

Sociedad Civil y
Gobernanza

Instituto Caribeño de Recursos Naturales

Reporte Técnico
N° 395



Treinta Años Apoyando el Manejo Participativo de los Recursos Naturales:

La experiencia del Instituto Caribeño de Recursos Naturales
(CANARI - *Caribbean Natural Resources Institute*)



Treinta Años Apoyando el Manejo Participativo de los Recursos Naturales:

La experiencia del Instituto de Recursos Naturales del Caribe (CANARI – *Caribbean Natural Resources Institute*)



Instituto Caribeño de Recursos Naturales (CANARI)

Trinidad y Tobago

2011

Agradecimientos:

Este documento fue elaborado por el Instituto Caribeño de Recursos Naturales (CANARI, siglas en inglés) a través del proyecto “*Movilizando Fortalezas*”: Formando y fortaleciendo para una participación justa, efectiva y sostenible de las organizaciones de la sociedad civil en la conservación de la biodiversidad de las islas del Caribe, financiado por la Fundación John D. y Catherine T. MacArthur. También recoge información de un perfil de CANARI realizado para el Instituto Internacional de Medioambiente y Desarrollo.

Tabla de Contenidos

Acrónimos y abreviaturas	4
1. Un estudio sobre CANARI por CANARI, ¿Por qué?	5
Retos del Caribe	5
Antecedentes y reconocimientos	6
2. Dígame, ¿ha marcado CANARI la diferencia?	8
CANARI ha impulsado activamente el manejo colaborativo y la gobernanza participativa	9
CANARI ha hecho que la gente tome conciencia de los vínculos que existe entre la reducción de la pobreza y la gestión ambiental	9
CANARI ha contribuido a fortalecer las capacidades para la gestión participativa	11
CANARI ha influido en los cambios en las políticas públicas en varios países de la región	12
CANARI ha creado enlaces y ha cambiado las relaciones de manera que han hecho el uso de los recursos naturales más inclusivo	12
CANARI ha hecho que la gente tome conciencia de los vínculos que existe entre la reducción de la pobreza y la gestión ambiental	12
3. Evolución de la misión y del enfoque de CANARI	14
Una misión consistente y coherente	14
Enfoques que evolucionan con el tiempo	15
Situaciones destacadas	16
4. Lo que funciona: Reflexiones desde CANARI y sus socios	18
Estrategias institucionales	18
Un enfoque estratégico	18
Manejo adaptativo y aprender haciendo	18
Métodos y enfoques para la ejecución de los programas	19
Aprendizaje en Acción	19
Centrándose en agentes claves de cambio	20
Desarrollar las capacidades de las organizaciones asociadas	20

Construyendo fuertes alianzas estratégicas	20
Comunicando y difundiendo	21
Trabajar a nivel regional	21
Organización interna y la gobernanza	21
Una estructura de gobierno eficaz	21
Un equipo multidisciplinario, abierto al aprendizaje continuo y comprometido con la excelencia	22
Planificación de una sucesión efectiva	22
Recaudación de fondos efectiva	23
Sistemas de gestión financiera efectiva y otros sistemas de gestión	24
Uso estratégico de los recursos	24
5. Conclusiones	25
Referencias	27
Apéndice 1: Evolución de CANARI y su misión	28
Apéndice 2: CANARI en la actualidad	32
Programa	32
Comunicaciones y públicos meta	32
Enfoque geográfico	34
Gobernanza interna	34
El Personal	35
Asociados	37
Las alianzas estratégicas y asociaciones	37
Financiamiento	38
Sistemas internos	39
<i>Archivo y biblioteca</i>	39
<i>Políticas y procedimientos internos</i>	40
<i>Sistemas de gestión financiera</i>	40

Acrónimos y abreviaturas

ACC	Asociación de Conservación Caribeña (<i>Caribbean Conservation Association - CCA</i>)
ALG	<i>Action Learning Group</i>
CANARI	<i>Caribbean Natural Resources Institute</i> (Instituto de Recursos Naturales del Caribe)
CERMES	<i>Centre for Resource Management and Environmental Studies</i>
CIDA	<i>Canadian International Development Agency</i> (Agencia Canadiense de Desarrollo Internacional)
DED	<i>Deutscher Entwicklungsdienst</i>
DFID	<i>Department for International Development</i>
ECNAMP	<i>Eastern Caribbean Natural Area Management Programme</i>
EMA	<i>Environmental Management Authority</i>
EPNRP	Estrategias y Planes Nacionales de Reducción de la Pobreza
FAO	<i>Food and Agriculture Organisation</i> (Organización de Alimentación y Agricultura de las Naciones Unidas)
GAA	Grupo de Aprendizaje en Acción
GFS2S	<i>Going from Strength to Strength</i> (Movilizando Fortalezas)
GPS	Sistema de Posicionamiento Global
IIED	<i>International Institute for Environment and Development</i>
OCB	Organizaciones comunitarias de base
ODM	Objetivos de Desarrollo del Milenio
ONG	Organización no Gubernamental
OECS	Organización de Estados Caribeños del Este
SEDU	<i>Sustainable Economic Development Unit</i>
SMMA	<i>Soufriere Marine Management Area</i>
UICN	Unión Internacional para la Conservación de la Naturaleza
USD	<i>US dollar</i>
UWI	<i>University of the West Indies</i>
UE	Unión Europea

1. Un estudio sobre CANARI por CANARI, ¿Por qué?

Retos del Caribe

Estos son tiempos de gran incertidumbre, a nivel mundial, regional, nacional y local. Los impactos de la desaceleración económica mundial se están sintiendo en el Caribe, particularmente en términos de disminución de los ingresos fiscales, reducción del turismo, declive de las remesas de los emigrantes caribeños, reducciones en el precio de productos de exportación como el petróleo y el metanol (Trinidad y Tobago) y bauxita (Jamaica), y pérdida de los mercados tradicionales de productos agrícolas (por ejemplo, bananos y azúcar). Ante estas dificultades, acompañadas por una conciencia creciente de las amenazas reales y potenciales del cambio climático, es necesario aumentar la escala de intervenciones conveniente para aumentar la resiliencia, en particular de las comunidades costeras y los ecosistemas.



