales de las áreas marinas protegidas (AMP).

Cuatro supuestos sobre el proceso sustentan este plan de desarrollo de la red.

1. *La toma de decisiones sobre el futuro de CaMPAM dependerá de la audiencia meta de la red: los profesionales de las AMP del Caribe.* De acuerdo con el llamado a un programa receptivo y la participación de las partes interesadas en la toma de decisiones sobre el trabajo de CaMPAM, los profesionales de las AMP deben impulsar la remodelación de CaMPAM y tomar posesión de la CaMPAM remodelada. Los participantes en la reunión de partes interesadas del 4 de diciembre de 2020 pidieron específicamente un proceso abierto y participativo en el desarrollo de la nueva estructura de CaMPAM.
2. *La toma de decisiones prematura o cooptada podría perjudicar un proceso participativo en el mejor de los casos o deslegitimarlo en el peor.* El desarrollo organizacional es un proceso iterativo que requiere varios niveles de evaluación de opciones y toma de decisiones. Las opciones y recomendaciones que se describen a continuación se proporcionan como punto de partida para el debate entre las partes interesadas. Estas opciones deben compartirse con las partes interesadas para que aporten, perfeccionen y tomen decisiones finales para garantizar la legitimidad y validez del proceso de reestructuración de CaMPAM y sus resultados.
3. *Las partes interesadas participarán en un proceso de consulta sistemático que sea transparente, accesible y respaldado por comunicaciones claras.* El Plan de Implementación proporcionado en la Sección 5 a continuación describe una hoja de ruta sencilla con acciones e instrumentos que facilitarán la participación significativa y efectiva de las partes interesadas.
4. *El Programa SPAW impulsará la implementación del plan de desarrollo de la red.* Aunque el producto podría resultar en un cambio en la relación entre el Programa SPAW y CaMPAM, es apropiado que el Programa SPAW continúe liderando la iniciativa de catalizar el mejoramiento de la red, como una extensión de la coordinación que ha estado desempeñando hasta la fecha.

Las actividades de desarrollo de redes se proponen como parte de los siguientes seis componentes:

1. Construir sentido de propiedad en las partes interesadas sobre el proceso de desarrollo de la red y sus resultados.
2. Desarrollar y finalizar la arquitectura institucional y el marco de gobernanza de la red, utilizando las opciones establecidas en este informe como base para la discusión.
3. Recopilación de datos de referencia para aportar datos al proceso de planificación estratégica y al marco de monitoreo y evaluación.
4. Desarrollar un plan estratégico, que incluya un marco de monitoreo y evaluación y una estrategia de recaudación de fondos.
5. Creación y lanzamiento de un foro virtual/plataforma comunitaria para apoyar las actividades de la red.
6. Lanzamiento de la red revitalizada y la “nueva” CaMPAM.

1. Antecedentes y descripción general

1.1 Introducción

Este plan de desarrollo de la red establece las opciones a considerar para fortalecer la sostenibilidad institucional de la Red y Foro del Manejo de Áreas Marinas Protegidas del Caribe (CaMPAM). CaMPAM es una red de profesionales de las Áreas Marinas Protegidas (AMP) creada por los administradores de las AMP en 1997 para abordar las limitaciones de capacidad del personal en las AMP del Caribe, particularmente a nivel gerencial. Fue establecida bajo los auspicios del Protocolo relativo a las áreas y la flora y fauna silvestres especialmente protegidas (SPAW) de la Unidad Coordinadora Regional del Caribe (CAR/UCR) del Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente - Programa Ambiental del Caribe (PNUMA-PAC) (Bustamante *et al.* 2014). El plan de desarrollo de la red fue encargado por la UCR/CAR en su calidad de Secretaría del Convenio para la Protección y Desarrollo del Medio Marino en la Región del Gran Caribe (Convenio de Cartagena).

En junio de 2019, en la Décima Reunión de las Partes (COP) del Protocolo relativo a las áreas y flora y fauna silvestres especialmente protegidas (Protocolo SPAW), las Partes recomendaron que la Secretaría del Convenio de Cartagena “emprenda una revisión integral para determinar el impacto de las actividades de CaMPAM hasta el momento , previsto para evaluar [su] efectividad y guiar el trabajo futuro con un visión [...] para asegurar que las actividades [estén] vinculadas a las actividades/metás generales del Protocolo SPAW ”(PNUMA 2019: Anexo II, 2).

El plan de desarrollo de la red, y una evaluación conexas de CaMPAM, han sido preparados bajo el Proyecto sobre la aplicación de los acuerdos multilaterales sobre el medio ambiente en los países de África, el Caribe y el Pacífico (ACP) (ACP-AMUMA III) en apoyo de la implementación efectiva del Protocolo SPAW. El programa ACP AMUMA es una asociación conjunta entre la Unión Europea, la Organización de Estados de África, el Caribe y el Pacífico, el Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente y la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación, que tiene como objetivo la fortalecimiento de capacidad en 79 países de África, el Caribe y el Pacífico (ACP) para ayudarlos a cumplir con sus obligaciones como partes de los Acuerdos Multilaterales sobre el Medio Ambiente (AMUMA) para abordar los problemas ambientales que enfrentan. En el Caribe, es implementado por la Comunidad del Caribe (CARICOM) y las Secretarías del Convenio de Cartagena.

Como parte del proyecto ACP-AMUMA III, el Programa SPAW también está trabajando para establecer una red ecológica funcional de áreas marinas protegidas (AMP) incluidas en la lista de SPAW que cubran hábitats y ecosistemas marinos interconectados y asociados para restaurar y mantener la salud de los océanos. Las redes ecológicas de las áreas protegidas presentan oportunidades para ampliar las acciones de conservación y desarrollar la resiliencia en ecosistemas y hábitats interconectados. El desarrollo de una red ecológica de AMP en el Gran Caribe es un paso vital hacia el cumplimiento de los objetivos del Convenio de Cartagena y el programa de mares regionales del PNUMA para el Gran Caribe. A mediados de 2020, había 35 sitios incluidos en SPAW en el Gran Caribe. Los esfuerzos para establecer una red ecológica pueden llevar a la inclusión de sitios adicionales para lograr objetivos relacionados con la restauración o el mantenimiento de poblaciones, comunidades o ecosistemas marinos. La evaluación inicial del consultor para el desarrollo de una red ecológica recomendó construir la red a partir de núcleos o agrupaciones subregionales y tomar medidas para llenar los vacíos de información y datos clave. El informe también señala el potencial de sincronización entre la red ecológica y la red social o red para profesionales, dado que el éxito funcional de una red de áreas protegidas depende no solo de la

fortaleza de sus conexiones ecológicas, sino también, lo que es más importante, de la fortaleza de sus conexiones humanas. El informe también señala la necesidad de que tanto el despliegue como el funcionamiento de la red ecológica estén respaldados por un mecanismo de comunicación efectivo entre los administradores de áreas protegidas y la Secretaría del Convenio de Cartagena (CCS)/Programa SPAW.

1.2 Objetivos de la consultoría

Este plan de desarrollo de red se preparó en el marco de una consultoría de apoyo técnico al PNUMA-PAC.

Los objetivos de la consultoría fueron:

1. Determinar la efectividad de la Red y Foro de Manejo de Áreas Marinas Protegidas del Caribe (CaMPAM) y el impacto de sus actividades hasta la fecha tomando como base la evaluación realizada en 2016 y presentada en la séptima reunión del Comité Asesor Científico y Técnico (STAC 7).
2. Proporcionar recomendaciones y estrategias claras y detalladas para el desarrollo de una red de áreas protegidas con profesionales que puedan apoyar de forma efectiva los objetivos y actividades del Programa SPAW.
3. Proponer un conjunto de opciones para la consideración de STAC 9, COP 11 para la estructura organizacional y operatividad de CaMPAM como resultado de las recomendaciones anteriores.

El plan de desarrollo de la red se elabora en cumplimiento de los Objetivos 2 y 3 y se complementa con una evaluación del impacto y efectividad de CaMPAM en el cumplimiento del Objetivo 1. Ver el Apéndice 1 para conocer los términos de referencia de la consultoría.

1.3 Metodología

La información para la revisión de CaMPAM y la preparación del plan de desarrollo de la red se recopiló entre mediados de agosto y diciembre de 2020. Los métodos de recolección de datos incluyeron:

- Revisión de documentos: Revisión teórica de la documentación proporcionada por PNUMA-PAC, por los miembros del grupo de expertos de CaMPAM y descargada del Internet para respaldar una evaluación del desempeño.
- Encuestas de las partes interesadas administradas a seis cohortes de cursos regionales de Capacitación de Capacitadores (CDC), administradores de AMP y personal de agencias responsables del manejo de las áreas protegidas (AP); suscriptores del servidor automático de listas de correo de CaMPAM: Se analizaron cincuenta y cuatro respuestas a la encuesta.
- Video/llamada de voz semiestructurada con informantes clave y entrevistas por correo electrónico con 34 miembros de los siguientes grupos de partes interesadas: Grupo de expertos de CaMPAM; anterior Equipo Ejecutivo de CaMPAM, exalumnos del curso de Capacitación de Capacitadores (CDC); Administradores de AMP; personal de PNUMA-PAC y SPAW-RAC; Puntos Focales del Protocolo SPAW; organizaciones asociadas. (Apéndice 2).
- Taller de partes interesadas (4 de diciembre de 2020): Taller virtual con partes interesadas para presentar hallazgos preliminares y obtener recomendaciones sobre el camino a seguir para la red CaMPAM. (Apéndice 2).

2. ¿Por qué un Plan de Desarrollo de la Red para CaMPAM?

CaMPAM se encuentra en una coyuntura en sus 23 años de historia en la que necesita consolidar su sostenibilidad institucional y financiera y fortalecer su programación para generar un mayor impacto a través de un marco definido y basado en resultados. La reciente revisión del impacto y la efectividad de CaMPAM llevada a cabo como complemento de este informe encontró que existe una demanda de una red de profesionales de AMP del Caribe impulsada por las necesidades de las partes interesadas. También encontró que los profesionales de las AMP del Caribe tienen necesidades de capacitación y desarrollo de capacidades insatisfechas y un deseo de intercambio comunitario y entre colegas. CaMPAM ha hecho contribuciones positivas al fortalecimiento de la capacidad de los profesionales de las AMP, particularmente a través de su curso insignia de Capacitación de Capacitadores a nivel regional. Sin embargo, CaMPAM ahora debe aumentar la escala y el alcance de su trabajo para tener un impacto más significativo.

La programación de CaMPAM no ha respondido a las necesidades prioritarias de las partes interesadas ni a los problemas emergentes. Las debilidades institucionales han impedido el crecimiento y muchas de estas debilidades tienen carácter sistémico. El enfoque de la red para la programación y las lagunas en su estructura organizacional han dado como resultado una programación modesta e incapacidad para involucrar adecuadamente a los profesionales de las áreas marinas protegidas en el diseño del programa. La sección 3.3 presenta estos hallazgos con más detalle. El resumen ejecutivo del informe complementario *Evaluación del impacto y efectividad de la Red y Foro de Administradores de Áreas Marinas Protegidas del Caribe (CaMPAM)* aparece en el Apéndice 3.

El plan de desarrollo de la red presenta opciones para la consideración de los miembros de CaMPAM y las partes interesadas para abordar las brechas y debilidades institucionales de CaMPAM. No presenta opciones para el diseño y la ejecución del programa, incluido el personal. Hacerlo sería prematuro y se basaría en información incompleta. Las partes interesadas deben tomar decisiones sobre la estructura y el propósito de la red y enmarcar una estrategia institucional antes de desarrollar un programa de trabajo y determinar los sistemas de manejo. Un plan estratégico debe enmarcar cualquier plan de monitoreo y evaluación desarrollado para la red.

3. CaMPAM en resumen

3.1 Historia

CaMPAM se estableció para intercambiar información y difundir mejores prácticas entre los profesionales de las AMP en apoyo del mandato del Protocolo SPAW de 1990 para fortalecer las AMP en la región. El Protocolo SPAW es el tratado del Convenio de Cartagena que proporciona un marco legal regional general para proteger el mar Caribe. CaMPAM tiene como objetivo mejorar el manejo de las AMP mediante el intercambio de información, la capacitación, los intercambios de aprendizaje y el apoyo técnico estructurado y congruente. El trabajo de CaMPAM se desarrolla en las amplias áreas programáticas de (i) capacitación, (ii) comunicación y trabajo de la red, y (iii) asistencia técnica y financiera.

CaMPAM comenzó como una iniciativa de los administradores y organizaciones de AMP como la Administración Nacional Oceánica y Atmosférica de los Estados Unidos (NOAA), el Servicio de Pesca y Vida Silvestre de los Estados Unidos y PNUMA-PAC, siendo los beneficiarios previstos las AMP, los administradores de AMP, los funcionarios de pesca e instituciones asociadas (Gardner 2003; Gardner

and Vanzella-Khoury 2003). En 2004, los miembros decidieron hacer de la red un foro regional de administradores de áreas marinas protegidas y de pesca, así como de científicos. También decidieron que sería estratégico forjar asociaciones con otras instituciones como el Instituto de Pesca del Golfo y el Caribe (GCFI), el Programa Nacional de Santuarios Marinos de la NOAA y Nature Conservancy (CaMPAM 2004; Bustamante and Vanzella-Khoury 2011). La decisión fue impulsada por la necesidad de revitalización y la creencia de que CaMPAM debería desempeñar un papel destacado como herramienta de comunicación y difusión de mejores prácticas para respaldar el cumplimiento de los compromisos de los acuerdos multilaterales sobre el medio ambiente (AMUMA) (CaMPAM 2004).

3.2 CaMPAM y el Programa SPAW

Debido a la falta de personal y recursos, las actividades de CaMPAM han sido “casi totalmente coordinadas y supervisadas por el PNUMA-PAC, con una contribución significativa del Instituto de Pesca del Golfo y el Caribe (GCFI), apoyo ocasional de [otras] agencias y contribuciones voluntarias de personas” (Bustamante and Vanzella-Khoury 2011: 95). Actualmente CaMPAM opera como un programa manejado por el Programa SPAW. Sus actividades están integradas en los planes de trabajo bienales del Programa SPAW bajo el subprograma 2.2. *Fortalecimiento de las áreas protegidas en la Región del Gran Caribe (WCR)*. El uso de las AMP es una estrategia clave del Protocolo SPAW. Los artículos 4 a 9 del Protocolo SPAW se refieren a la conservación de la biodiversidad a través de la protección y manejo de las áreas de valor especial, y el artículo 6 reconoce específicamente la necesidad de un manejo efectivo y las condiciones de apoyo y habilitación para facilitarlos, incluido un equipo de administradores calificados y personal técnico.

El PNUMA-PAC no ha designado a un miembro del personal dedicado exclusivamente a administrar la red debido a la falta de recursos seguros. Por defecto, la responsabilidad de CaMPAM ha recaído en la Funcionaria de Programa de SPAW, quien, hasta octubre de 2019, había sido apoyada por un coordinador cuya remuneración estaba vinculada a la disponibilidad de fondos del proyecto. El Programa SPAW y la Funcionaria del Programa SPAW históricamente han liderado la obtención de recursos y la recaudación de fondos para CaMPAM.