La pérdida del mercado preferente de bananos ha tenido un serio impacto en los medios de sustento de vida en las islas como en el caso de Santa Lucía. Fuente: CANARI

Estas múltiples crisis demuestran la complejidad de los vínculos entre el manejo de los recursos naturales y el desarrollo humano, especialmente cuando se considera la relación entre la pobreza y el medio ambiente. Se debe tomar en cuenta los efectos negativos que la degradación del medio ambiente tiene sobre las personas que viven en la pobreza, pero también la contribución potencial que una buena gestión ambiental puede aportar a la reducción de la pobreza y a



La producción de carbón es común en las zonas rurales de las islas del Caribe. Si se convierte en una actividad sostenible podría contribuir a reducir la pobreza hacia la sostenibilidad de los medios de vida. Fuente: CANARI

los medios de vida sostenibles. Sin embargo, la experiencia ha demostrado que el desarrollo sostenible y el manejo de los recursos naturales son procesos complejos que requieren de la participación de todos los sectores de la sociedad, en virtud de las nuevas formas de gestión que se basan en los principios de equidad y sostenibilidad. A la vez, se hace más necesario que nunca, la coherencia de los marcos institucionales que faciliten los vínculos entre la gestión ambiental, la adaptación al cambio y la reducción de la pobreza, a nivel local, nacional y regional.

En el Caribe, una región de alta diversidad ecológica, social, cultural y económica, la gestión eficaz del medio ambiente exige también una colaboración intensa, constante y efectiva entre los países e instituciones, superando las barreras lingüísticas y políticas. De hecho, uno de los pocos, y quizás la única señal positiva de la crisis actual, es la existencia de un impulso mayor hacia la integración regional, al menos en términos de desarrollo de políticas comunes y un cierto grado en la armonización de la reglamentación del sector financiero. En este contexto, todas las iniciativas y los acuerdos que se aúnan en la

región frente a estos enormes retos son dignos de apoyo, y existe la necesidad de identificar las condiciones y criterios que movilizaría una colaboración regional eficaz, eficiente y sostenible.

Para responder a los retos presentes y futuros se requiere capacidad a todos los niveles y en todos los sectores de la sociedad para guiar y contribuir en acciones y procesos participativos, construir y mantener asociaciones eficaces, reaccionar con rapidez a los cambios en el entorno externo, identificar las soluciones adecuadas a los problemas ambientales, y comunicar los resultados de la investigación científica y de otros tipos, de manera más eficaz, a los decisores y formuladores de política. Mientras que “la formación de capacidades” es parte integrante del discurso de las agencias de desarrollo, lamentablemente, la región aún no enfoca esta necesidad, ni existe un esfuerzo sistemático en materia de fortalecimiento institucional y organizacional, ni en el desarrollo de las destrezas que se necesitan, en la parte gubernamental, en el sector privado, en el mundo académico y en la sociedad civil.

Mientras que la región necesita un apoyo cualitativo para afrontar estos retos, no queda claro cómo la comunidad de donantes responderá a las crisis actuales. Aunque indudablemente habrá recortes presupuestarios de ayuda y de donaciones filantrópicas, hay todavía algunos indicadores que muestran como se le dará prioridad a la financiación de donantes, y hasta existe la preocupación de que la región vuelva a situarse en lo que se percibe como “el síndrome de estar o no, en boga”. Por ejemplo, con respecto a la reducción de la pobreza y los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM) aunque fueron focos principales de los donantes, la región tuvo una insuficiente aceptación, porque la mayoría de los países de la región están clasificados como países en desarrollo de medianos ingresos.

Ahora bien, la región vuelve a estar en el centro de atención desde el énfasis del cambio climático y, recientemente, en el tema de la producción y el consumo sostenibles. Sin embargo, siguen sin visualizarse a largo plazo, asociaciones estratégicas, que realmente satisfagan las necesidades y prioridades de la región y que apoyarían la transformación de la ayuda en una verdadera inversión en el desarrollo sostenible y en las instituciones de las que dicho desarrollo depende.

Bajo este telón de fondo CANARI ha visto la necesidad de documentar su propia experiencia, no para sugerir que

algunos modelos determinados son mejores que otros, sino para reflexionar y aprender de cada experiencia, y para ofrecer ideas, lecciones aprendidas y ejemplos. Se espera, por lo tanto, que este documento sirva como base para los intercambios y que pueda ser útil a los asociados en sus propios esfuerzos hacia la construcción de instituciones que contribuyan efectivamente al desarrollo equitativo y sostenible en el Caribe y en otras regiones.

Antecedentes y reconocimientos

Este documento es el producto de la convergencia de esfuerzos de CANARI, el *International Institute for Environment and Development* (IIED) y la Fundación John D. y Catherine T. MacArthur (*the MacArthur Foundation*). En 2006, IIED arrancó con un proyecto para analizar qué hace efectivas a las organizaciones locales y cuál es el medio de apoyo local, nacional e internacional que las fortalece, o que multiplica la acción local. Para ello, encargó una serie de auto-perfiles de las organizaciones locales que han contribuido a la reducción de la pobreza y la gestión ambiental. Como parte de este proyecto global, IIED se acercó a CANARI, ya de por sí socio en una serie de proyectos con la misma institución, para que le proporcione este auto-perfil.

Esto llamo la atención de CANARI, tanto por su larga tradición de auto-análisis, como por un proyecto regional que está llevando a cabo, llamado en inglés “*Going from Strength to Strength*” (GFS2S) y en español “Movilizando Fortalezas”, con objetivos complementarios. Este proyecto, financiado por la Fundación MacArthur, busca identificar y desarrollar las capacidades de las organizaciones de la sociedad civil orientadas a la conservación y el desarrollo para que participen de manera efectiva en el manejo de los recursos naturales en el Caribe. “Movilizando Fortalezas” incluye un componente de “estudio de caso”, por lo que se decidió que uno de los estudios de caso se centrara en la institución misma. Además algunas de las investigaciones y análisis realizados para el proyecto patrocinado por el IIED apoyarían la preparación de un documento más completo, sistematizando la historia y los logros de la organización e identificando algunas de las principales lecciones aprendidas de su experiencia durante los últimos tres decenios.

Este trabajo ha dado lugar a dos publicaciones complementarias. Una de ellas es el caso de estudio preparado para el proyecto IIED (en prensa) y la otra es el presente documento, que está siendo publicado gracias al

apoyo de la Fundación MacArthur. Ambas publicaciones fueron coordinadas por Sarah McIntosh, Directora Ejecutiva de CANARI, quien también actuó como autora principal, y editado por Yves Renard, en calidad de Asociado de CANARI y ex Director Ejecutivo. Esta edición ha sido traducida de la versión inglesa: *Thirty Years in Support of Participatory Natural Resource Management: the experience of the Caribbean Natural Resources Institute (CANARI)*. La traducción fue realizada por Leida Buglass y la edición final por Roberto Perez Rivero.