La relación y el arreglo con el Programa SPAW han sido fundamentales para la longevidad de CaMPAM. Es probable que la Red no hubiera sobrevivido durante 23 años sin la estrecha asociación con el PNUMA-PAC y el fuerte sentido de pertenencia del Programa SPAW. Cuando se estableció CaMPAM por primera vez, la supervisión estaba a cargo de un triunvirato de instituciones, incluido el PNUMA-PAC, que acordaron brindar apoyo técnico a la red de acuerdo con los objetivos del Protocolo SPAW. Para el 2003, solo el PNUMA-PAC permanecía entre las instituciones de apoyo originales, con el apoyo incorporado en el Programa SPAW (Gardner 2003). Dentro del Programa SPAW, el Centro de Actividad Regional para el Protocolo Relativo a las Áreas Especialmente Protegidas y Fauna y Flora Silvestres para la Región del Gran Caribe (SPAW-RAC) ha jugado un papel en la implementación de las actividades de CaMPAM.

Sin embargo, parece haber ambigüedad por parte del PNUMA acerca de quién impulsa CaMPAM y establece la agenda. A pesar de que ha liderado la coordinación y administración de CaMPAM y lo reconoce, el PNUMA-PAC ha declarado que su apoyo financiero parcial a CaMPAM "... se debe principalmente a que los miembros de la red decidieron mantener la red lo más informal posible y operarla a través de los propios administradores" (CEP and CaMPAM 2019:3).

3.3 Resultados seleccionados de la evaluación del impacto y efectividad de CaMPAM

Existe demanda de una red profesional impulsada por las partes interesadas

Las partes interesadas valoran CaMPAM y ven la necesidad de una red de profesionales (red social). Las partes interesadas han expresado su deseo de que CaMPAM adopte un enfoque de planificación y programación más receptivo y de abajo hacia arriba para estar mejor alineado con las necesidades de manejo de las AMP en el terreno. También ven una oportunidad para que CaMPAM facilite colaboraciones que apoyen las acciones subregionales y regionales que mejoran el manejo de las AMP.

Existe una necesidad insatisfecha entre los profesionales de capacitación de AMP y el desarrollo de capacidades y un deseo de intercambio de la comunidad y entre colegas.

Aunque la revisión de CaMPAM completada recientemente no incluyó una evaluación integral de las necesidades, encontró que a pesar de la existencia de otros programas que apoyan el manejo de las AMP y el desarrollo de la capacidad, existen necesidades insatisfechas de fortalecimiento de capacidad. Las áreas identificadas incluyeron monitoreo biofísico, ecológico y social, financiamiento sostenible para las AMP y servicios de ecosistemas marinos, así como formas de abordar las barreras para un manejo efectivo, como limitaciones en los marcos legislativos y regulatorios. Las partes interesadas también confirmaron que es valioso ser parte de una red de intercambio de información y aprendizaje entre colegas, pero señalaron que el intercambio solo es útil si está bien estructurado. Indicaron que las conexiones personales entre los profesionales de las AMP pueden ser valiosas como parte de una respuesta de manejo a las amenazas compartidas y los recursos biológicos compartidos.

Se necesita una mayor escala y alcance para que CaMPAM tenga más impacto

La revisión de CaMPAM también encontró que, aunque la red está haciendo una contribución positiva al desarrollo de la capacidad de los profesionales de AMP del Gran Caribe y está alineada programáticamente con el Programa SPAW y, por lo tanto, con los objetivos del Protocolo SPAW, necesita aumentar tanto la escala como el alcance de su trabajo para tener un impacto más significativo en la efectividad del manejo de las AMP. Este aumento debe reflejarse en las áreas temáticas y técnicas cubiertas, en el tipo y número de actividades realizadas y en la cobertura geográfica e institucional de la membresía de la red.

Las debilidades institucionales han impedido el crecimiento

La revisión encontró además que las debilidades sistémicas e institucionales obstaculizan la capacidad de la red para ofrecer un programa receptivo e impulsado por las partes interesadas. A menos que se aborden estas debilidades sistémicas, CaMPAM no logrará su potencial como red social de profesionales de las AMP. Muchas de estas debilidades no son nuevas y se han señalado en revisiones anteriores (consulte, por ejemplo, Gardner 2003 and Collado-Vides 2016).

Las debilidades que deben abordarse incluyen:

- La ausencia de arreglos de gobernanza y los mecanismos participativos que permiten a los miembros dar forma a la red y reflexionar sobre el desempeño y la práctica de manera colectiva.
- Ambigüedad en la responsabilidad del establecimiento de la agenda donde el Programa SPAW juega un papel importante en este sentido, pero con cierto nivel de reticencia, ya que quiere respetar la intención de que la red sea manejada por los administradores/profesionales de las AMP para quienes CaMPAM fue creado a servir.

- Una membresía amorfa y ningún compromiso claro, regular y específico de los miembros en los asuntos de la red. La membresía de CaMPAM ha sido descrita como una confederación flexible.
- Un enfoque de programación basado en proyectos en lugar de un enfoque programático basado en un marco y una estrategia a largo plazo que refleje las prioridades del manejo de las AMP y sea participativo y gestionado por las partes interesadas.
- Muy pocas asociaciones institucionales sostenibles.
- Falta crónica de recursos humanos y financieros.

Varias debilidades institucionales son sistémicas

La raíz de varias debilidades institucionales se remonta a las decisiones tomadas cuando CaMPAM se estableció por primera vez en 1997. Los miembros fundadores expresaron su deseo de mantener la red informal, pero no hubo discusión ni acuerdo sobre lo que significaba "informal". Con el tiempo, se hizo evidente que se necesitaba una estructura organizada para "contactar, involucrar y apoyar [...] a los miembros" (Gardner 2003: 6). Esta necesidad solo ha crecido con el aumento en el número de miembros y sus expectativas, así como con los cambios en el contexto operativo más amplio del manejo marino costero y de las AMP y los cambios en las necesidades y demandas de los miembros. La falta de una estructura organizada ha ido acompañada y contribuido a la falta de un marco programático estratégico.

La programación estática no ha podido seguir el ritmo de las prioridades de las partes interesadas

Al mismo tiempo, tanto la escala como el alcance de la programación de CaMPAM son inadecuados para satisfacer las necesidades actuales, y la demanda de las partes interesadas refleja un apetito por tipos de capacitación mayores y más variados, así como una programación ampliada para apoyar la promoción de políticas y el desarrollo de programas conjuntos (múltiples AMP) enfoques subregionales o regionales para el manejo de especies migratorias y el abordaje de amenazas transfronterizas. El trabajo de CaMPAM se ha integrado en el Programa SPAW y ha habido poca variación en sus planes de trabajo de un ciclo bienal al siguiente. Al igual que con las debilidades institucionales, las oportunidades programáticas, particularmente en el área de capacitación, han sido señaladas en revisiones previas (ver, por ejemplo, Imbach 2007 y Collado-Vides 2016).

3.4 Fortalezas de CaMPAM

La programación de CaMPAM tiene fortalezas y resultados positivos sobre los cuales puede basarse para apoyar y manejar de forma efectiva las AMP en el Gran Caribe para mejorar los resultados ecológicos.

- CaMPAM es reconocido dentro de la comunidad de las AMP gracias a su longevidad y continuidad de programación.
- El curso insignia regional de CDC es relevante para el contexto del Caribe y los exalumnos de CDC ponen en práctica los conocimientos y las habilidades adquiridos en el curso y realizan cambios positivos en su situación laboral en función de lo que aprendieron. El curso de CDC ha tenido un efecto multiplicador, ampliando así los impactos generales del programa a otros. La evidencia sugiere que la capacidad construida a través de la capacitación directa de CaMPAM se mantiene en el sector del manejo de las AMP y en la zona del Caribe.
- CaMPAM ha apoyado con éxito la creación de relaciones y de redes a través de sus actividades o resultados. Esto ha dado lugar a la colaboración y el intercambio entre los miembros, incluidos los proyectos bilaterales y la prestación de asesoramiento técnico en todas las jurisdicciones. El

CDC ha sido fundamental para permitir a los profesionales de las AMP crear vínculos a lo largo de su carrera con compañeros y expertos.

- CaMPAM ha utilizado de forma estratégica pequeñas subvenciones para permitir que los exalumnos apliquen las habilidades y los conocimientos adquiridos durante el CDC en su situación local.

El mandato de CaMPAM en todo el Caribe le permite operar en todas las jurisdicciones y grupos lingüísticos y aprovechar de las experiencias y el conocimiento en esos contextos.

- Actualmente, CaMPAM no es la única iniciativa en la zona del Caribe que reúne o sirve a los profesionales de las AMP, pero en consonancia con su alineación con el Programa SPAW, su membresía proviene de los estados independientes y territorios dependientes tanto del Caribe insular como de los países continentales con islas y costas en el Caribe. Esto contrasta con otras iniciativas con geografías más restringidas. Por ejemplo, MPACConnect atiende a las AMP del Caribe insular, y la Red de Áreas Marinas Protegidas de Norte América (NAMPAN) opera en Canadá, México y Estados Unidos. La Red de Áreas Marinas Protegidas del Golfo de México (RedGolfo) está restringida a Cuba, México y los Estados Unidos. La Alianza para la Naturaleza del Caribe Holandés (DCNA), que trabaja con áreas protegidas marinas y terrestres, está activa solo en seis islas del Caribe holandés.

Además, existen programas y proyectos que apoyan la conectividad de las áreas marinas protegidas, como el Corredor Biológico del Caribe y la Red MAR del Fondo para el Sistema Arrecifal Mesoamericano (Fondo SAM). Sin embargo, estos también tienen geografías restringidas dentro de la zona del Caribe, y si bien involucran interacciones entre profesionales y capacitación de las AMP, no se enfocan exclusivamente en fortalecer la capacidad de los profesionales en el manejo de la conservación marina. También existen iniciativas de apoyo, como el Programa de Manejo de la Biodiversidad y Áreas Protegidas (BIOPAMA), que son emprendimientos multianuales en lugar de esquemas institucionalizados permanentes. Consulte el Apéndice 4 para obtener más información sobre cada una de estas iniciativas que apoyan el manejo de las AMP en el Caribe.

4. Fortalecimiento de CaMPAM

4.1 Supuestos

Cuatro supuestos sobre el proceso sustentan este plan de desarrollo de la red.

1. *La toma de decisiones sobre el futuro de CaMPAM dependerá de la audiencia meta de la red: los profesionales de las AMP del Caribe.* De acuerdo con el llamado a un programa receptivo y a la participación de las partes interesadas en la toma de decisiones sobre el trabajo de CaMPAM, los profesionales de las AMP deben impulsar la reestructuración de CaMPAM y tomar posesión de una CaMPAM reestructurada. Los participantes en la reunión de partes interesadas del 4 de diciembre de 2020 pidieron específicamente un proceso abierto y participativo en el desarrollo de la nueva estructura de CaMPAM.
2. *La toma de decisiones prematura o cooptada podría perjudicar un proceso participativo en el mejor de los casos o deslegitimarlo en el peor.* El desarrollo organizacional es un proceso iterativo que requiere niveles de evaluación de opciones y toma de decisiones. Las opciones

- y recomendaciones que se describen a continuación se proporcionan como punto de partida para el debate entre las partes interesadas. Estas opciones deben compartirse con las partes interesadas para que aporten, perfeccionen y tomen decisiones finales para garantizar la legitimidad y validez del proceso de reestructuración de CaMPAM y sus resultados.
3. *Las partes interesadas participarán en un proceso de consulta sistemático que es transparente, accesible y es respaldado por comunicaciones claras.* El Plan de Implementación proporcionado en la Sección 5 a continuación describe una hoja de ruta simple con acciones e instrumentos que facilitarán la participación significativa y efectiva de las partes interesadas.
 4. *El Programa SPAW impulsará la implementación del plan de desarrollo de la red.* Aunque el resultado podría generar un cambio en la relación entre el Programa SPAW y CaMPAM, es apropiado que el Programa SPAW continúe tomando la iniciativa en catalizar la mejora de la red, como una extensión de la coordinación que se ha estado desempeñando hasta la fecha.

4.2 Principios orientadores para el desarrollo de redes

Participación: Compromiso abierto con los profesionales de las AMP para el establecimiento de una agenda receptiva que satisfaga las necesidades en el terreno.

Inclusividad: La participación está abierta a todos los miembros de la red que se identifican a sí mismos, y los procesos consultivos solicitan intencionalmente una variedad de puntos de vista.

Legitimidad: Habilitar la confianza de las partes interesadas y los socios principales al demostrar la responsabilidad a través de circuitos de retroalimentación sólidos y transparentes.

Valor agregado: Complementar lo que están haciendo otras organizaciones, creando sinergias y apoyando otros esfuerzos.

Independencia: Libre de influencias, interferencias o restricciones indebidas, ya sean políticas, ideológicas o económicas, que puedan apropiarse de la red o impedir que se adopte un curso de acción consensuado.

Viabilidad financiera: El alcance del trabajo y la estructura deben garantizar que la red pueda atraer la financiación adecuada y que sus operaciones sean eficientes.

4.3 Propósito

Los administradores de las AMP y el PNUMA-PAC formaron CaMPAM para abordar las limitaciones de capacidad del personal de las AMP, particularmente a nivel gerencial, como parte de una estrategia para implementar el mandato del Protocolo SPAW para fortalecer las AMP en la región (Bustamante *et al.* 2014).

La revisión de CaMPAM confirmó que sigue existiendo un papel para una red de profesionales de las AMP que aborda las limitaciones de capacidad, fomenta la colaboración y apoyo entre la comunidad de profesionales.

Las partes interesadas también identificaron la necesidad de promover políticas de apoyo¹ y el desarrollo de enfoques subregionales o regionales conjuntos (múltiples AMP) para manejar las especies

¹Es importante hacer una distinción entre "promoción" y "presión". La presión implica intentos de influir en una legislación específica, mientras que la promoción se centra en educar sobre un tema específico.

migratorias y abordar las amenazas transfronterizas. Las necesidades de promoción de políticas que se articularon durante el proceso de revisión incluyeron el fortalecimiento de los marcos de políticas y el financiamiento para el manejo de las AMP.

Esto sugiere:

- i. una red de profesionales de las AMP con el propósito principal de mejorar la capacidad de manejo de las AMP y aumentar el impacto de la conservación costera y marina a través de capacitación, comunicación e intercambio sigue siendo relevante;
- ii. existe el alcance para un propósito amplio que incluye la mejora del entorno de políticas a nivel nacional y regional para apoyar el manejo efectivo de las AMP.

Recomendación: CaMPAM debe expandir su propósito para incluir la promoción de las condiciones propicias y el apoyo para la efectividad del manejo de las AMP mientras continúa siendo un foro que permite a los profesionales de las AMP del Caribe compartir experiencias y mejores prácticas a través del intercambio de información, capacitación, intercambios de aprendizaje y apoyo técnico estructurados y congruentes.

4.4 Visión y misión

Actualmente, CaMPAM no tiene declaraciones de visión y misión articuladas y documentadas. Estas declaraciones generales aportan al marco estratégico que define a dónde quiere ir un grupo u organización y da forma al crecimiento. Sería inapropiado que CaMPAM adoptara declaraciones de visión y misión fuera de un proceso de planificación estratégica y sin la participación y el aporte de las partes interesadas. El proceso de planificación estratégica también debe conducir a la articulación de una teoría del cambio para la red. Las declaraciones de visión y misión a continuación reflejan lo que podrían ser direcciones apropiadas para CaMPAM. Sin embargo, se presentan para su uso como un tema de conversación con las partes interesadas en el contexto de un proceso de planificación estratégica participativa.

Visión	Texto sugerido/Punto de partida de la conversación de las partes interesadas
(Destino a largo plazo, estado final)	Los ecosistemas marinos y costeros saludables, funcionales y resilientes sostienen a las personas y las economías de la región del Gran Caribe.

Misión	Texto sugerido/Punto de partida de la conversación de las partes interesadas
(Qué hace la red, cómo y por qué)	Fortalecer las AMP del Gran Caribe mediante el desarrollo efectivo de profesionales e instituciones a través de la capacitación, la comunicación, el intercambio y la promoción. Promover la práctica del manejo de las AMP en el Gran Caribe proporcionando un foro para que los profesionales compartan experiencias e información, desarrollen habilidades y conocimientos y promuevan políticas y prácticas sólidas.

Recomendación: Los miembros de la red/partes interesadas deben articular la visión y misión de CaMPAM como parte de un proceso de planificación estratégica.

4.5 Enfoque

La revisión también encontró que, si bien los productos y servicios de CaMPAM pueden ser relevantes, no satisfacen de forma constante las necesidades de los profesionales de las AMP con un alto nivel de satisfacción, con la excepción del curso de CDC y las iniciativas de pequeñas subvenciones alineadas que apoyan prácticas, en la implementación en el campo después de la capacitación. Las deficiencias identificadas estaban relacionadas con el contenido y la amplitud de las actividades más que con el tipo de actividades. Existen, por ejemplo, necesidades de capacitación que podrían satisfacerse mediante cursos de corta duración y en línea o visitas de estudio. Hay profesionales en las AMP, como el personal de aplicación de la ley y los guardabosques, que no están siendo atendidos con la capacitación de CaMPAM.

Para que las actividades de CaMPAM respondan mejor a las necesidades de los profesionales de las AMP, la red debe tener una forma sistemática de identificar las necesidades y prioridades. El proceso de desarrollo de la red brinda una oportunidad para que CaMPAM establezca una línea de base para informar el plan estratégico, el desarrollo del programa y el marco de seguimiento y evaluación.

En el Apéndice 5 se presenta un modelo lógico simple para CaMPAM construido como parte de esta consultoría; debe revisarse y modificarse como parte del proceso de planificación estratégica.

4.6 Alcance de la red

CaMPAM se estableció inicialmente bajo los auspicios del Programa SPAW en apoyo del mandato del Protocolo SPAW de 1990 para fortalecer las AMP del Caribe, y el Programa ha desempeñado un papel de liderazgo en la coordinación y administración de CaMPAM. De acuerdo con esta relación y el papel del Programa SPAW en la financiación y administración de la red, la ejecución del programa (por ejemplo, capacitación y pequeñas subvenciones) se ha sesgado hacia los países signatarios del Protocolo SPAW. Algunas partes interesadas han comentado sobre la naturaleza restrictiva de este sesgo; otros han observado que la alineación con el Protocolo SPAW ha sido integral para la longevidad de CaMPAM y ha ayudado a mejorar su legitimidad y perfil institucional.

Sin embargo, la membresía de CaMPAM no está restringida a los profesionales de los países signatarios del Protocolo SPAW y proviene de toda el área del Convenio de Cartagena, es decir, de la zona del Gran Caribe. En el pasado, el financiamiento de fuentes externas al Programa SPAW, por ejemplo, UICN BIOPAMA, ha facilitado la participación de países no signatarios de SPAW en las actividades de CaMPAM. La participación en todo el Caribe entre jurisdicciones y grupos lingüísticos tiene el potencial de incrementar el valor agregado en el intercambio de conocimientos y experiencia. El mandato del Gran Caribe distingue a CaMPAM de otras redes de las AMP en la región, como se destaca en la Sección 3.4. CaMPAM podría, en el futuro, hacer más para capitalizar este atributo en beneficio de sus miembros y en el manejo de las AMP en la región en general. De acuerdo con un enfoque en el Gran Caribe deliberado y cultivado, CaMPAM podría, por ejemplo, apoyar la traducción de documentos, incluida la literatura gris, para su difusión a través de la red. También podría facilitar la construcción de puentes entre los profesionales de las islas con diferentes idiomas oficiales, pero idiomas criollos mutuamente inteligibles (por ejemplo, el criollo usado en las islas del Caribe francés también se entiende y se usa en Santa Lucía, Dominica y Granada, aunque el primer idioma de estas islas es el inglés).

Los pros y contras de CaMPAM a) el apoyo al Protocolo SPAW únicamente, y b) el apoyo al Protocolo SPAW junto con otras iniciativas regionales e internacionales complementarias se presentan en la tabla 1.

TABLA 1 OPCIONES PARA PARÁMETROS DE LA RED

Opciones	Ventajas	Desventajas
Apoyo exclusivo al Protocolo/Programa SPAW	<p>Vinculación programática con el Programa SPAW e integración con la red ecológica SPAW, con oportunidades de apoyo financiero y logístico y respuesta a los objetivos y metas del Protocolo SPAW y AMUMA internacionales.</p> <p>Mecanismo de comunicación entre los administradores de las áreas protegidas y el Programa CCS/SPAW.</p>	<p>Red profesional más pequeña con un grupo reducido de miembros y oportunidades de fertilización cruzada</p> <p>Desplazamiento/alineación de miembros existentes de países que no son Parte del Protocolo SPAW</p>
Apoyo al Protocolo/Programa SPAW y otras iniciativas regionales e internacionales	<p>Fondo común en todo el Caribe para membresía e intercambio de experiencia y conocimientos</p> <p>Un mecanismo de comunicación entre los administradores de las áreas protegidas y el Programa CCS/SPAW y otras iniciativas regionales e internacionales (por ejemplo, CLME+, Secretaría de BIOPAMA/Programa SPAW</p> <p>Apoyo al cumplimiento de las obligaciones y objetivos de los AMUMA en los Estados Parte para la protección efectiva de los océanos respaldado por la efectividad en el manejo de las AMP</p> <p>Oportunidad para crear sinergias programáticas entre el Protocolo/Programa SPAW y otras iniciativas regionales e internacionales (por ejemplo, CLME+, BIOPAMA)</p> <p>Potencial para acceder a fondos destinados a otras iniciativas regionales e internacionales</p>	<p>Reducción de las oportunidades de apoyo financiero y logístico del Programa SPAW</p>

La estrecha asociación y alineación con el Protocolo SPAW no excluye el apoyo para implementar otras iniciativas regionales e internacionales con objetivos similares o complementarios. La capacidad para un manejo efectivo no es específica a los AMUMA y las buenas prácticas trascienden cualquier iniciativa individual. Además, el Protocolo SPAW es congruente con otros AMUMA de los cuales el SPAW y los Estados Parte del Convenio de Cartagena son signatarios. Los ejemplos incluyen los relacionados con el CBD, el Convenio sobre el Comercio Internacional de Especies Amenazadas (CITES), el Convenio de Bonn sobre la Conservación de las Especies Migratorias de Animales Silvestres (Convenio de Bonn) y el Convenio sobre Humedales de Importancia Internacional, especialmente como Hábitat de Aves Acuáticas (Convenio de Ramsar). El Programa SPAW y CaMPAM han colaborado a lo largo de los años con otras iniciativas regionales para las cuales CaMPAM ha sido un vehículo estratégico para llegar a los profesionales de las AMP. Por ejemplo, The Nature Conservancy/Iniciativa del Desafío del Caribe y el programa de Manejo de la Biodiversidad y Áreas Protegidas (BIOPAMA) de la Unión Internacional para la Conservación de la Naturaleza (UICN).

Recomendación: CaMPAM debe mantener al Gran Caribe como su geografía para la membresía y las actividades programáticas y continuar apoyando la implementación del Protocolo SPAW, así como contribuir a otros AMUMA e iniciativas regionales e internacionales con objetivos similares o complementarios.

Los esfuerzos actuales para construir una red ecológica de AMP bajo el Protocolo SPAW presentan una oportunidad tanto para CaMPAM como para el Programa SPAW. CaMPAM puede desarrollar programas de la comunidad de práctica vinculados a la red ecológica, lo que ayudará a fundamentar su trabajo y dar forma al impacto. A medida que el Programa SPAW construye la red ecológica, CaMPAM puede apoyar las conexiones humanas necesarias junto con las conexiones ecológicas para el éxito funcional de una red de áreas protegidas.

Recomendación: De acuerdo con su apoyo al Protocolo SPAW, las actividades de CaMPAM deben apoyar la red ecológica que se está desarrollando bajo el Programa SPAW. Este elemento de la programación de CaMPAM debería evolucionar a medida que se desarrolla la red ecológica.

4.7 Rol y funciones

El rol y las funciones de CaMPAM deben derivarse de su propósito. Se han formulado seis posibles funciones básicas del propósito general propuesto (fortalecimiento de capacidad y promoción) en la Sección 4.3:

1. Asesorar a CCS/SPAW y a otras agencias relevantes sobre asuntos relacionados con las AMP en la región.
2. Promover el apoyo del manejo de las AMP a nivel regional y nacional.
3. Difundir la información a los profesionales de las AMP
4. Facilitar el intercambio de soluciones técnicas (productos de conocimiento, visitas de intercambio, reuniones)
5. Identificar y comunicar las necesidades de fortalecimiento de capacidad, las prioridades y la mejor manera de satisfacer las necesidades (capacitación, productos de conocimiento, intercambio, pequeñas subvenciones, etc.)
6. Responder a las necesidades y prioridades de fortalecimiento de capacidad de los profesionales de las AMP

CaMPAM no realiza formalmente las funciones 1 y 2 en su configuración actual. Cualquier actividad de asesoramiento o promoción que ocurra proviene de personas dentro de CaMPAM y no refleja una posición consensuada de la red.

La tabla 2 enumera estas posibles funciones básicas, identifica lo que se requiere para cada una y las implicaciones para la estructura de la red. También establece cómo CaMPAM podría agregar valor en el cumplimiento de cada función y sugiere enfoques alternativos para llevar a cabo cada función de la red profesional identificada.

Recomendación: Las seis funciones centrales propuestas deben ser consideradas por las partes interesadas como parte de un proceso de consulta para determinar cuál debe ser llevada a cabo por CaMPAM.

TABLA 2 FUNCIONES, REQUISITOS E IMPLICACIONES DE LA RED

Función	Requisitos	Implicaciones para la capacidad de la red	Implicaciones para la estructura	Enfoque alternativo	Justificación de CaMPAM
1. Asesorar a CCS/SPAW y a otras agencias relevantes sobre asuntos relacionados con las AMP en la región.	Compromiso del CCS/SPAW y de otras agencias para buscar y recibir asesoramiento Mecanismo dentro de CCS/SPAW para solicitar y recibir asesoramiento	Capacidad para solicitar opiniones de los miembros y desarrollar posiciones comunes	Necesita un foro, un mecanismo y un proceso representativo para la participación de los miembros en la formulación de políticas y posiciones.	Programa SPAW establece un comité asesor de las AMP con representación rotatoria de los Estados Parte del Protocolo SPAW	Asegura que el programa SPAW responda de manera óptima a las necesidades y prioridades de las AMP, dando a los profesionales de las AMP una voz formal dentro del programa.
2. Promover el apoyo al manejo de las AMP a nivel regional y nacional.	Mecanismo para identificar problemas y necesidades comunes de políticas	Legitimidad para liderar y/o apoyar el trabajo de promoción Capacidad para desarrollar posiciones comunes creíbles	Preferencia por la membresía individual La necesidad de un organismo coordinador, pero no necesariamente permanente, puede rotar entre los miembros.	Ninguna alternativa	Una función de promoción se realiza mejor mediante una red legítima que habla en nombre de la comunidad de AMP en general.
3. Difundir información a las AMP	Base de datos actualizada, acceso a información y materiales relevantes, y compromiso de compartir información entre los miembros.	Capacidad para comunicarse con todos los miembros. Punto focal para recibir y compartir información y materiales entre las AMP		Programa SPAW mantiene la base de datos y asume la responsabilidad de la difusión y facilitación de la información.	Los profesionales de las AMP están directamente involucrados en la identificación y selección de la información y materiales compartidos.
4. Facilitar el intercambio de soluciones técnicas	Plataforma para permitir la comunicación entre miembros	Compromiso de intercambio y colaboración entre los miembros		Programa SPAW/SPAW-RAClidera e integra en la programación	Los profesionales de las AMP crean una comunidad de práctica independiente que ofrece acceso a una amplia gama de conocimientos para ayudar con los desafíos técnicos y fomentar la mejora

Función	Requisitos	Implicaciones para la capacidad de la red	Implicaciones para la estructura	Enfoque alternativo	Justificación de CaMPAM
					<p>continua del manejo de las AMP.</p> <p>Los profesionales de las AMP se benefician de la rápida resolución de problemas y la cooperación en múltiples dominios.</p>
<p>5. Identificar y comunicar las necesidades de fortalecimiento de capacidad, las prioridades y la mejor manera de satisfacer las necesidades (capacitación, productos de conocimiento, intercambio, pequeñas subvenciones, etc.)</p>	<p>Evaluación de la línea base de necesidades de capacitación, con actualizaciones periódicas y monitoreo continuo.</p> <p>Conocimiento de oportunidades de intercambio.</p>	<p>Necesita una capacidad central para realizar evaluaciones</p>	<p>Necesidad de una Secretaría con capacidad operativa y financiación adecuada</p> <p>Necesita un foro y un mecanismo para la participación de los miembros.</p>	<p>Programa SPAW establece un organismo asesor o encarga esta función (por ejemplo, a MPACConnect o a un consultor)</p> <p>SPAW-RAC integra en su programa de trabajo</p>	<p>Los profesionales de las AMP lideran la satisfacción de sus necesidades de desarrollo de capacidades</p>
<p>6. Responder a las necesidades y prioridades de fortalecimiento de capacidad de los profesionales de las AMP</p>	<p>Evaluación de la línea base de necesidades de capacitación, con actualizaciones periódicas y monitoreo continuo.</p>	<p>Necesita una capacidad central para coordinar la oferta de soluciones/respuestas de desarrollo de capacidades (capacitación, productos de conocimiento, intercambio, pequeñas subvenciones, etc.)</p>	<p>Necesidad de una Secretaría con capacidad operativa y financiación adecuada</p>	<p>Programa SPAW integra la programación o encarga esta función (por ejemplo, a CERMES, INVERMAR u otra institución de capacitación)</p> <p>SPAW-RAC integra en su programa de trabajo</p>	

4.8 Diseño institucional

CaMPAM se estableció sin ningún estatus legal formal o registro en ninguna jurisdicción, y ha mantenido este estatus. La falta de personalidad jurídica puede limitar las actividades oficiales que puede realizar la red, incluido el acceso y la aceptación de fondos de subvenciones directamente, la celebración de algunos contratos y la tenencia de cuentas bancarias. Hasta la fecha, CaMPAM ha superado esta limitación mediante la celebración de acuerdos fiduciarios con otras organizaciones, por ejemplo, el GCFI y SPAW-RAC.