Es importante señalar que el Dr. Steve Koester, Catedrático y Jefe del Departamento de Antropología de la Universidad de Colorado, Denver, lideró dos actividades:

- la revisión teórica y el análisis de documentos relativos a los procesos anteriores de auto-análisis y planificación estratégica realizados por CANARI y
- las entrevistas personales y telefónicas con una pequeña selección de personas que han interactuado con CANARI como socios de investigación y / o beneficiarios de las actividades en la formación de capacidades, principalmente en San Vicente, las Granadinas y Santa Lucía.

Cabe resaltar un agradecimiento especial a las organizaciones socias de CANARI, al personal y a los Asociados que han contribuido en diversas etapas en el desarrollo del estudio de caso, y también a los que se entrevistó, quienes proveyeron de información valiosa acerca de cómo CANARI ha apoyado y puede seguir apoyando a sus asociados a nivel nacional y comunitario. Esto incluye a:

- Julian Alexis, *General Manager, Soufriere Fishermen's Cooperative*, Santa Lucía;
- Noel Bennett, *Rural Sociologist, Forestry Department*, Jamaica ;
- Donna Brown, *Presidente, Sundew Tour Guide Services*, Trinidad y Tobago,
- Christopher Cox, *Programme Director, Caribbean Environmental Health Institute*, Santa Lucía;
- Lucius Ellevic, *General Manager, Laborie Cooperative Credit Union*, Santa Lucía;
- Félix Finisterre, *Consultor Independiente (y nombrado Elected Partner de CANARI)*, Santa Lucía;

- Lyndon John, *Assistant Chief Forest Officer, Forestry Department*, Santa Lucía;
- Vijay Krishnarayan, *Deputy Director, Commonwealth Foundation*, Reino Unido (y ex Director Ejecutivo, CANARI);
- Patricia Lamelas, *Directora Ejecutiva del Centro para la Conservación y Ecodesarrollo de Samaná y su Entorno (CEBSE)*, República Dominicana (y ex *Elected Partner* de CANARI);
- Farah Mukhida, *Directora Ejecutiva del Anguilla National Trust*, Anguilla;
- Susan Otuokon, *Directora Ejecutiva del Jamaica Conservation and Development Trust*, Jamaica;
- Fitzgerald Providence, *Programme Manager, Integrated Forest Management and Development Programme, Forestry Department*, San Vicente y las Granadinas;
- Yves Renard, *Consultor Independiente y Director de Green Park Consultores (Asociado de CANARI y ex Director Ejecutivo)*, Santa Lucía.
- Dennis Sammy, *Manager, Nature Seekers*, Trinidad y Tobago;
- Allan Smith, *Consultor Independiente*, Santa Lucía (Asociado de CANARI);
- Patricia Turpin, *Présidente, Environment Tobago*, Trinidad y Tobago;
- Kai Wulf, *Manager, Soufriere Marine Management Area*, Santa Lucía; y
- Judy Williams, *Secretary-General, Grenada Community Development Agency*, Granada.

Es evidente para las personas lectoras, que en este caso de estudio existen muchos amigos y colegas, tanto dentro como fuera de la región del Caribe, que han contribuido en los últimos 30 años con CANARI en los procesos formales e informales de auto-análisis, en la reflexión, en la experimentación y en el aprendizaje. Son tan numerosos que dificulta mencionarlos a todos-as por su nombre, pero CANARI les agradece su contribución a estos procesos y el constante interés y apoyo a la organización y a su misión.

2. Dígame, ¿ha marcado CANARI la diferencia?

CANARI es una organización regional sin fines de lucro dedicada a trabajar en múltiples niveles para desarrollar, probar, promover y apoyar los esfuerzos locales, nacionales y regionales encaminados a mejorar el manejo de los recursos naturales y los Medios de vida, especialmente de quienes dependen de ellos, a través de enfoques participativos. El ámbito geográfico de trabajo son las islas del Caribe, incluyendo a todos los países independientes, así como los territorios dependientes de Francia, los Países Bajos, el Reino Unido y los Estados Unidos¹. Uno de los propósitos principales de la organización para alcanzar sus objetivos es la colaboración con socios locales, con la finalidad de desarrollar sus capacidades para que contribuyan a promover medios sostenibles y la gestión ambiental, así como identificar y promover la adopción de políticas adecuadas y mecanismos de gobernanza.

Evaluar y documentar el impacto de una organización dedicada al fortalecimiento de capacidades y al cambio de políticas no es una tarea fácil. Como muchos otros en este área de trabajo, CANARI es consciente de la dificultad de cuantificar e incluso de identificar resultados. Esto se debe, por una parte, a la naturaleza de la financiación, ya que muchos de los trabajos están sujetos a proyectos, por lo que se dificulta a largo plazo darle seguimiento y evaluación, y por otra parte, a que los cambios en las políticas y en las organizaciones siempre son resultado de múltiples factores, por lo que es imposible atribuir los cambios a una sola fuente.

Con el fin de hacer frente a estos retos, CANARI está en el proceso de desarrollar un marco de seguimiento y evaluación que abarque los asuntos organizacionales, programáticos y la evaluación del proyecto tratando de calificar y documentar, tanto a largo como a corto plazo, los resultados de su labor.

Tomarse atribuciones es particularmente difícil para una organización que practica la mediación. En el caso de CANARI, especialmente en sus inicios, donde

promocionó el manejo comunitario de los recursos naturales y hacia campañas a favor de la participación, su trabajo le resultó difícil. Su labor tendía a ir “contra marea” y el Instituto se encontró “solo” promocionando cambios hacia el modo en que se estaban manejando los recursos naturales. A veces, incluso entraba en conflicto abierto con agencias ambientales, especialmente las estatales. Tomando en cuenta esta experiencia, se podría relacionar los cambios que se han dado, gracias a los empujes que dio CANARI en aquel entonces.

Aunque las actitudes y las políticas han evolucionado, se debe recordar que en los años 1960 y 1970, los enfoques predominantes en el manejo de los recursos naturales se caracterizaron por las intervenciones verticales y los resultados de las iniciativas de conservación eran, con frecuencia, la exclusión de la gente y las comunidades. En la actualidad existen muchas organizaciones, a todos los niveles y en muchos sectores importantes, que ya han adoptado y promocionan enfoques y métodos similares a los de CANARI. Por ello no es posible atribuirse los cambios de políticas que se han producido en los últimos treinta años, pero sí identificar aquellos en los que pudo haber contribuido CANARI.

Adoptando el método del mapeo de alcances², es decir, “contribución no atribución”, se pueden identificar una serie de áreas clave en las que CANARI ha tenido un impacto sustancial.

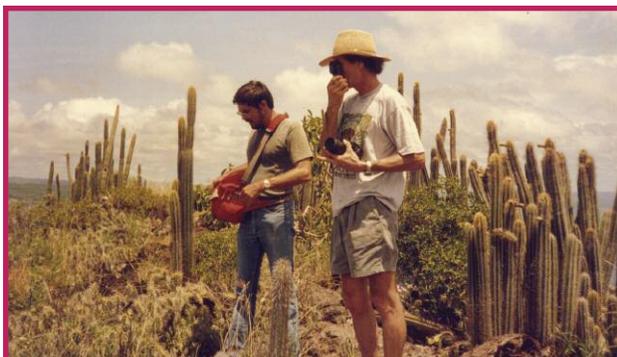


Los primeros trabajos de CANARI: el proyecto “People and the Sea” en el que se trabajó con las comunidades locales en la cosecha sostenible del erizo de mar, un importante tipo de pesca en Santa Lucía.

Fuente: Allan Smith

¹ El ECNAMP predecesor de CANARI, estaba trabajando exclusivamente en el Caribe Oriental

² Nota de la traductora: los alcances se reflejan en un cambio de comportamiento. Al recurrir al mapeo de alcances, la organización no pretende haber alcanzado los impactos del desarrollo, sino más bien poner el acento en la medida en que ha contribuido a lograr los alcances obtenidos.



Allan Smith y un colega en la Maria Island de Santa Lucía realizando una investigación de campo, que es un componente importante de los proyectos experimentales de campo de CANARI.

Fuente: Janice Cumberbatch

CANARI ha impulsado activamente el manejo colaborativo y la gobernanza participativa

Si bien ha habido muchas voces y actores en la promoción del manejo participativo de recursos naturales en el Caribe durante los últimos treinta años, una de las contribuciones sustanciales de CANARI ha sido la articulación de este enfoque, así como la demostración de sus beneficios, en el contexto caribeño. En los primeros tiempos, esto se logró a través de la implicación a largo plazo en proyectos pilotos en el campo (pe. manejo forestal en Dominica, manejo de recursos costeros y de desarrollo en Santa Lucía), obteniendo resultados que se han documentado y difundido a través de publicaciones, viajes de estudio y actividades de capacitación.

Con el tiempo, CANARI decidió disminuir su implicación directa en este ámbito, y comenzó a actuar más como facilitador de los análisis colectivos y de los aprendizajes entre los profesionales de la región. Talleres de capacitación y grupos de aprendizaje en acción (GAA - en inglés con las siglas ALG - Action Learning Group) se convierten en las acciones centrales en este proceso, combinado con el apoyo de actividades a nivel comunitario; por ejemplo, a través de pequeñas donaciones, capacitaciones y tutoría, así como la documentación continua de estudios de caso de la región³. En los últimos años, con el creciente interés y la adopción de enfoques participativos entre una amplia gama de instituciones (y, ciertamente, como un indicador del crecimiento de este interés), CANARI también ha sido requerida para desempeñar un papel de facilitador y de mediador en una serie de procesos interesantes, como por

ejemplo en la elaboración de políticas (revisando la política forestal de Trinidad y Tobago y dando propuestas para la formulación), en la gestión de planificación (por ejemplo, *Centre Hills* en Montserrat y la Sábana de Aripo en Trinidad y Tobago), y en desarrollar ajustes institucionales para interesados/grupos de intereses múltiples.

Un elemento crítico en este enfoque ha sido la facilitación del diseño y el establecimiento de nuevos acuerdos de colaboración institucional. Quizás el caso mejor documentado es el del Soufriere Marine Management Area (SMMA) en Santa Lucía, que es un buen ejemplo de cómo la resolución de conflictos y procesos participativos de planificación puede llevar a la creación de una asociación institucional, en la que participan organismos gubernamentales, no gubernamentales (ONG), grupos de usuarios y el sector privado. CANARI participó directamente, en colaboración con el Departamento de Pesca de Santa Lucía y la *Soufriere Regional Development Foundation*, en la implementación de estos procesos. Desde entonces, a través de sus actividades de capacitación y asistencia técnica, el Instituto ha contribuido a la creación y a la consolidación de varios acuerdos similares en toda la región.

Gracias a todas estas actividades, ha surgido una racionalidad fundamental, enraizada en la realidad y la experiencia del Caribe. Evidentemente, el discurso y los enfoques han cambiado con el tiempo - de un énfasis algo ingenuo y estrecho como fue “el manejo comunitario” de la década de los 80, a un mejor entendimiento de las políticas, gobernanza y asociaciones. Cabe señalar, que en las tres décadas de su existencia, CANARI claramente ha hecho un esfuerzo para aprovechar las lecciones extraídas del trabajo de campo, para identificar los costos y beneficios de los distintos enfoques, basando su capacidad y la labor de promoción en fundamentos articulados y en la experiencia documentada.

CANARI ha hecho que la gente tome conciencia de los vínculos que existen entre la reducción de la pobreza y la gestión ambiental

Varios socios de CANARI han indicado que fue a través de su participación con el Instituto como aprendieron a tomar en cuenta a los usuarios marginados de los recursos como actores o grupo de interés cuyos conocimientos e intereses son críticos para el manejo eficaz de los recursos,

³ Véase <http://www.canari.org/publications.asp> donde se presentan muchos de estos estudios de caso y otras publicaciones CANARI



Entender las perspectivas de las diferentes partes interesadas, incluyendo a los ocupantes "ilegales", fue una parte importante de proceso del plan de manejo para la Sabana de Aripo. Fuente: CANARI

y cuyos derechos y responsabilidades deben tenerse en cuenta al diseñar la nueva dirección de un convenio. Por ejemplo, un participante en un proyecto de colaboración destinado a desarrollar un plan de gestión para un área ambientalmente sensible donde viven un número de residentes “permanentes” sin título de la tierra señaló que “en uno de los talleres, se invitó al taller a los ocupantes ilegales que viven en las Sabanas de Aripo. En él fueron capaces de expresar su opinión y llegaron a comprender lo importante que era la zona en la que estaban. Tanto es así que el año pasado fue designado el área por la EMA⁴ como un área ambientalmente sensible, y basado en esa decisión, la EMA propuso diseñar nuevamente los límites para algunos de estos ocupantes ilegales”⁵.