En la tabla 3 se presentan cuatro opciones para el diseño institucional, junto con las ventajas y desventajas de cada una. Un supuesto inicial es que la red necesita capacidad de coordinación ejecutiva, independientemente de la opción de diseño institucional que se elija.

TABLA 3 OPCIONES PARA EL DISEÑO INSTITUCIONAL

Opciones de diseño institucional	Ventajas	Desventajas	Comentario
Red independiente e informal de profesionales de las AMP que apoya a SPAW y otros AMUMA funcionando dentro de una organización anfitriona existente	Autonomía Establecimiento de una agenda independiente Potencial de sinergias y economía de escala para los costos tanto programáticos como operativos Reducción de los gastos generales operativos	No puede celebrar acuerdos formales ni recibir financiación directamente. La personalidad y la visibilidad pueden verse eclipsadas por la organización anfitriona.	Cualquier organización nacional, regional o internacional legalmente registrada podría servir como anfitrión, incluyendo CAR/UCR o SPAW-RAC.
Organización independiente	Autonomía Establecimiento de agenda independiente Permite la gestión de personal y presupuesto propios Puede celebrar acuerdos formales, incluso para la financiación (personalidad jurídica).	Requiere de un estatus legal y estatutos formales, con registro bajo una jurisdicción Las leyes y procedimientos de la jurisdicción donde está registrado pueden influir y restringir las operaciones. Responsable de todos los costos programáticos y operativos.	Esta opción requeriría un proceso más largo para llegar a una red funcionante, por ejemplo, seleccionar la jurisdicción del registro, redactar el acta de constitución y cumplir con otros requisitos.
Red formalmente integrada en la estructura del protocolo SPAW	Beneficiarse de la legitimidad/credibilidad de CCS/SPAAW Responsabilidad financiera y administrativa asumida formal e inequívocamente por el Programa CCS/SPAW	La autonomía puede verse comprometida Puede ser percibido como intergubernamental Puede estar sujeto a burocracia y politización.	Esta opción no evitaría la evolución hacia otra opción de diseño en una etapa posterior.

Opciones de diseño institucional	Ventajas	Desventajas	Comentario
	Compromiso formal por parte del gobierno		
Colaborativo multiinstitucional	<p>Acceso a la amplitud de conocimientos y experiencia de los socios.</p> <p>La puesta en común de recursos podría generar más fondos que los disponibles a través de una sola entidad.</p> <p>Responsabilidad administrativa y financiera compartida</p>	<p>Los socios pueden tener agendas competitivas</p> <p>Las agendas de los socios institucionales pueden anular las prioridades de los profesionales de las AMP</p>	Esto requeriría un documento constitutivo, como un Código de Conducta o un Memorando de Entendimiento entre las instituciones.

Recomendación: Las partes interesadas deben considerar opciones para el diseño institucional como parte de un proceso consultivo.

4.9 Estructura y gobernanza

No se han articulado reglas de gobernanza para CaMPAM y no existen procesos formales de toma de decisiones que alienten a los miembros a contribuir a la estructuración de la red. De manera similar, no existen mecanismos que permitan a los miembros reflexionar de forma colectiva sobre el desempeño y la práctica de CaMPAM y hacer los ajustes necesarios. Además, no existen sistemas que fomenten las conexiones internas entre los miembros y las partes interesadas en apoyo de las operaciones de la red, como comités o grupos de trabajo.

Dos comités establecidos para administrar y guiar la red, el Equipo Ejecutivo de CaMPAM y el Equipo de Liderazgo y Recursos (CLRT), de CaMPAM se extinguieron con el tiempo. Una evaluación de CaMPAM de 2016 recomendó renovar el Equipo Ejecutivo y establecer un comité asesor. En 2017 se estableció un Grupo de Expertos como órgano asesor ad hoc; sin embargo, su función de asesoría se conceptualiza de manera restringida.

A pesar del deseo de los miembros de mantener la red informal, se necesita una estructura más organizada para contactar, involucrar y apoyar mejor a los miembros. Si bien el manejo de los grupos y comités puede llevar mucho tiempo, un compromiso con los procesos participativos y el establecimiento de una agenda impulsada por los miembros requiere mecanismos de apoyo. La estructura de gobernanza proporciona el vínculo entre los miembros y la acción.

Sería prematuro y perjudicial sugerir una estructura y arreglos de gobernanza específicos para CaMPAM antes de determinar el alcance de las funciones de la red y el diseño institucional; sin embargo, debe existir una estructura de gobernanza que permita a los miembros la oportunidad de opinar sobre la función y el desempeño de la red y otorgue a un subconjunto de los miembros la responsabilidad de liderar la red. Una estructura más organizada debería incluir, como mínimo:

- *Un órgano de supervisión central (por ejemplo, Junta o Consejo Directivo) con membresía rotatoria para brindar orientación y liderazgo de la red, conformado por un subconjunto de la membresía.* Sería importante que los miembros de este organismo fueran geográfica y lingüísticamente representativos de la red. Los miembros pueden ser elegidos o seleccionados mediante sorteo sin la formalidad de elecciones y votaciones.
- *Un mecanismo para la participación activa de los miembros en las discusiones sobre el funcionamiento y desempeño de la red.* Esto podría tomar la forma de una reunión o congreso de miembros virtual o físico. Este foro debe convocarse con una periodicidad establecida, por ejemplo, anual o cada dos años, etc. Una reunión física podría celebrarse en el marco de otra reunión regional, como la Conferencia Anual del GCFI u organizarse como un evento específico.
- *Un foro (en línea) para que los miembros exploren áreas de trabajo y estimulen el debate.* Se concibe como un foro interactivo en línea o una plataforma de comunidad social que apoya discusiones en cadena, con un espacio híbrido público-privado (solo para miembros) y una funcionalidad de servidor automático de listas de correo. El manejo y la participación de la comunidad serían una función específica de una unidad de manejo de la secretaría/red. El foro también sería un espacio para la participación de los miembros en las operaciones y el funcionamiento de la red.
- *Una secretaría o unidad de manejo de la red para realizar la administración de la red e implementar las actividades.*

La estructura de gobernanza también podría incluir:

- *Agrupaciones o centros de miembros nacionales o subregionales.* (Los centros nacionales podrían nominar representantes para formar parte del Consejo).
- *Comités técnicos permanentes* para asesorar y apoyar al Consejo en aspectos específicos de la red, por ejemplo, comunicación, recaudación de fondos.
- *Grupos de trabajo temáticos* para apoyar la ejecución del programa.

La figura 1 muestra lo que podría ser una estructura de este tipo.

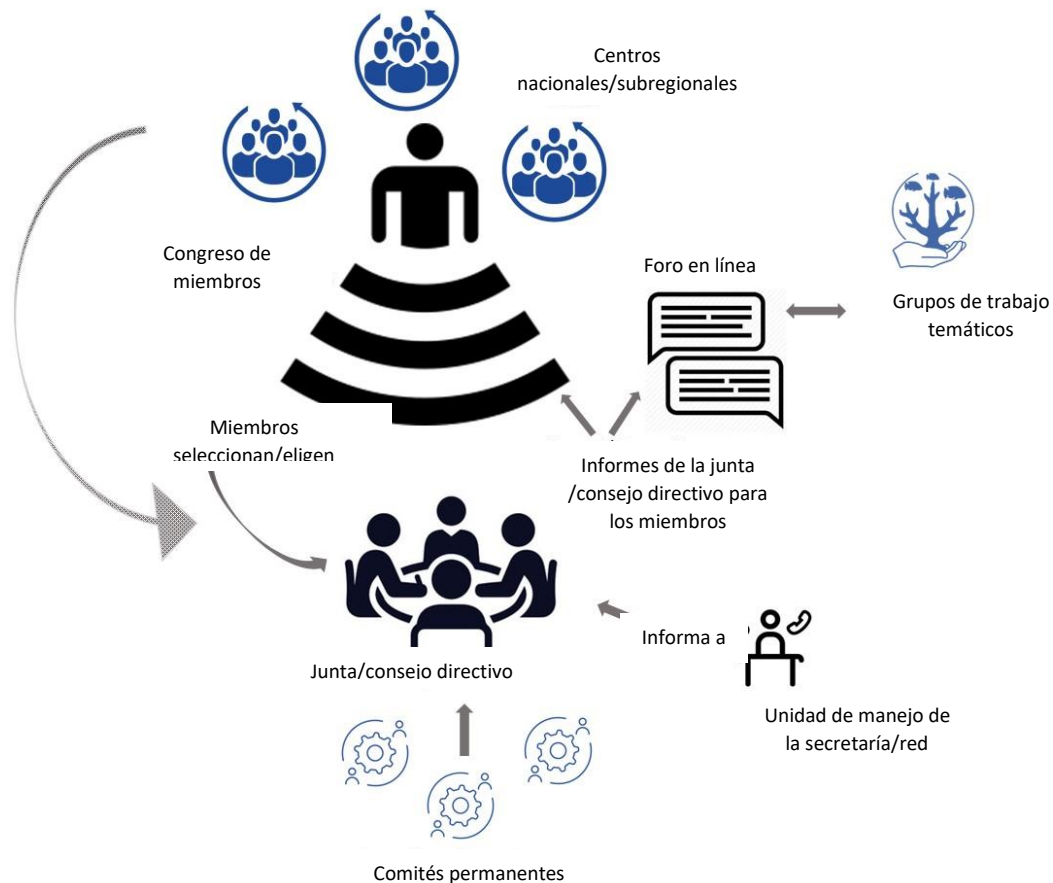


FIGURA 1 ESTRUCTURA POTENCIAL DE GOBERNANZA PARA CaMPAM

Recomendación: La estructura y los arreglos de gobernanza deben determinarse como parte de un proceso de partes interesadas y deben derivarse de las funciones de la red y el diseño institucional, teniendo en cuenta el principio guía de la Sección 4.2. Los arreglos de gobernanza deben estar documentados y respaldados por procedimientos definidos.

4.10 Membresía

Tradicionalmente CaMPAM ha adoptado un enfoque inclusivo de membresía, pero los criterios de membresía no han sido codificados. Asimismo, no se han definido los derechos, roles y responsabilidades de los miembros, ni tampoco los beneficios de la membresía. La membresía es individual y se entiende por miembros a los “suscriptores del servidor automático de listas de correo de CaMPAM-L, participantes en foros, actividades de capacitación, proyectos e intercambios” (CaMPAM 2016). En virtud de suscribirse al servidor de listas de correo o participar en una actividad de CaMPAM, uno es considerado miembro de CaMPAM. No hay cuotas de membresía.

En 2003, CaMPAM tenía 143 miembros identificables (Gardner 2003). En 2020, había 864 suscriptores de CaMPAM-L, pero no todos los suscriptores de CaMPAM-L y los participantes en las actividades de

CaMPAM se consideran miembros de la red. Con el aumento de las suscripciones al servidor de listas de correo, y en ausencia de una definición formal de miembros, la membresía de CaMPAM es generalizada y amorfa.

Parece haber apoyo para mantener la apertura que ha caracterizado a CaMPAM desde el principio.² Sin embargo, CaMPAM no puede responder a los miembros sin tener una forma de involucrar a los miembros identificables o agrupaciones de miembros, incluso en el contexto de tener una definición flexible e inclusiva de los miembros.

Recomendación: Hacer que convertirse en un miembro de CaMPAM sea una elección deliberada y el resultado de una acción intencional, es decir, registrarse o inscribirse como miembro, ya sea a nivel institucional o individual. Se debe invitar a los suscriptores actuales del servidor de listas de correo de CaMPAM-L a inscribirse como miembros en una de las dos categorías anteriores. Aquellos suscriptores que simplemente deseen seguir recibiendo información de la comunidad, pero que no tengan interés en opinar sobre el funcionamiento de la red, deberían poder optar por participar como "suscriptores" con acceso continuo a correos electrónicos grupales.

Membresía individual vs institucional

CaMPAM tiene la opción de cambiar su modelo de membresía de individual a institucional o desarrollar un híbrido de los dos; esto debería ponerse a consideración de las partes interesadas. Los miembros institucionales se enfrentarían a diferentes limitaciones para llegar a posiciones consensuadas, en particular para la promoción, en comparación con los miembros individuales. Tener ambos tipos de miembros con el mismo estatus podría cambiar la naturaleza de la red. Los socios institucionales han sido importantes para CaMPAM en el pasado y es probable que lo sigan siendo.

Recomendación: CaMPAM debería seguir siendo una red de personas, pero debería integrar formalmente a las instituciones como observadores o socios de apoyo. Los socios institucionales no serían elegibles para participar en la toma de decisiones, pero podrían desempeñar funciones de apoyo técnico. Los socios institucionales pueden incluir a las AMP, agencias gubernamentales, organizaciones de la sociedad civil, instituciones de investigación, instituciones académicas u organizaciones regionales o internacionales que están directamente involucradas en el manejo de las AMP o trabajan en temas relacionados.

La tabla 4 describe posibles categorías y criterios de membresía y su rol en la gobernanza.

²Consulte las Secciones 6.4 y 10.1 del informe adjunto, Evaluación del impacto y la efectividad de la Red y Foro de Áreas Marinas Protegidas del Caribe (CaMPAM) (UNEP-CPA 2021) para obtener más información sobre la membresía.

TABLA 4 CRITERIOS DE PERTENENCIA

Tipos de membresía	Criterios	Rol en la gobernanza
<p>Pleno (individual) Principales partes interesadas y audiencia.</p>	<p>Los profesionales de las AMP que trabajan en las AMP del Gran Caribe declaradas legalmente como administradores de las AMP, personal científico o técnico, guardabosques, observadores e investigadores</p>	<p>Los representantes del órgano central de supervisión se elegirán entre los miembros de plena membresía.</p> <p>Elegible para participar en comités técnicos permanentes y grupos de trabajo temáticos.</p>
<p>Asociado (individual) Partes interesadas secundarias y audiencia</p>	<p>Personas que trabajan de forma independiente o con organizaciones de la sociedad civil, institutos de investigación, agencias gubernamentales, organizaciones regionales e internacionales y que no están directamente involucradas en el manejo de las AMP pero:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) trabajan en temas relacionados (por ejemplo, conservación de la biodiversidad, manejo de AP, medios de vida sostenibles en la zona costera, etc.); b) apoyan los objetivos de CaMPAM; y c) se comprometen a proporcionar apoyo técnico o de otro tipo a la red 	<p>Elegible para participar en comités técnicos permanentes y grupos de trabajo temáticos.</p>
<p>Socios de apoyo (organizacional) Apoyo a las organizaciones asociadas</p>	<p>Las organizaciones de la sociedad civil, institutos de investigación, instituciones académicas, agencias gubernamentales, organizaciones regionales o internacionales que están directamente involucradas en el manejo de las AMP o trabajan en temas relacionados (por ejemplo, conservación de la biodiversidad, manejo de AP, medios de vida sostenibles en la zona costera, etc.); y</p> <ul style="list-style-type: none"> a) apoyan los objetivos de CaMPAM; y b) se comprometen a proporcionar apoyo técnico, financiero o de otro tipo a la red 	<p>Observadores del Congreso de los miembros; sin un rol en la toma de decisiones</p> <p>Representantes de organizaciones asociadas elegibles para servir como asesores técnicos</p>

4.11 Sostenibilidad financiera

Independientemente de la opción de diseño institucional que se elija (Tabla 3), CaMPAM deberá obtener un financiamiento para cubrir sus costos operativos y actividades. Para que su programación sea efectiva, CaMPAM requerirá una programación continua de varios años para garantizar la continuidad programática. Como se discutió en la Sección 3.2, hasta la fecha, el Programa SPAW y el Oficial del Programa SPAW históricamente han tomado el liderazgo en la provisión de recursos para CaMPAM y la recaudación de fondos para la red. Para que la red tenga una programación sostenida y más ambiciosa en el futuro, necesitará una financiación a un nivel más alto y más coherente que en el pasado. Para CaMPAM, la sustentabilidad financiera sería la capacidad de mantener o expandir sus programas y actividades a largo plazo y al mismo tiempo tener resiliencia a los choques económicos ocasionales a corto plazo (por ejemplo, pérdida a corto plazo de fondos del programa, variabilidad mensual en las donaciones).

Recomendación: CaMPAM debe integrar la responsabilidad de la recaudación de fondos en las operaciones de la red, y la recaudación de fondos forma parte de la descripción del trabajo del coordinador (con el apoyo de la junta/consejo directivo).

La financiación básica sostenible es un desafío para muchas redes. Los donantes encuentran menos atractivo cubrir los costos operativos básicos y apoyar las actividades de creación de redes que financiar acciones y proyectos de conservación sobre el terreno. Este ha sido uno de los desafíos enfrentados por la Iniciativa de Investigación y Conservación Marina del Caribe (CariMar) en sus esfuerzos por recaudar fondos para RedGolfo (F Bretos Trelles and K Thompson 2020, comunicación personal, 3 de diciembre).

Una vez que las partes interesadas hayan determinado el alcance, las funciones y las actividades deseadas de la red, será importante que CaMPAM establezca un presupuesto operativo central que refleje las operaciones de la red en los niveles básicos e ideales de actividad. Como mínimo, se espera que CaMPAM requiera recursos para lo siguiente:

- | | | |
|--|---|----------------|
| <ul style="list-style-type: none">i. Personal/sueldos (personal de la unidad de manejo de la secretaría/red)ii. Administración de la red<ul style="list-style-type: none">a. Suscripciones (plataformas de comunicaciones)b. Costos de oficina (alquiler, si no se dona el espacio), equipoc. Traducción/interpretación;iii. Costos operativos programáticos | } | Costos básicos |
|--|---|----------------|

Se sugiere lo siguiente como guía para la estrategia de CaMPAM hacia la sostenibilidad financiera:

- Expandir el grupo de recursos de la red (base de financiamiento diversificada para apoyar la resiliencia organizacional)
- Asegurar los compromisos a largo plazo de los donantes
- Fomentar las relaciones con los donantes y comunicarles el valor de su inversión
- Mantener un presupuesto básico "ligero" en lugar de un presupuesto programático más sólido
- Asegurar fondos sin restricciones para la red

El financiamiento de CaMPAM ha venido tradicionalmente de agencias bilaterales y multilaterales o de iniciativas regionales y globales como la Iniciativa de Desafío del Caribe y el programa BIOPAMA.

CaMPAM debería explorar otras fuentes de financiación como parte de una estrategia para diversificar sus fuentes de financiación, que incluyen:

- *Apoyo en especie* de los miembros para los costos operativos y programáticos (por ejemplo, ser anfitrión de la secretaría/unidad de manejo de la red).
- *Apoyo del sector privado*: El apoyo empresarial a través de fundaciones del sector privado o programas de responsabilidad social empresarial es parte de la combinación de fondos para la conservación en el Gran Caribe. CaMPAM puede ofrecer a un patrocinador corporativo la oportunidad de escalar el apoyo financiero a nivel regional y se debe explorar la viabilidad de dicho apoyo. Las trampas y el potencial de daño a la reputación que podría traer el patrocinio corporativo deberán tomarse en consideración y sopesarse con los beneficios potenciales, incluida la posibilidad de mejorar o influir en las prácticas de aquellas empresas con operaciones directamente en la zona costera.
- *Autofinanciamiento*: Como parte de sus consultas de las partes interesadas, CaMPAM también debería explorar qué mecanismos de autofinanciamiento podrían estar disponibles para la red, ya sea a través de las cuotas de membresía de miembros individuales o contribuciones de socios de apoyo organizacional.

- **Recomendación:** Realizar un estudio de viabilidad para la financiación del sector privado para aportar datos a una estrategia de recaudación de fondos desarrollada como parte del proceso de planificación estratégica.

CaMPAM también debería explorar cómo puede aprovechar la ventaja comparativa de los miembros con respecto a los fondos con criterios de elegibilidad vinculados a la “nacionalidad” de la organización solicitante. Por ejemplo, los socios de las AMP en los territorios franceses podrían ayudar a movilizar fondos de fuentes de la Unión Europea como Interreg (<https://www.interreg-caraibes.fr/>) o L'agence française de development. Los socios en los territorios de habla criolla podrían unirse bajo la sombrilla de CaMPAM para acceder a fondos a través de Karayib Klima (<http://www.karayibklima.unite-caribbean.com/en/>). Este enfoque tendría el beneficio adicional de compartir la responsabilidad de la recaudación de fondos entre los miembros y ayudaría a posicionar a CaMPAM como un vehículo para los proyectos regionales iniciados por los miembros.

5. Plan de implementación

5.1 Componentes

Se prevé que el proceso de desarrollo de la red de CaMPAM constará de seis componentes con acciones de apoyo

Componente	Actividades	Comentarios/Supuestos
1. Construir sentido de pertenencia en las partes interesadas sobre el proceso de desarrollo de la red y sus resultados	Desarrollar términos de referencia para un Grupo de Referencia de Partes Interesadas (SRG) para apoyar y guiar el proceso de desarrollo de la red, incluso asesorando sobre las estrategias para la participación	La membresía del grupo de referencia debe reflejar la diversidad geográfica y lingüística de la membresía de CaMPAM.

Componente	Actividades	Comentarios/Supuestos
	<p>de las partes interesadas en diferentes niveles y proporcionando aportes y comentarios sobre los documentos.</p> <p>Convocar al SRG.</p> <p>Desarrollar un marco y procedimientos generales de consulta, con la participación del SRG (teniendo en cuenta las redes y agrupaciones nacionales y subregionales existentes y potenciales que podrían contribuir al proceso).</p> <p>Desarrollar un plan de comunicación y participación para: a) informar a las partes interesadas sobre el proceso de desarrollo de la red, b) movilizar la participación en el proceso de desarrollo de la red, y c) comunicar los resultados.</p>	<p>De acuerdo con el principio guía de la inclusión, el Programa CCS/SPAW debe determinar las personas que formen parte del SRG, así como emitir una convocatoria abierta para voluntarios.</p> <p>La vida útil y el propósito del SRG deben estar vinculados al proceso de desarrollo de la red (2 años).</p> <p>El marco de consulta y el plan de comunicación deben reflejar múltiples niveles de participación de las partes interesadas.</p>
<p>2. Desarrollar y finalizar la arquitectura institucional y el marco de gobernanza</p>	<p>Consultas virtuales, encuestas en línea y grupos focales para desarrollar y acordar: Propósito, enfoque, alcance, rol, diseño institucional, estructura y gobernanza de la red y la membresía.</p> <p>Síntesis y análisis de los aportes de las partes interesadas y desarrollo de la arquitectura institucional y el documento del marco de gobernanza.</p>	<p>El componente será dirigido por un especialista en desarrollo organizacional, con el apoyo y la participación activa del SRG.</p> <p>Un marco de consulta desarrollado bajo el Componente 1 para guiar el proceso de participación de las partes interesadas.</p> <p>Las opciones para la consideración que se establece en este informe se utilizarán como base para los debates.</p>
<p>3. Recopilación de datos de referencia para aportar datos a la planificación estratégica y un marco de seguimiento y evaluación.</p>	<p>Encuesta de evaluación integral de las necesidades de capacidad utilizando la herramienta CaMPAM/MPACONnect desarrollada en 2011.</p>	<p>Los resultados de la encuesta aportarán al proceso de planificación estratégica y darán forma al programa de desarrollo de capacidades de CaMPAM. También formará parte de la línea de base de la red para el monitoreo y evaluación. Podría emprenderse como una</p>

Componente	Actividades	Comentarios/Supuestos
	Análisis de las evaluaciones de la efectividad del manejo de áreas protegidas de las AMP (PAME) de las AMP en la región	<p>actividad conjunta con MPAConnect.</p> <p>Los resultados de la evaluación de PAME informarán el programa de desarrollo de capacidades y formarán parte de la línea base de CaMPAM. Donde los países (Protocolo SPAW) tienen evaluaciones PAME con más de tres años. El Programa SPAW debería considerar apoyar una nueva evaluación. [Considerar la posibilidad de extender la cortesía a todos los países del Convenio de Cartagena o identificar a un socio de apoyo. Los datos de referencia tendrán utilidad más allá del proceso CaMPAM.</p> <p>Es probable que esta actividad requiera aportaciones de un consultor externo.</p>
4. Desarrollar un plan estratégico (de cinco años), incluido un marco de monitoreo y evaluación y una estrategia de recaudación de fondos.	<p>Consultas virtuales, encuestas en línea y grupos focales para desarrollar y acordar todos los elementos del plan estratégico (visión, misión, valores, teoría del cambio, objetivos estratégicos, etc.)</p> <p>Estudio de viabilidad de patrocinio corporativo para identificar las oportunidades de patrocinio corporativo</p> <p>Síntesis y análisis de los aportes de las partes interesadas y el desarrollo de la arquitectura institucional y el documento del marco de gobernanza.</p> <p>Elaboración del plan de trabajo para el primer período de programación</p>	<p>Componente a ser liderado por un experto en planificación estratégica, con el apoyo y participación activa del SRG.</p> <p>Un marco de consulta desarrollado bajo el Componente 1 para guiar el proceso de participación de las partes interesadas.</p> <p>La participación de las partes interesadas en la planificación estratégica debe ser separada y aparte de la arquitectura de participación institucional y el marco de gobernanza.</p>
5. Creación y lanzamiento de un foro virtual/plataforma comunitaria	<p>Identificación de las soluciones de plataforma de la comunidad, incluidas las opciones de acceso libre</p> <p>Soluciones piloto y perfeccionadas</p>	<p>Componente a ser liderado por un consultor de TI.</p> <p>La funcionalidad y diseño de la plataforma con aportes de datos de la arquitectura de la</p>

Componente	Actividades	Comentarios/Supuestos
		red y la estructura de gobernanza.
6. Lanzamiento de la "nueva" CaMPAM	Evento de lanzamiento y presentación o serie de eventos (dirigidos a socios, miembros, donantes potenciales y colaboradores) Movilización/impulso de la membresía	Asume eventos virtuales y comunicaciones escritas directas Campaña de membresía para alentar a los nuevos miembros a registrarse y que lo antiguos miembros vuelvan a comprometerse con la red.

6.2 Recursos necesarios

Los recursos necesarios para apoyar este proceso se estiman de la siguiente manera:

Artículo/Actividad	Descripción	Costo estimado
Coordinador (tiempo parcial 50% a US\$20,000 por año x 2 años)	Coordinador/administrador de proyecto a medio tiempo para apoyar la implementación, bajo el liderazgo del Programa SPAW	US\$40,000.00
Consultor de desarrollo organizacional (nivel de esfuerzo asumido = 25 días a US\$500 por día)	Experto en desarrollo organizacional para desarrollar el marco organizacional, con el apoyo del Grupo de Referencia de Partes Interesadas	US\$12,500.00
Consultor de planificación estratégica (nivel de esfuerzo asumido = 25 días a US\$500 por día)	Experto en planificación estratégica para desarrollar el plan estratégico, con el apoyo del Grupo de Referencia de Partes Interesadas	US\$12,500.00
Consultor de estudios de viabilidad de patrocinio corporativo (nivel de esfuerzo asumido = 20 días a US\$500 por día)	Experto en recaudación de fondos para realizar estudio de viabilidad para identificar las oportunidades de patrocinio corporativo para CaMPAM	US\$10,000.00
Consultor de TI (nivel de esfuerzo asumido = 15 días a US\$500 por día)	Experto para identificar e implementar una solución de plataforma de la comunidad en línea	US\$7,500.00
Traducción e interpretación	Interpretación simultánea para reuniones y traducción de documentos de consultorías e informes finales	US\$10,000.00
Recolección de datos de referencia	Herramienta de evaluación de capacidad y consultores PAME	US\$10,000.00
Plataforma de la comunidad en línea	Cuotas de suscripción	[Las cuotas dependerían de la plataforma elegida]
	Total	US\$102,500.00 [Excluye la capacidad de suscripción a la plataforma]

Supuestos:

- La UCR/CAR tiene una plataforma de reuniones en línea que estaría disponible para consultas virtuales sin costo adicional.
- Se necesitaría apoyo administrativo y de manejo externo para la implementación del plan. Esta función podría ser realizada por un coordinador a tiempo parcial. El coordinador también sería responsable de la participación de las partes interesadas en la comunicación, incluido el lanzamiento. El coordinador trabajaría en estrecha colaboración con el oficial del Programa SPAW
- El presupuesto no tiene en cuenta las cuotas de inscripción para una nueva organización formal. Las partes interesadas deberían optar por establecer CaMPAM como una organización registrada e independiente. Habrá costos asociados (legales, de registro) para establecer una nueva organización.

6.3 Cronograma

El plazo sugerido para la implementación es de dos años, con una reunión de revisión del progreso que se llevará a cabo al final del año 1 para evaluar el progreso. Consulte la tabla 5 para ver un plan de trabajo indicativo.