Incluso antes de que la comunidad internacional empezara a centrarse en la reducción de la pobreza como punto principal de la agenda de la cooperación al desarrollo, el trabajo de CANARI ya estuvo impulsado por un fuerte compromiso de garantizar que los enfoques hacia el manejo de los recursos naturales contribuyeran a la reducción de la pobreza y a la mejora de los medios de vida y que a la vez, estos enfoques reflejaran las necesidades y las opiniones de aquellos cuyo sustento depende de los recursos. Desde sus primeros años, en un momento en que pocas organizaciones estaban interesadas en los enfoques que vinculaban la conservación con las personas, CANARI estaba trabajando con aserradores locales y productores de carbón vegetal para identificar estrategias que beneficiaran tanto a los recursos como a los

usuarios. Este hecho sigue siendo un elemento constante en su trabajo de campo y en sus políticas. Ejemplo de ello son los proyectos realizados con los recolectores de erizos de mar en Santa Lucía, los recolectores de algas marinas en Trinidad, y pescadores y recolectores de productos forestales no madereros en toda la región.

Aunque cabe mencionar que el término “reducción de la pobreza” como tal ha entrado recientemente en el discurso de CANARI, es evidente que el trabajo de CANARI ha ayudado a desarrollar una vinculación positiva entre el manejo de los recursos naturales y la reducción de la pobreza, al menos en tres maneras:

- disipando el mito prevaleciente de que los pobres siempre destruyen los recursos naturales, demostrando - como en el caso de los manglares Mankòtè en Santa Lucía o Fondes Amandes en Trinidad- que los usuarios de los recursos naturales emplean estrategias coherentes que proporcionan un punto de partida para cualquier mejora en el manejo, y que las personas de bajos recursos deben ser actores y socios, en vez de víctimas o rufianes;
- ilustrando cómo el enfoque vertical “de arriba hacia abajo” en la conservación y manejo de los recursos naturales puede tener consecuencias negativas en comunidades marginadas, especialmente cuando se eliminan los usos tradicionales y su carácter de usuarios;
- mediante la promoción del uso sostenible de los recursos para la generación de ingresos y creación de empleo, específicamente en el sector forestal (desde la creación de la *Cottage Forest Industries* en Dominica en 1980, a través del cambio de orientación y del aprendizaje en acción forestal, que se realiza bajo el Programa de Bosques y Medios de Vida; en el sector de la acuicultura (principalmente con el manejo de algas y de proyectos de cultivo); y en el sector turístico (por ejemplo, en colaboración con el *Heritage Tourism Programme* de Santa Lucía o el proyecto de capacitación de turismo comunitario en Granada financiado con fondos de USA, tras el huracán Iván, así como el taller regional de capacitación en colaboración con la Organización de Turismo del Caribe).

⁴ *Environmental Management Authority*, la agencia gubernamental responsable de la gestión del medio ambiente en Trinidad y Tobago

⁵ Esta percepción sobre el nuevo trazado de la frontera no es del todo correcta, puesto que la decisión de la EMA para volver a trazar la frontera fue aludida en una anterior reunión. Sin embargo, se dio la creación de un espacio donde los ocupantes ilegales se sintieran cómodos para contribuir, lo que facilitó la construcción de un consenso entre todas las partes interesadas así como entre los miembros de la comunidad, incluyendo los ocupantes “ilegales” que actuaron como una eficaz “zona de amortiguamiento humana”.

CANARI ha contribuido a fortalecer las capacidades para la gestión participativa

Gran parte del trabajo CANARI en los últimos tres decenios ha contribuido al fortalecimiento de capacidades para la gestión participativa de los recursos naturales, a través de cinco principales estrategias complementarias:

- incentivando cambios hacia otra visión del mundo y mejorando las habilidades de los individuos claves involucrados en el manejo de recursos naturales, en agencias gubernamentales y organizaciones de la sociedad civil a través de actividades de capacitación, así como en la preparación y difusión de escritos y materiales audiovisuales;
- promoviendo cambios en las políticas, estructuras y cultura de las organizaciones y las instituciones basados en la formulación y ejecución de proyectos y programas en manejo participativo de los recursos;
- facilitando el aprendizaje en acción, la comunicación y la creación de redes, y estableciendo un sentido de “comunidad”, entre los principales actores y profesionales comprometidos en explorar y promocionar enfoques más inclusivos y participativos para el manejo de los recursos naturales y el desarrollo sostenible;
- fortaleciendo la capacidad de gestión de las organizaciones e instituciones claves ayudándoles a mejorar en su eficacia, eficiencia y sostenibilidad;
- fomentando la evaluación participativa continua y adoptando cambios.

CANARI usualmente implementa varias de estas estrategias a la vez. Los procedimientos y modelos de las diversas formas de intervenciones que utiliza CANARI (a veces inesperados) han sido tomados en cuenta y se considera que han contribuido a fortalecer las capacidades para la gestión participativa de recursos naturales a nivel individual, institucional y organizacional, lo que incluye:

- muchos colegas de la región están haciendo uso de las directrices de CANARI y otros materiales, que están apoyando su trabajo, y estas directrices en algunos casos han contribuido al diseño y establecimiento de programas completamente nuevos en instituciones, como es el caso del Programa de Patrimonio de Turismo de Santa Lucía;
- las actividades de fortalecimiento de capacidades de CANARI, han contribuido a un cambio en la actitud

individual de los funcionarios en un gran número de organizaciones y en la cultura de sus organizaciones y de las asociaciones en las que trabajan, como es el caso del Departamento de Forestal en Jamaica, con el desarrollo del Comité de Manejo Forestal Local (Geoghegan 2004). Como fue expresado por un técnico forestal del gobierno, los talleres CANARI “*siempre aportan beneficios a largo plazo en la labor que hacemos - especialmente en el manejo forestal - la gente que de por sí, no tiene una orientación “comunitaria”, ha regresado de los talleres y ha sido capaz de apreciar de una manera mucho más directa el papel que la comunidad local puede jugar en hacer avanzar las cosas. Las personas que se han mostrado escépticas acerca de la participación de la comunidad, se han convertido en defensores de los enfoques participativos*”;

- estos cambios en la cultura organizacional a menudo han llevado a la adopción de enfoques participativos para la planificación estratégica y la ejecución de programas, como en el caso del EMA de Trinidad y Tobago, (varias personas clave del Departamento de Biodiversidad de esta agencia han sido entrenadas por CANARI y han aplicado el aprendizaje de la planificación y la gestión de áreas ecológicamente sensibles), el Departamento de Medio Ambiente en Montserrat (que ha desarrollado una estrategia participativa para orientar todas sus actividades tras su participación en CANARI facilitado los procesos), las ONGs *Environment Tobago* y *Nature Seekers*, de Trinidad y Tobago, el *National Trust* de Santa Lucía, y la ONG *Jamaica Conservation and Development Trust* (todos ellos han desarrollado acciones más participativas, así como enfoques de planificación estratégica y de evaluación);
- diversos líderes comunitarios que participaron en los talleres y en visitas técnicas de campo de CANARI han adquirido la confianza y la capacidad para desempeñar funciones directivas en el manejo participativo y la gobernanza local. Como el caso de los trabajadores forestales de la comunidad involucrados en el proyecto Casa de Industrias Forestales en Dominica en la década de 1980 o el caso de una participante que realizó recientemente una actividad de capacitación regional y que desde entonces ha aceptado hacerse cargo de la dirección de la organización nacional de pescadores a la que pertenecía;

- varias organizaciones que han recibido capacitación o asistencia técnica de CANARI han desarrollado las herramientas y métodos adquiridos en acciones de diseño, negociación, revisión y aplicación de arreglos de co-manejo y acuerdos de entendimiento, como son: el SMMA en Santa Lucía, el acuerdo de colaboración entre la ONG *Nature Seekers* y la División Forestal de Trinidad, el acuerdo de *Warmmae Letang* que es facilitado por la División de Bosques, Vida Silvestre y Parques de Dominica (Perry Fingal 2009).

CANARI ha influido en los cambios en las políticas públicas en varios países de la región

CANARI también ha influido en una amplia gama de procesos de cambios y formulación de políticas y planificación de gestión, especialmente relacionado con los sectores forestal, de áreas protegidas, turismo y pesca. Algunos ejemplos recientes incluyen la ayuda al proceso de desarrollo de políticas para Bosques y Áreas Protegidas de Trinidad y Tobago, la planificación del manejo del *Centre Hills* en Montserrat y las Sabanas de Aripo en Trinidad y Tobago, y la implicación en el fortalecimiento de capacidades de la *Caribbean Network of Fisherfolk Organisations* para mejorar su facultad de influir en la política regional. Los documentos de política y planes de manejo que han surgido de estos procesos reflejan cada vez más el consenso por parte de todos los interesados (por lo general los administradores de las áreas, los usuarios de los recursos, y aquellos con intereses de investigación o de conservación) para que se adopte un enfoque ecosistémico de manejo y que se tomen en cuenta los medios de vida en la gestión de los recursos y los acuerdos de gobernanza.

Gracias en parte a la labor de CANARI y a sus instituciones asociadas, el lenguaje de los medios de vida y uso sostenible se visualiza ahora en muchos documentos de política ambiental y de gestión en el Caribe, pero esto aún no ha sido traducido e incorporado dentro de las principales políticas y procesos que guían el desarrollo a nivel nacional y regional.

Firth (2005) encontró que “a pesar del hecho de que las *Estrategias y Planes Nacionales de Reducción de la Pobreza (EPNRP)* tienen como objetivo reflejar las prioridades de los pobres, sobre todo los vínculos entre pobreza y medio ambiente, estas cuestiones han sido en gran parte omitidas. Esto refleja una deficiencia general de las EPNRPs que en sus enfoques excluyen, en gran medida, la necesidad de integrar las políticas de

mitigación de la pobreza con medidas de política ambiental. Las políticas también reflejan un reconocimiento limitado del papel que cumplen los recursos naturales en la reducción de la pobreza, especialmente para la población rural”.

Esto lo demuestra el hecho de que a CANARI rara vez se le invita a consultas relacionadas con estrategias regionales o nacionales de reducción de pobreza, sumado a que CANARI no ha tenido éxito en atraer a los profesionales y los responsables políticos que trabajan en estas áreas a sus talleres y consultas. De igual manera, las organizaciones locales y nacionales de la sociedad civil que participan en el manejo de los recursos naturales no están suficientemente implicadas en los procesos principales de formulación de políticas en sus países, y todavía existe la necesidad de trabajar para defender y promover estos vínculos. En general, el panorama institucional en la región sigue siendo uno en el que hay pocos mecanismos para la colaboración intersectorial, especialmente entre el medio ambiente y los sectores de desarrollo. Lamentablemente, la colaboración tiene una connotación de “ceder poder”.

CANARI ha creado enlaces y ha cambiado las relaciones de manera que han hecho el uso de los recursos naturales más inclusivo

Existen muy pocos vínculos, y a veces altos niveles de desconfianza, entre actores que necesitan colaborar para implementar de manera efectiva estrategias de manejo de recursos naturales y desarrollo, por ejemplo, entre:

- el gobierno y la sociedad civil;
- diferentes organismos y agencias dentro del gobierno;
- organizaciones no gubernamentales regionales y nacionales que se consideran competidoras entre ellas;
- investigadores externos y actores locales dentro de los puntos o países focales;
- académicos de diferentes universidades (o incluso dentro de una misma universidad) en la región;
- diferentes facciones dentro de las comunidades, especialmente por cuestiones de política partidista y a veces por religión;
- la sociedad civil y el sector privado.