TABLA 5 PLAN DE TRABAJO DE IMPLEMENTACIÓN

Actividad	Año 1												Año 2											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1. Identificar/contratar personal para coordinar el proceso de desarrollo de la red.																								
2. Establecer un grupo de referencia de partes interesadas y diseñar un proceso de consulta																								
3. Desarrollar un plan de comunicación y participación del proyecto																								
4. Consultas a las partes interesadas sobre el diseño institucional																								
5. Análisis de los resultados de la consulta y creación de un consenso sobre el camino a seguir																								
6. Reunión de revisión del progreso																								
7. Evaluación de necesidades de capacidad y líneas base de PAME																								
8. Planificación estratégica (incluida la recaudación de fondos y M&E)																								
9. Desarrollo de la plataforma de la comunidad en línea																								
10. Presentación de la “nueva” CaMPAM																								

Referencias

Bustamante, G., Canals, P., Di Carlo, G., Gomei, M., Romani, M., Souan, H., et al. (2014). Marine Protected Areas Management in the Caribbean and Mediterranean Seas: Making them More than Paper Parks. *Aquatic Conservation: Marine and Freshwater Ecosystems* 24(S2), 153-65

Bustamante, G., and Vanzella-Khoury, A. (2011). Building Capacity and Networking among Managers: Essential Elements for Large-scale, Transboundary EBM through Effective MPA Networks. In Fanning L., Mahon R., & McConney P. (Eds.), *Towards Marine Ecosystem-Based Management in the Wider Caribbean* (pp. 85-98). Amsterdam: Amsterdam University Press.

CaMPAM (2004). Statement of the Wider Caribbean Marine Protected Areas Network and Forum at the U.S. Coral Reef Task Force Meeting.

Collado-Vides, L. (2016). The evolution of the Caribbean Marine Protected Area Management Network and Forum (CaMPAM): An analysis of the last 15 years of operation and recommendation to improve its services in the Wider Caribbean.

http://gefcrew.org/Campam/CaMPAMReports/CaMPAM_15_year_Assessment.pdf [Accessed 18 August 2020].

Gardner, L. (2003). Networking for Improved Protected Areas Management: The Case of CaMPAM. Paper presented at Vth World Parks Congress, Durban, Republic of South Africa, September 8 – 17, 2003.

Imbach, A. (2007). Training of Trainers Programme in Marine Protected Areas Management External Evaluation. Final Report.

United Nations Environment Programme - Caribbean Environment Programme [UNEP-CEP] and CaMPAM (2019). Addressing increasing threats in marine protected area management capacity by learning from the Caribbean and North-East Atlantic experiences. A project proposal to implement first steps for a long-term collaboration OSPAR & CEP SDG 14 voluntary commitment #OceanAction17198.

Apéndice 1 Términos de referencia de consultoría

TÉRMINOS DE REFERENCIA O ASIGNACIÓN DE TRABAJO

Contexto

Apoyar la ejecución del proyecto titulado "Implementación de Acuerdos Multilaterales Ambientales en los Estados de África, el Caribe y el Pacífico - ACP-AMUMA III"

El objetivo general del Programa ACP AMUMA es mejorar la integración e implementación de los AMUMA relacionados con la biodiversidad y el manejo de sustancias químicas y desechos, con un enfoque en la integración de la biodiversidad en la agricultura, el manejo de sustancias químicas y desechos (incluidos los plaguicidas peligrosos), el refuerzo de las medidas de cumplimiento y ejecución y el fortalecimiento de la aplicación de los convenios regionales sobre los mares en los países de ACP.

El Convenio para la Protección y el Desarrollo del Medio Marino en la Región del Gran Caribe (RGC), en lo sucesivo denominado Convenio de Cartagena, es un acuerdo legal regional para la protección del mar Caribe. Adoptado en Cartagena, Colombia el 24 de marzo de 1983, entró en vigor el 11 de octubre de 1986, el Convenio está respaldado por tres acuerdos técnicos o protocolos sobre derrames de hidrocarburos, áreas y vida silvestre especialmente protegidas (SPAW) y fuentes terrestres de contaminación marina (LBS).

El propósito del componente del Convenio de Cartagena de la Acción específica para esta consultoría es apoyar las actividades de los países ACP para manejar mejor sus costas y océanos e implementar eficazmente sus convenios y protocolos regionales relacionados con los mares.

Justificación

La Red de Administradores de Áreas Marinas Protegidas del Caribe (CaMPAM) se estableció en 1997 bajo los auspicios del Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente del Caribe (PNUMA-PAC). El propósito de la red es mejorar el manejo de las áreas marinas protegidas a través del intercambio de información estructurado y coherente, eventos de capacitación, intercambios de aprendizaje y apoyo técnico. El mecanismo de coordinación de la Red CaMPAM ha ido cambiando a lo largo del tiempo, en consonancia con las cambiantes relaciones institucionales y un aumento en la gama de actividades.

Como parte del proceso de desarrollo de una estrategia regional y plan de acción para el Programa de Áreas y Vida Silvestre Especialmente Protegidas (SPAW), las Partes Contratantes del Protocolo SPAW solicitaron que la Secretaría del Programa Ambiental del Caribe (la Secretaría) emprenda una revisión de CaMPAM.

Además, en la COP 10, la decisión 5 la Conferencia recomienda que la Secretaría lleve a cabo una revisión integral para determinar el impacto de las actividades de CAMPAM hasta el momento. Previsto para evaluar la efectividad y orientar el trabajo futuro con miras a asegurar que las actividades estén vinculadas a las actividades/objetivos generales del Protocolo SPAW.

El propósito de la evaluación es determinar la efectividad de la red y el impacto de sus actividades hasta la fecha, y proporcionar "recomendaciones detalladas sobre el manejo, gobernanza y sostenibilidad financiera de la red". Esta consultoría debe basarse en los resultados de la Evaluación de las Actividades de la Red y Foro de Administradores de Áreas Marinas Protegidas del Caribe (CaMPAM) "Un análisis de los últimos 15 años de operación y recomendaciones para

mejorar sus servicios en la Región del Gran Caribe" realizada en 2016. El resultado principal es desarrollar una revisión integral de la Red CaMPAM a fin de determinar la efectividad y el impacto de la red, y trabajar con la Secretaría y los socios clave para desarrollar un [modelo] [estrategia] [plan] de gobernanza y un conjunto de opciones para ser considerado por las Partes Contratantes en STAC 9. Se espera que las actividades de la red apoyen de manera efectiva los objetivos y actividades del Protocolo y Programa SPAW.

Propósito

Brindar apoyo técnico a la Secretaría del Programa del Caribe del PNUMA con el fin de maximizar el beneficio de las áreas protegidas y poner a disposición información para asegurar su implementación y manejo efectivo.

En apoyo al resultado 2.2 ACP AMUMA III:

Desarrollo de una red regional representativa de áreas marinas protegidas: El resultado esperado de este componente es una red funcional de áreas protegidas listadas por SPAW que cubren hábitats y ecosistemas marinos interconectados para restaurar y mantener la salud de los océanos.

Actividad 2.2.2 Integración del Grupo de Redes de AMPs de SPAW para liderar la red interregional de AMP y mejorar CaMPAM:

Evaluar la eficacia de CaMPAM, incluido un mecanismo para su reestructuración y sostenibilidad financiera que se presentará a las Partes Contratantes de SPAW para su consideración en STAC-9 y en la COP 11 para recomendación y posible respaldo.

Objetivo

- Determinar la efectividad de la Red y Foro de Administradores de Áreas Marinas Protegidas del Caribe (CaMPAM) y el impacto de sus actividades hasta la fecha tomando como base la evaluación realizada en 2016 y presentada en STAC 7.
- Proporcionar recomendaciones y estrategias claras y detalladas para el desarrollo de una red de áreas protegidas con profesionales que puedan apoyar eficazmente los objetivos y actividades del Programa SPAW.
- Proponer un conjunto de opciones para la consideración de STAC 9, COP 11 para la estructura organizacional y operatividad de CaMPAM como resultado de las recomendaciones anteriores.

Productos

1. Metodología de evaluación que detalla el enfoque y las preguntas de evaluación
2. Informe de evaluación de CaMPAM. Esto implicará, como mínimo, las siguientes tareas:
 - Selección y adaptación, según sea necesario, de una metodología de evaluación que sea aplicable a las redes de profesionales. La metodología debe incluir criterios para determinar la eficacia de los arreglos de gobernanza y los sistemas de manejo, la idoneidad y efectividad de las modalidades operativas, el logro de los resultados de las actividades y productos de la red y el impacto de la red en el manejo de áreas marinas protegidas en el Caribe. La metodología propuesta debe enviarse a la Secretaría para su aprobación antes de interactuar con las partes interesadas.
 - Revisión de la literatura relevante para la tarea, particularmente; valoraciones de eventos, evaluaciones periódicas, informes periódicos sobre las actividades de la red y presentaciones y artículos publicados en la red.

- Consulta virtual con las partes interesadas para obtener información sobre el funcionamiento, efectividad, impacto y requisitos para el funcionamiento futuro de la red.
 - Determinación de la efectividad de los acuerdos de gobernanza de la red y los sistemas de manejo.
 - Determinación del grado en que los planes de trabajo, las actividades y los resultados de la red apoyaron los objetivos y las actividades del Programa SPAW.
 - Determinación del nivel de éxito en el desarrollo de la capacidad de la red para apoyar eficazmente las actividades del Programa SPAW.
3. Plan de desarrollo de redes. El plan debe.
- Considerar y recomendar si el propósito y la misión de la red debe ser únicamente en apoyo del Protocolo y Programa SPAW, o debe apoyar otras iniciativas regionales e internacionales con objetivos similares o complementarios.
 - Considerar y recomendar si el arreglo de gobernanza de red más apropiado es el establecimiento de la red dentro de la estructura del Protocolo SPAW; establecimiento de la red como una iniciativa formal de colaboración multiinstitucional; o establecimiento de la red como una organización independiente apoyada por el Programa SPAW a través de acuerdos formales.
 - Articular los objetos, el propósito y la misión de la red; teniendo en cuenta iniciativas regionales y mundiales sobre el manejo de los recursos costeros y marinos, y la existencia de otras redes regionales con objetivos similares.
 - Recomendar orientación y criterios para la membresía en la red.
 - Proponer tres opciones para la estructura organizativa, que incluyen; junta directiva y/o comités, según corresponda, dotación de personal y modalidades operativas para abordar el desarrollo de la red y las aportaciones al Programa SPAW y otros programas regionales.
 - Identificar sistemas de manejo pertinentes para el desarrollo e implementación de programas, desarrollo de redes, monitoreo y evaluación, y planificación y manejo financiera.
 - Estimar el costo del desarrollo y las operaciones de la red y recomendar estrategias para la sostenibilidad financiera.
 - Proponer un plan de trabajo para los primeros tres (3) años de desarrollo de la red.
4. Informes traducidos al español y francés.

Entregas

- Informe con la metodología de evaluación y los instrumentos validados, incluida la divulgación inicial de las partes interesadas y el taller de consulta virtual para asesorar sobre la iniciativa (con el apoyo del PNUMA - CPA)
- Resultados preliminares de la encuesta y entrevistas a las partes interesadas/socios de la revisión de CaMPAM
- Informe preliminar Revisión de CaMPAM (inglés) y evaluación preliminar de las necesidades de desarrollo de la red, análisis de situación y análisis de brechas.
- Informe final de la revisión y plan de desarrollo de red de CaMPAM (inglés)
- Envío de documentos finales en francés y español*

Apéndice 2 Personas consultadas y participantes en la reunión virtual de las partes interesadas

Lista de personas consultadas (entrevistas, comunicaciones escritas)

1. Mr. Miguel Alamilla, Marine Biologist, Belize (Member, CaMPAM Expert Group)
2. Ms. Hyacinth Armstrong-Vaughn, BIOPAM Regional Coordinator – Caribbean, International Union for Conservation of Nature, Barbados (Member, CaMPAM Expert Group)
3. Mr. Roland Baldeo, Executive Director, Grenada Coral Reef Foundation, Grenada (Member, CaMPAM Expert Group)
4. Ms. Audre Bador, Director, Martinique Marine Park, Martinique
5. Mr. Fabien Barthelat, Deputy Director, Regional Activity Centre for the Protocol Concerning Specially Protected Areas and Wildlife for the Wider Caribbean Region (SPA-W-RAC), Guadeloupe
6. Ms. Vivian Belisle-Ramnarace Fisheries Officer, Belize Fisheries Department, Belize
7. Mr. Jeffery Bernus Co-Founder & President, Caribbean Cetacean Society, Guadeloupe
8. Mr. Tadzio Bervoets, Executive Director, Dutch Caribbean Nature Alliance (DCNA), Bonaire (Member, CaMPAM Expert Group)
9. Mr. Fernando Bretos Trelles, Program Officer, Caribbean Marine Research and Conservation (CariMar) Initiative, The Ocean Foundation, USA
10. Ms. Georgina Bustamante, Former CaMPAM Coordinator, USA (Member, CaMPAM Expert Group)
11. Ms. Sherry Constantine, Director, Eastern Caribbean Program, The Nature Conservancy (TNC), Saint Lucia (Member, CaMPAM Expert Group)
12. Mr. Xavier Delloue, Manager, Marine Unit, National Park of Guadeloupe, Guadeloupe
13. Ms. Emma Doyle, Coordinator, MPA Connect, Gulf and Caribbean Fisheries Institute, USA/Australia
14. Mr. Marius Dragin, Programme Assistant & Moderator, CaMPAM-L, Regional Activity Centre for the Protocol Concerning Specially Protected Areas and Wildlife for the Wider Caribbean Region (SPA-W-RAC), Guadeloupe
15. Mr. Newton Eristhee, Director – Operations, Clear Caribbean, St. Lucia (Member, CaMPAM Expert Group)
16. Mr. Lloyd Gardner, President, Foundation for Development Planning, Inc, St. Thomas, US Virgin Islands (Member, CaMPAM Expert Group)
17. Mr. Jose Gerhartz, Conservation Specialist, Caribbean Biological Corridor
18. Mr. Robert Glazer, Executive Director, Gulf and Caribbean Fisheries Institute, USA
19. Mr. Paul Giannasi, Deputy Director, Martinique Marine Park, Martinique
20. Mr. Sébastien Gréaux, Director, Nature Reserve of Saint Barthélemy, St. Barthélemy,
21. Mr. Craig Henry, Programme Officer, Saint Lucia National Conservation Fund Inc, Saint Lucia (Member, CaMPAM Expert Group)
22. Ms. Laurie Hec, Director, Agoa Sanctuary, French Biodiversity Office, Martinique
23. Mr. Lindy Knowles, Senior Science Officer Bahamas National Trust, The Bahamas (Member, CaMPAM Expert Group)
24. Ms. Ileana Lopez, Programme Officer, Specially Protected Areas and Wildlife Subprogramme, Cartagena Convention Secretariat, UN Environment Programme – Caribbean Environment Programme, Jamaica
25. Ms. Mylène Musquet, Deputy Director, National Park of Guadeloupe, Guadeloupe
26. Ms. Christine O’Sullivan MPAConnect Program Assistant, Gulf and Caribbean Fisheries Institute
27. Ms. Laura Pettino, Co-Founder & Secretary, Caribbean Cetacean Society, Guadeloupe