Esta falta de colaboración en el manejo de los recursos

naturales es un síntoma de relaciones dominantes de poder y de sistemas de gobernanza que concentran la autoridad y los recursos en las manos de los actores poderosos. El trabajo de CANARI ha ayudado a cambiar esta realidad creando puentes entre actores e introduciendo enfoques que no estaban bien conectados, contribuyendo al empoderamiento de actores débiles, así como también a cambiar relaciones de poder y dinámicas de interacción. Esto se ha logrado a través de los vínculos entre:

- ciencia y conocimientos tradicionales, con reconocimiento y demostración del valor de ese conocimiento en los sistemas tradicionales de manejo, y de los beneficios de promover el diálogo entre estas dos formas de conocimiento. Un ejemplo muy particular fue la experiencia adquirida en el proyecto Gente y Mar realizado en Laborie, Santa Lucía, donde se llevó a cabo un proceso de mapeo comunitario conducido por CANARI.
- usuarios de los recursos, organismos gubernamentales, organizaciones no gubernamentales y el sector privado, a través de la participación de “grupos de aprendizaje en acción”, consultas y en procesos de planificación conjunta, así como en calidad de representantes de organismos de manejo;
- usuarios de los recursos, profesionales y responsables en toma de decisiones a través de ejercicios de análisis y revisión de políticas;
- usuarios de los recursos y organismos regionales de formulación de políticas, por ejemplo mediante el fortalecimiento de la capacidad de la Red del Caribe de Organizaciones de Pescadores para que participara en el Foro de Pesquerías del Caribe;
- investigadores y profesionales de diferentes disciplinas y países, por ejemplo en la evaluación del estado actual y las necesidades de investigación relacionadas con el cambio climático y la biodiversidad en el Caribe;
- profesionales con experiencia y organizaciones comunitarias recién formadas, a través de programas de tutoría, y de iniciativas como los proyectos de

Aprendizaje en Acción para los Bosques y Medios de Vida.

- personas involucradas en el ámbito de las comunicaciones con perspectivas muy variadas, como el caso que llevo a cabo CANARI en colaboración con Panos Caribe, y la Fundación de la Commonwealth, diseñando y organizando un taller para artistas, trabajadores de los medios, ONGs y organizaciones comunitarias de base (OCBs) sobre el tema del cambio climático.

3. Evolución de la misión y del enfoque de CANARI

Una misión consistente y coherente

Desde sus comienzos (véase el apéndice 1 para más detalles), la organización se ha dedicado a vincular el manejo de los recursos naturales con el desarrollo (Geoghegan, 1994). El antecesor de CANARI, el *Eastern Caribbean Natural Area Management Programme* (ECNAMP), se implementó en conjunto con la Universidad de Michigan y la Asociación para la Conservación del Caribe (ACC), comenzó en Dominica enfocándose en la gestión forestal y la planificación de áreas protegidas. Su interés y énfasis del trabajo en este país se plasmó principalmente en la gestión comunitaria de recursos naturales, donde colaboró con la División de Bosques, Vida Silvestre y Parques y con los aserradores locales probando y promocionando la extracción sostenible de madera compatibilizándola con el manejo de los bosques. Asimismo en Santa Lucía, en la parte sureste de la isla, CANARI facilitó proyectos de colaboración con los usuarios, grupos comunitarios, organizaciones no gubernamentales y organismos gubernamentales. Del trabajo en Santa Lucía surgieron actividades regionales dirigidas a difundir las lecciones aprendidas y a crear capacidades en otras organizaciones interesadas e involucradas en procesos participativos de gestión.

CANARI ha trabajado continuamente para avanzar en la aplicación del concepto fundamental de “manejo participativo y gobernanza”, a través de un programa de investigación aplicada, probándolo repetidamente en “experimentos”, analizándolo e identificando lecciones aprendidas, para luego, teniendo en cuenta la experiencia acumulada, mejorarlo, refinarlo y desarrollar nuevas maneras de lograr ambos objetivos. Como muestra la revisión de los informes técnicos, artículos publicados, evaluaciones internas y las sucesivas planificaciones estratégicas de CANARI, este programa de investigación, que otorga especial importancia a la evidencia empírica y los datos primarios, ha sido el impulso de la evolución continua de la organización en concebir e implementar enfoques participativos dirigidos a integrar el manejo de

los recursos naturales con el desarrollo social y económico en la base.

En 1992, tras una serie de cambios internos, CANARI se reestructuró y definió una nueva misión que enfatiza la importancia de la participación comunitaria, especificando que su propósito es “reforzar la capacidad de las comunidades caribeñas y sus instituciones para manejar los recursos naturales críticos para su desarrollo”. Esto se logró a través del énfasis en el co-manejo, una aproximación que *Geoghegan* define en su sentido amplio como “enfoques del manejo de los recursos naturales que apoyan la colaboración activa de todos los sectores y grupos de interés relevantes” (Geoghegan 1994). Los proyectos desarrollados bajo este enfoque estaban centrados en los parques naturales y áreas protegidas, así como los recursos naturales de propiedad común. Luego la organización continuó con sus actividades básicas de investigación, documentación, información, formación y colaboración técnica.

Esta reseña histórica compilada por Geoghegan formó parte de una extensa evaluación participativa y un proceso de planificación estratégica, que también incluyó estudios de caso, evaluación de impacto, una encuesta de percepciones externas y expectativas, análisis de la gestión y evaluación del desempeño. El resultado fue un detallado plan estratégico de diez años para el período 1996-2005 (CANARI 1996). Cuando se formuló este plan, la misión había evolucionado ligeramente hacia : “*crear vías para la participación equitativa y la colaboración efectiva entre las comunidades caribeñas e instituciones para el manejo de los recursos naturales críticos para su desarrollo*”.

Hacia el final del período 1996-2005, se lleva a cabo, con fondos de la Fundación MacArthur, un nuevo y detallado proceso de revisión participativa para desarrollar un plan quinquenal estratégico (2006-2010). Esta revisión estratégica de las actividades de CANARI a lo largo de los últimos cinco años incluían encuestas, entrevistas, grupos focales, una serie de reuniones internas y un evento

regional que involucró a los asociados regionales e internacionales. Uno de los resultados fue que la misión se mantuvo sin cambios sustanciales, quedando como “promover la participación equitativa y la colaboración efectiva de las comunidades caribeñas e instituciones en el manejo de los recursos naturales críticos para su desarrollo”. Además se adoptaron dos definiciones de visión:

- Una región del Caribe socialmente cohesionada, con un vigoroso sentido de comunidad y responsabilidad colectiva por su patrimonio natural y cultural, forjada a través de procesos equitativos y participativos de visión, toma de decisiones y gestión.
- Instituciones, políticas y prácticas que reflejan un modelo de desarrollo caribeño basado en el uso sostenible de los recursos naturales para satisfacer las necesidades de los medios de vida y las aspiraciones de la población del Caribe.