28. Ms. Nakita Poon Kong, Manager, Mustique Island, St. Vincent and the Grenadines
29. Ms. Martha Prada Triana, Marine Biologist, Colombia (Member, CaMPAM Expert Group)
30. Ms. Sandrine Privard, Director, Regional Activity Centre for the Protocol Concerning Specially Protected Areas and Wildlife for the Wider Caribbean Region (SPAW-RAC)
31. Ms. Andrea Ramirez Martinez, Technical Director, Department of Marine and Coastal Affairs and Aquatic Resources, Ministry of the Environment, Colombia
32. Ms. Katie Thompson, Program Manager, Caribbean Marine Research and Conservation (CariMar) Initiative, The Ocean Foundation, USA
33. Ms. Dana Wusinich-Mendez, Atlantic and Caribbean Management Team Lead, Coral Reef Conservation Program, National Oceanic and Atmospheric Administration, USA
34. Ms. Alessandra Vanzella-Khoury, Former Programme Officer, Specially Protected Areas and Wildlife (SPAW) Subprogramme Cartagena Convention Secretariat, United Nations Environment Caribbean Sub-Regional Office (Member, CaMPAM Expert Group)

Participantes en la reunión virtual de partes interesadas del 4 de diciembre de 2020

1. Mr. Eddy Aricia, Ministerio de Ambiente (MiAmbiente), Panama
2. Mr. Fabien Barthelat, Deputy Director Regional Activity Centre for the Protocol Concerning Specially Protected Areas and Wildlife (SPAW-RAC), Guadeloupe
3. Mr. Alejandro Bastidas, Head of the Ciénaga Grande de Santa Marta Flora and Fauna Sanctuary, Parques Nacionales Naturales de Colombia, Colombia
4. Ms. Camille Caumette, Project Officer, Regional Activity Centre for the Protocol Concerning Specially Protected Areas and Wildlife (SPAW-RAC), Guadeloupe
5. Mr. Ruleo Camacho, Marine Ecologist, National Parks Authority, Antigua and Barbuda
6. Mr. Jérôme Couvat, CARI'MAM Project Officer, Agoa Sanctuary, French Biodiversity Office, Martinique
7. Ms. Samantha Dowdell, International Affairs Specialist National Oceanic and Atmospheric Administration (NOAA) Office of International Affairs, USA
8. Mr. Carlos Gilkes Park Naturalist, Folkestone Marine Reserve, Barbados
9. Ms. Saphira Hunt, Programme Assistant (Conservation, South), Saint Lucia National Trust, Saint Lucia
10. Ms. Lashanti Jupp, Program Assistant, Perry Institute for Marine Science, The Bahamas
11. Mr. Bill Keine, Consultant UN Environment Programme – Caribbean Environment Programme (UNEP-CEP) SPAW Programme, USA
12. Ms. Ileana López Programme Officer, Specially Protected Areas and Wildlife Subprogramme Cartagena Convention Secretariat, UN Environment Programme – Caribbean Environment Programme, Jamaica
13. Ms. Exil Lucienna, Director of Watershed, Coastal and Marines Zones, Ministry of the Environment, Haiti
14. Ms. Sandrine Pivard, Director Regional Activity Centre for the Protocol Concerning Specially Protected Areas and Wildlife (SPAW-RAC), Guadeloupe
15. Ms. Rita Straughn, Fisheries Extension Officer, Fisheries Department, Saint Lucia
16. Ms. Sietske van der Wal, Fundación Parke Nacional Aruba, Aruba
17. Mr. José Vargas, Environmental Consultant, Field Biologist HJR Reefscaping Puerto Rico
18. Mr. Inilek Wilmot, Manager, Environment Portfolio, The Oracabessa Marine Trust, Jamaica
19. Ms. Someira Zambrano, Coordinator, Red Arrecifal Dominicana, Dominican Republic

Apéndice 3 Resumen ejecutivo del informe de evaluación

Evaluación del impacto y efectividad de la Red y Foro de Administradores de Áreas Marinas Protegidas del Caribe (CaMPAM)

Resumen ejecutivo

Esta revisión de la Red y Foro de Administradores de Áreas Marinas Protegidas del Caribe (CaMPAM) fue comisionada por la UCR/CAR en su calidad de Secretaría del Convenio de Cartagena. En la Décima Reunión de las Partes Contratantes (COP) del Protocolo Relativo a las Áreas y a la Flora y Fauna Silvestres Especialmente Protegidas (Protocolo SPAW) (junio de 2019), las Partes recomiendan que la Secretaría del Convenio de Cartagena “lleve a cabo una revisión integral para determinar el impacto de las actividades de CaMPAM hasta el momento, a fin de evaluar [su] efectividad y guiar el trabajo futuro con miras a [...] asegurar que las actividades [estén] vinculadas a las actividades/metas generales del Protocolo SPAW” (PNUMA 2019c: Anexo II, 2). La revisión tiene el propósito de ampliar los hallazgos de la evaluación de la Red realizada en 2016.

La evaluación de CaMPAM y la preparación de un plan complementario de desarrollo de la red se están llevando a cabo en el marco del proyecto de Implementación de Acuerdos Multilaterales Ambientales en los Estados de África, el Caribe y el Pacífico (ACP-AMUMA III) en apoyo de la implementación efectiva del Protocolo SPAW. El programa ACP-AMUMA es una alianza conjunta entre la Unión Europea, la Organización de Estados de África, el Caribe y el Pacífico, el Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente y la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación, cuya finalidad es fortalecer la capacidad en 79 países de África, el Caribe y el Pacífico (ACP) a fin de ayudarlos a cumplir con sus obligaciones como partes de los Acuerdos Ambientales Multilaterales (AMUMA) para abordar los problemas ambientales que enfrentan. En el Caribe, es implementado por CARICOM y las Secretarías del Convenio de Cartagena.

En conjunto con esta revisión de CaMPAM, y como parte del proyecto ACP-AMUMAS III, el Programa SPAW está trabajando para ejecutar una red ecológica funcional de áreas marinas protegidas (AMP) incluidas en la lista de SPAW que cubran los hábitats y ecosistemas marinos interconectados y asociados para la restauración y mantenimiento de la salud de los océanos.

Resultados clave

Implementación de las recomendaciones de la evaluación de 2016

De las 19 recomendaciones específicas formuladas en la evaluación de 2016, se han tomado medidas para implementar nueve de ellas. Se han logrado más avances en la implementación de las recomendaciones de ejecución del programa en la evaluación de 2016 que en las estrategias de nivel superior, y la implementación de estas últimas solo comenzó realmente en 2020. La aplicación tardía de las recomendaciones estratégicas de nivel superior está vinculada a la insuficiencia de recursos humanos y financieros necesarios para impulsar la ejecución.

Muchos de los desafíos y limitaciones identificados en la evaluación de 2016 persisten en 2020. Hasta que se aborden las limitaciones y deficiencias subyacentes del marco institucional y de gobernanza de CaMPAM, estos problemas seguirán ocurriendo.

Fortalezas y éxitos del programa

Se valora la existencia de CaMPAM y su trabajo. Se reconoce que ha contribuido al fortalecimiento de la capacidad de los profesionales de las áreas marinas protegidas (AMP) de la Región del Gran Caribe (RGC), al intercambio de información y al intercambio profesional.

Transferencia de capacitación y transferencia de conocimientos: la capacitación de capacitadores (CDC) emblemática a nivel regional de CaMPAM es relevante para el contexto de la RGC. Los egresados de la CDC ponen en práctica los conocimientos y habilidades adquiridos en el curso y han realizado cambios positivos en su situación laboral en función de lo aprendido en el curso. El curso de CDC ha tenido un efecto multiplicador, expandiendo así los impactos generales del programa a otros. Sin embargo, la mayoría de los participantes transfieren conocimientos a sus colegas a través de interacciones en el trabajo, en lugar de sesiones formales de capacitación.

Fortalecimiento de capacidad en los países signatarios del Protocolo SPAW: CaMPAM se ha asegurado sistemáticamente de que los profesionales de los países signatarios del Protocolo SPAW sean los principales beneficiarios de la capacitación.

Retención de capacidad en la RGC: La evidencia sugiere que la capacidad obtenida a través de la capacitación directa de CaMPAM se mantiene en el sector de manejo de las AMP y la RGC.

Construcción exitosa de redes: CaMPAM ha apoyado con éxito la construcción de relaciones y la creación de redes a través de sus actividades o resultados, dando lugar a la colaboración y el intercambio entre los miembros, incluida la elaboración de proyectos bilaterales y la prestación de asesoramiento técnico en toda la región.

La concesión de subvenciones estratégicas respalda el manejo de las AMP: las pequeñas subvenciones de CaMPAM se han utilizado estratégicamente para permitir que los participantes apliquen las habilidades y el conocimiento de las buenas prácticas adquiridas durante la CDC mientras satisfacen la necesidad de capacitación a nivel local. Las pequeñas subvenciones orientadas a brindar soluciones han satisfecho las necesidades de mejorar el manejo de las AMP.

Debilidades y deficiencias

Inadecuada capacidad de respuesta: aunque las actividades y el enfoque de CaMPAM para el fortalecimiento de capacidad son coherentes con las necesidades de los profesionales de las AMP, la Red no ha ido lo suficientemente lejos para responder a las prioridades de los profesionales de las AMP y las AMP. Aunque las actividades de CaMPAM han estado al servicio de los profesionales de las AMP y se desarrollaron en consulta con algunas de estas personas, no hay evidencia de la existencia de sistemas y estructuras formales e institucionalizados para la consulta o participación de las partes interesadas en el establecimiento de la agenda. Los miembros han estado dispuestos y han apoyado a CaMPAM de forma *ad hoc* o puntual, pero existe la posibilidad de que los miembros aporten más tiempo y recursos a la Red.

Demanda de programación de abajo hacia arriba: a las partes interesadas les gustaría ver un enfoque de programación de abajo hacia arriba más receptivo, que probablemente resultaría en programas y productos de mayor utilidad para un grupo más amplio de partes interesadas en el manejo de las AMP.

Alcance de trabajo modesto: El alcance de trabajo de CaMPAM es modesto, a pesar de la demanda de las partes interesadas de un mayor apoyo para el fortalecimiento de la capacidad en áreas compatibles con lo que CaMPAM ya hace.

Falta de un marco de programación estratégico: El marco de programación de CaMPAM se deriva del Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente - Programa Ambiental del Caribe (PNUMA-PAC) Programa SPAW, específicamente el subprograma 2.2 *Fortalecimiento de las áreas protegidas en la Región del Gran Caribe (RGC)*. Esto permite la alineación con el Programa SPAW, pero no hay una visión general específica de CaMPAM ni objetivos programáticos definidos con los que los miembros y socios puedan medir el progreso y el éxito.

Debilidad institucional persistente: CaMPAM tiene debilidades institucionales sistémicas que han obstaculizado el desarrollo y el desempeño de la Red y continuarán haciéndolo a menos que se aborden definitivamente. Varias de estas cuestiones se señalaron ya en 2003, y algunas se plantearon nuevamente en la evaluación realizada en 2016. Estas debilidades institucionales coexisten con la inadecuada dotación de personal y financiamiento que han afectado a CaMPAM durante mucho tiempo.

Infraestructura institucional: el deseo de informalidad ha llevado a estructuras inadecuadas para la participación de las partes interesadas y la gobernanza impulsada por los miembros.

Ambigüedad en la responsabilidad de establecer la agenda: la falta de personal y recursos independientes llevó a que el Programa SPAW actuara como el sistema de apoyo básico de CaMPAM y que la operación de la Red se convirtiera efectivamente en un programa administrado por PNUMA-PAC. Existe cierta ambigüedad en el establecimiento de la agenda y PNUMA-PAC reconoce, por un lado, que existe el deseo de que la Red fuera "operada por los propios administradores" pero en ausencia de un mecanismo que facilite a los "propios administradores" o "los propios miembros" desempeñando ese papel, el establecimiento de la agenda ha sido asumido en gran medida por el Programa SPAW y la anterior Coordinadora, junto con el manejo operativo.

Membresía: en la actualidad, los miembros se consideran suscriptores del listserv de CaMPAM-L, participando en foros, actividades de capacitación, proyectos e intercambios, pero no todas estas personas se consideran miembros de CaMPAM. En ausencia de una definición formal de lo que constituye un miembro, la membresía de CaMPAM es amplia y amorfa. CaMPAM no puede responder a los miembros sin tener una forma de involucrar a dichos miembros o agrupaciones de miembros identificados, incluso en el contexto de tener una definición flexible e inclusiva de lo que constituye un miembro.

Muy pocos socios institucionales medulares: PNUMA-PAC, a través del Programa SPAW, intervino en la brecha cuando fracasaron los planes para la supervisión compartida de la Red. CaMPAM ha utilizado las asociaciones de implementación de proyectos con buenos resultados, pero PNUMA-PAC sigue siendo el principal patrocinador institucional de la Red, aunque con un apoyo significativo del GCFI. Un núcleo de socios institucionales formales apoyaría la ejecución del programa y la dotación de recursos a la red.

Recursos financieros inadecuados y recursos humanos subutilizados: CaMPAM no ha logrado asegurar los recursos financieros necesarios para sostener la Red. La responsabilidad de la recaudación de fondos ha recaído principalmente en el Oficial de Programa/Programa SPAW, y los miembros desempeñan un reducido o ningún papel en la movilización de recursos. Lo que sí tiene la Red son recursos humanos en forma de apoyo a los miembros, particularmente a través del Grupo de Expertos. Sin embargo, su base de recursos humanos está infrautilizada y submovilizada debido, en parte, a deficiencias en el marco institucional de la Red.

Hacia una mejor ejecución del programa: CaMPAM tiene margen para fortalecer su trabajo programático mediante la mejora de las plataformas para la participación y el desarrollo comunitario, y

la expansión de su trabajo de fortalecimiento de capacidades para satisfacer las necesidades de capacitación a través de un enfoque más receptivo a fin de desarrollar cursos y una gama más amplia de cursos y seminarios que utilizan diversos modos de impartición.

Recomendaciones

Sostenibilidad operativa

1. Mejorar los arreglos de gobernanza de CaMPAM para garantizar que la red sea impulsada de abajo hacia arriba y responda a las necesidades de los profesionales y sitios de las AMP.
 - a. Definir y documentar los arreglos institucionales, incluidas las estructuras internas de apoyo, como comités o grupos de trabajo.
 - b. Crear un foro o asamblea de miembros que se reúna periódicamente para dar forma y orientar la dirección estratégica de la red y que sirva como foro de toma de decisiones. (Una reunión física podría tener lugar aprovechando la Conferencia Anual del GCFI u otra reunión regional).
 - c. Establecer un comité de miembros para supervisar el funcionamiento de la red y la secretaría y garantizar la implementación de las decisiones de los miembros.
2. Afinar los acuerdos de membresía para facilitar la gobernanza impulsada por los miembros y la participación de los interesados. La decisión de convertirse en miembro de CaMPAM debe ser activa, en la que los miembros se inscriban en lugar de convertirse en miembros de forma predeterminada a través de la suscripción en listserv o la participación en una actividad de CaMPAM. Los criterios de elegibilidad para la membresía deben documentarse y la elegibilidad debe extenderse para incluir membresía institucional para las AMP y otras organizaciones de apoyo.
3. Establecer una secretaría para supervisar el funcionamiento rutinario de la red. Los primeros esfuerzos para albergar la función de secretaría dentro de las oficinas de una AMP no tuvieron éxito. Las presiones financieras y de personal que enfrentan hoy las AMP hacen poco probable la factibilidad de una secretaría rotatoria entre las AMP. Dentro de la estructura de apoyo del PNUMA-PAC, el SPAW-CAR tiene el mandato de brindar apoyo técnico a las Partes Contratantes para cumplir con sus obligaciones con el Convenio de Cartagena y sus Protocolos. El SPAW-CAR debe evaluarse para determinar su viabilidad para albergar la Secretaría de CaMPAM, bajo la guía de un comité supervisor compuesto por miembros.
4. Establecer acuerdos formales de asociación a largo plazo para apoyar la ejecución del programa. CaMPAM debería explorar asociaciones con instituciones como CERMES y el Instituto de Investigaciones Marinas y Costeras (INVEMAR).
5. Desarrollar/afinar una “Teoría del Cambio” como marco de orientación para CaMPAM que permita a las partes interesadas llegar a un entendimiento compartido y establecer una base para la planificación a largo plazo y la elaboración de un plan estratégico.
6. Elaborar un plan estratégico plurianual que refleje una visión colectiva y estrategias, metas y objetivos de la red a largo plazo. El plan estratégico debe incorporar un marco para el monitoreo

y evaluación. El proceso de planificación estratégica debe ser guiado por un Grupo de Referencia, con términos de referencia definidos y un período limitado de participación.

Sostenibilidad financiera

7. Establecer un presupuesto operativo básico para CaMPAM que refleje las operaciones de la Red en niveles básicos e ideales de actividad.
8. Realizar un estudio de viabilidad para financiamiento del sector privado. El apoyo empresarial a través de fundaciones del sector privado o programas de responsabilidad social empresarial es parte de la combinación de fondos para la conservación en la RGC. CaMPAM puede ofrecer a un patrocinador empresarial la oportunidad de ampliar el apoyo financiero a nivel regional.
9. Desarrollar un enfoque proactivo y coordinado para la recaudación de fondos que comparta la responsabilidad de recaudar fondos entre los miembros y aproveche la ventaja comparativa de los miembros con respecto a las fuentes de financiamiento en lugar de depender principalmente del PNUMA-PAC para recaudar fondos. Por ejemplo, los socios de AMP en los territorios franceses podrían ayudar a obtener fondos de fuentes de la UE como Interreg (<https://www.interreg-caraibes.fr/>) o L'agence française de développement. Los socios en territorios de habla criolla podrían unirse al paraguas de CaMPAM para acceder a fondos a través de Karayib Klima (<http://www.karayibklima.unite-caribbean.com/en/>)
10. Integrar la recaudación de fondos a los términos de referencia del coordinador.

Ejecución del programa

11. Realizar una encuesta de evaluación integral de las necesidades de capacitación. Debe realizarse en asociación con MPACConnect, que ya lleva a cabo evaluaciones periódicas de las AMP miembros utilizando la herramienta desarrollada en colaboración con CaMPAM en 2011. Los resultados de la encuesta deben usarse para conformar el programa de fortalecimiento de capacidades de CaMPAM y como parte de línea de base de la Red para el monitoreo y evaluación.
12. Establecer una línea de base de la efectividad del manejo de las AMP en los países signatarios de SPAW. Si las evaluaciones de efectividad del manejo de áreas protegidas (PAME) tienen más de tres años, apoyar a la administración del AMP para llevar a cabo una evaluación. Los resultados de la evaluación PAME aportarán al programa de fortalecimiento de capacidades y formarán parte de la línea de base de CaMPAM.
13. Aumentar el tipo de capacitación ofrecida por CaMPAM para incluir cursos cortos, seminarios y seminarios web y expandir las modalidades de entrega para incluir aprendizaje electrónico sincrónico y asincrónico, aprendizaje combinado y aprendizaje dirigido por los mismo colegas. Los resultados de la evaluación de necesidades deben determinar el contenido del programa de capacitación.

14. Actualizar el sitio web de CaMPAM para incluir una sección de recursos o un centro de conocimientos, herramientas y recursos de capacitación y anuncios de las próximas conferencias, talleres y oportunidades de capacitación.
15. Crear una comunidad entre los miembros de CaMPAM a través de un foro en línea que permita a los usuarios discutir temas específicos y obtener apoyo y consejos de sus colegas. Si bien CaMPAM-L debería estar abierto a todos los interesados, el foro debe ser un espacio para las personas que se inscriben de forma proactiva como miembros de CaMPAM. El foro debe estar vinculado al sitio web actualizado de CaMPAM.
16. Crear una base de datos de inventario de habilidades que identifique las habilidades y la experiencia de los miembros de la red, incluidos los administradores de áreas aparte de las AMP que cuentan con habilidades técnicas, por ejemplo investigadores y consultores expertos, así como su disponibilidad/disposición para brindar asistencia técnica y capacitación.
17. Ampliar el enfoque programático de CaMPAM para incluir el apoyo y la promoción de políticas para una mayor inversión en los recursos y ecosistemas marinos y costeros por parte de los responsables de la formulación de políticas y el desarrollo de respuestas de múltiples sitios (regionales y subregionales) a las amenazas transfronterizas y el manejo de especies migratorias.

Apéndice 4 Iniciativas seleccionadas en apoyo al manejo de las AMP en el Caribe

Nombre	Tipo	Descripción
Programa de Manejo de la Biodiversidad y Áreas Protegidas (BIOPAMA)	Programa global de apoyo a las áreas protegidas	<p>El Programa de Manejo de la Biodiversidad y Áreas Protegidas (BIOPAMA) ayuda a los países de África, el Caribe y el Pacífico a abordar sus prioridades para mejorar el manejo y la gobernanza de la biodiversidad y los recursos naturales. BIOPAMA proporciona herramientas, servicios y financiamiento a los actores de la conservación en los países de África, el Caribe y el Pacífico (ACP). BIOPAMA busca mejorar la recopilación de datos de las áreas protegidas y respaldar el análisis y el monitoreo vinculados, los cuales son críticos para la orientación de políticas y la toma de decisiones.</p> <p>El programa actual (BIOPAMA II: 2017-2023) ha proporcionado capacitación a las partes interesadas del Caribe en el uso de bases de datos de las áreas protegidas y apoya el Portal de Áreas Protegidas del Caribe (CPAG). CPAG proporciona datos e información para formular políticas y mejorar la eficiencia de las AMP mediante una mayor accesibilidad de datos (ecológicos, socioeconómicos y de gobernanza).</p>

		<p>BIOPAMA II es implementado en el Caribe por la Oficina Regional de la UICN para México, Centroamérica y el Caribe, y el Centro de Manejo de Recursos y Estudios Ambientales (CERMES), Universidad de las Indias Occidentales, Cave Hill.</p> <p>https://caribbeanprotectedareasgateway.com/</p>
Fondo de Biodiversidad del Caribe (CBF)	Fondo para el medio ambiente	<p>Establecido en 2012, el Fondo de Biodiversidad del Caribe (CBF) es un fondo ambiental regional que tiene como objetivo proporcionar un flujo sostenible de recursos para apoyar actividades que contribuyan sustancialmente a la conservación, protección y mantenimiento de la biodiversidad en el Caribe. El CBF maneja dos instrumentos financieros:</p> <ol style="list-style-type: none"> i. El Programa de Financiamiento para la Conservación, afianzado por un fondo de donación de US\$75 millones; ii. Programa de Cambio Climático, afianzado por un fondo de reserva de US\$27 millones centrado en la Adaptación basada en ecosistemas (AbE). <p>Los países participantes en el Programa de Financiamiento para la Conservación son Antigua y Barbuda, República Dominicana, Granada, Jamaica, San Cristóbal y Nieves, Santa Lucía, San Vicente y las Granadinas y Las Bahamas. Los países observadores son Haití, Guyana, Puerto Rico y las Islas Vírgenes Británicas.</p> <p>El CBF fue creado en el contexto de la Iniciativa del Desafío del Caribe (CCI). El CCI busca conservar y manejar de forma efectiva al menos el 20 % del medio ambiente marino y costero para 2020 y establecer mecanismos financieros sostenibles en pleno funcionamiento que proporcionen financiación fiable a largo plazo. El CBF y un grupo de Fondos Fiduciarios para la Conservación Nacional (NCTF) forman juntos la Arquitectura de Financiamiento Sostenible del Caribe.</p> <p>https://www.caribbeanbiodiversityfund.org/</p>
Fondo de Innovación del Mar Caribe (CarSIF)	Facilidad de pequeñas subvenciones	<p>El Fondo de Innovación del Mar Caribe (CarSIF) es un marco para los programas de pequeñas subvenciones del Instituto de Recursos Naturales del Caribe (CANARI) sobre gobernanza y manejo marino y costero. Apoya la innovación y las mejores prácticas para mejorar la conservación de la biodiversidad costera y marina, aumenta la resiliencia al cambio climático y los peligros naturales y apoya el desarrollo de medios de vida sostenibles por parte de las organizaciones de pescadores (FFO), organizaciones comunitarias (CBO), ONG y pequeñas y microempresas (PYMES) en el Caribe.</p>

		<p>CarSIF se alinea directamente y apoyará la implementación de las estrategias prioritarias del Programa de Acción de la Sociedad Civil para el Manejo Sostenible de los Recursos Marinos Vivos Compartidos de los Grandes Ecosistemas Marinos del Caribe y de la Plataforma del Norte de Brasil (CLME + C-SAP).</p> <p>https://canari.org/</p>
Corredor Biológico del Caribe	Plataforma de planificación y toma de decisiones de las áreas protegidas marinas y terrestres	<p>El Corredor Biológico del Caribe (CBC) busca proteger los ecosistemas marinos y terrestres estratégicos de las Antillas Mayores y la conectividad ecológica entre las islas. El CBC es reconocido por Haití, Cuba y República Dominicana como su principal mecanismo de coordinación para la conservación de la biodiversidad (desde 2014). Puerto Rico se convirtió en un nuevo miembro en 2016 y Jamaica ha expresado interés en unirse. El CBC facilita la elaboración de acuerdos y planes bilaterales, como el “acuerdo de colaboración” entre Haití y Cuba, y el “Plan de Acción Transfronteriza” entre Haití y República Dominicana. Apoya estudios socioeconómicos de sitios de importancia para el Corredor y brinda capacitación a los gobiernos y la sociedad civil sobre una variedad de temas, incluido el manejo costero/marino.</p> <p>http://cbcbio.org/</p>
Alianza para la Naturaleza del Caribe Holandés (DCNA)	Red	<p>Activo en las islas del Caribe holandés: Aruba, Bonaire, Curazao, Saba, San Eustaquio y San Martín. La secretaría independiente del DCNA apoya y ayuda a las organizaciones del manejo de las áreas protegidas marinas y terrestres en las seis islas a través de la facilitación del intercambio de conocimientos, el apoyo financiero, la capacitación, el acceso a la información, la promoción de la conservación de la naturaleza y la extensión educativa.</p> <p>https://dcnanature.org/</p>
Fondo Arrecifal Mesoamericano (Fondo SAM)	Institución financiadora y coordinadora	<p>El Fondo para el Sistema Arrecifal Mesoamericano (Fondo SAM) opera como un organismo ecorregional de planificación y coordinación que prioriza proyectos y asigna fondos para sostener y financiar alianzas, políticas y prácticas transnacionales efectivas que conservan el Arrecife Mesoamericano y promueven la salud y el bienestar de las personas de la región. Apoya el trabajo en los países de la región del Arrecife Mesoamericano (Belice, Guatemala, Honduras y México).</p>
y		
Red de conectividad SAM	Programa de investigación regional	<p>La Red de Conectividad SAM se compone de 14 áreas de conservación prioritarias en los cuatro países que forman parte de SAM que forman la base de la investigación de la conectividad y las evaluaciones de la biodiversidad de larvas de peces de arrecife y su distribución y la dinámica oceanográfica costera. Con el tiempo, la investigación de</p>

		<p>la red abarcará más de las 63 áreas protegidas costeras y marinas de la región SAM que forman parte de los sistemas nacionales de AMP de los cuatro países.</p> <p>https://marfund.org/en/ https://marfund.org/en/mar-connectivity-network/</p>
MPAConnect	Red	<p>En funcionamiento desde 2010, MPAConnect es una red de aprendizaje de administradores y profesionales de las AMP en el Caribe que trabaja para aumentar la efectividad del manejo de las AMP abordando las necesidades específicas de capacidad de las AMP individuales a través de una variedad de medios, incluidos talleres regionales entre colegas, apoyo técnico específico en el sitio, intercambios de aprendizaje y subvenciones directas. Es una asociación entre la Administración Nacional Oceánica y Atmosférica de los Estados Unidos (NOAA), a través de su Programa de Conservación de Arrecifes de Coral, y el Instituto de Pesca del Golfo y el Caribe (GCFI) y actualmente trabaja con 32 AMP de 11 países y territorios en la región del Gran Caribe.</p> <p>https://www.gcfi.org/initiatives/mpa-capacity-program/</p>
Red de Áreas Marinas Protegidas de América del Norte (NAMPAN)	Red	<p>Creada en 1999 para mejorar la colaboración entre Canadá, México y Estados Unidos, NAMPAN es una red de agencias de recursos, administradores de AMP y otros expertos relevantes de Estados Unidos, Canadá y México. Su objetivo es mejorar y fortalecer la conservación de la biodiversidad en hábitats marinos críticos y ayudar a fomentar una red integral de las AMP en América del Norte. Es una red de lugares marinos importantes y de las instituciones y personas relacionadas con esos lugares.</p> <p>https://nampan.openchannels.org/</p>
Red de Áreas Marinas Protegidas del Golfo de México (Golfo Rojo)	Red	<p>Lanzada en 2017 para fortalecer los vínculos entre las AMP de Cuba, México y los Estados Unidos, la red trinacional Red Golfo tiene como objetivo facilitar el intercambio de ciencia entre los administradores de las AMP para mejorar el manejo, especialmente en un contexto de cambio global e incluye programas de investigación conjuntos y el establecimiento de protocolos de seguimiento conjuntos. RedGolfo es coordinado por el Programa de Investigación y Conservación Marina del Caribe (CariMar) /The Ocean Foundation e incluye las siguientes instituciones como parte de la colaboración: Cuba: Centro Nacional de Áreas Protegidas de Cuba (CNAP) México: Comisión Nacional de Áreas Naturales Protegidas (CONANP) Estados Unidos: Administración Nacional Oceánica y Atmosférica (NOAA) La Iniciativa Trinacional (3NI)</p>

Apéndice 5 Modelo lógico de CaMPAM