Enfoques que evolucionan con el tiempo

Las publicaciones e informes que abarcan el período de 1995 hasta la presente muestran cómo CANARI y sus socios han continuado experimentando, analizando, evaluando y tratando de mejorar los principios organizativos y los elementos del programa descrito por Geoghegan (1994). La evolución de la organización y sus enfoques han ocurrido durante un período de 30 años de cambios globales económicos y ambientales, que han influido directamente en las tendencias de los modelos de desarrollo dominantes, las políticas nacionales de desarrollo y las prioridades de los donantes. De esta forma, la evolución de CANARI en el manejo participativo de los recursos es también una prueba de su flexibilidad para responder a estas condiciones cambiantes y los desafíos, así como de su capacidad para integrar en su propio aprendizaje las lecciones de otros, sin dejarse influir excesivamente por los cambiantes discursos y las veleidades de organizaciones internacionales y organismos para el desarrollo asociados.

La necesidad de un cambio progresivo desde el énfasis en el co-manejo entre los usuarios de los recursos, la sociedad civil y los gobiernos hacia una visión más inclusiva del manejo participativo que incluya tanto a los recursos de propiedad pública como la privada se destacó en una evaluación interna de mitad de período realizada en el 2001. Esto fue motivado por la búsqueda continua de la



Un amplia gama de partes interesadas del gobierno, de la sociedad civil y del sector privado en Montserrat gestionan en un proceso de planificación cómo el último remanente de bosque de la isla debería ser manejado para beneficiar a la gente.

Fuente: CANARI

organización de aproximaciones al desarrollo socialmente justos, que vinculen las necesidades de los medios de vida con formas de gobernanza que facilitan la participación; así como por un creciente interés en las dimensiones económicas y de los medios de vida en el manejo de los recursos naturales (Perry-Fingal 2005). Y finalmente por una recomendación de la evaluación de mitad de período del plan estratégico, donde CANARI adopta un nuevo énfasis en la mejora de los beneficios socio-económicos y ambientales del manejo de los recursos (CANARI 2002).

También fue revisado el énfasis original de la organización en las "comunidades", ya que se reconoció un falso sentido de homogeneidad que este término implica (Brown 1995). El énfasis cambió hacia los “actores” definidos como “aquellos que tienen influencia sobre, o pueden ser afectados por el proceso de manejo”. El concepto es más amplio, reconociendo a individuos y grupos que directa o indirectamente influyen o son afectados por el uso y el manejo de un recurso (Geoghegan y Renard, 2002). De esta forma el término actores abarca grupos de personas más allá de una comunidad geográficamente definida como local, y reconoce de forma implícita los diferentes intereses y las relaciones de poder que caracterizan los nexos entre un grupo determinado y el recurso, y entre los diferentes usuarios de los recursos.

Geoghegan y Renard (2002) destacaron este cambio de énfasis desde las comunidades hacia los actores como uno de los componentes esenciales del marco conceptual de CANARI para la planificación participativa y el manejo de los recursos naturales, reconociendo que:

- el manejo de los recursos es, en efecto, el manejo de la relación entre las personas y los recursos;
- las relaciones entre los actores y su conexión con los recursos naturales se rigen por una serie de instituciones formales e informales, que incluyen normas culturales y leyes;
- estas instituciones son complejas y dinámicas;
- el manejo es la tarea de transformar estas instituciones para lograr objetivos definidos, que incluyen satisfacer las necesidades humanas, la reducción de la pobreza y la justicia social,
- para que este proceso de transformación ocurra, la complejidad y la coherencia de las instituciones existentes tiene que ser reconocida, así como la diversidad y los intereses de los distintos actores.

Además de describir el marco conceptual de CANARI, Geoghegan y Renard (2002), enuncian cuatro lecciones sobre el manejo de áreas protegidas, basados en las experiencias de CANARI, de administradores de recursos y de trabajadores del desarrollo que participaron en talleres de capacitación de CANARI, estas fueron:

- la necesidad de reconocer la diversidad de actores y tener en cuenta la complejidad de sus intereses y relaciones con los recursos y entre ellos;
- la importancia de arreglos institucionales adecuados para lograr el éxito a largo plazo del manejo participativo;
- la necesidad de transparencia y procesos negociados para determinar las prioridades ante la insuficiencia de recursos, y
- la relación entre un manejo participativo exitoso y la obtención de beneficios apreciables para las comunidades locales.

Situaciones destacadas

Dos fuertes características emergen de esta breve reseña histórica. Una de ellas es el énfasis de CANARI en evaluar críticamente su trabajo, extrayendo, documentando y difundiendo lecciones aprendidas, y aplicándolas a proyectos posteriores, bajo comparaciones continuas y

evaluaciones de las experiencias “impulsadas localmente” y lecciones aprendidas de conceptos que vienen de “fuera” de la organización⁶. Aunque no se haya utilizado el concepto de manera explícita, CANARI probablemente cumple con los criterios de una «organización en aprendizaje», es decir, una organización que está comprometida con la innovación, que reconoce que el cambio suele provenir de los márgenes, que saber que se aprende tanto del fracaso como del éxito, y que la mejor manera de obtener nuevos conocimientos, es a través de la experimentación y del aprendizaje mutuo.

La otra característica, según Geoghegan (2009), es que la historia y la misión de CANARI han ayudado “a *criollizar, adaptar y transformar modelos de desarrollo y conservación creados o virtualizados externamente por Agencias Internacionales de desarrollo y conservación en enfoques que son apropiados para las realidades sociales económicas y ambientales del Caribe*”. Desde el punto de vista de Geoghegan, CANARI consigue esto mediante la reinterpretación de estas visiones externamente concebidas en programas y proyectos para que correspondan con la realidad. Los enfoques que CANARI promueve se basan en un concepto de manejo participativo de los recursos que asume que la sostenibilidad de los recursos y medios de vida están intrínsecamente ligados. Asimismo, explica que el “*trabajo de CANARI se basa en la idea de que el desarrollo de la región depende en gran medida de la capacidad de la población local, especialmente los pobres, de tener acceso a los recursos naturales y usarlos en sus medios de vida*”.

Después de tres décadas de esfuerzos dirigidos a cumplir una misión clara y la construcción de una organización eficiente y eficaz, CANARI se enfrenta a una serie de retos para su propio desarrollo institucional. Algunos de estos retos no son nuevos, mientras que otros han surgido con más fuerza en los últimos tiempos:

- asegurar una financiación adecuada, en particular para los gastos básicos;
- reducir la relativamente alta fuga de personal técnico y la consecuente sobrecarga de los que quedan;
- balancear la implementación efectiva de los proyectos con la habilidad de mantenerse al tanto de las publicaciones relevantes e iniciativas que se realizan fuera de la región;

⁶ Tales conceptos se derivan de la bibliografía pertinente, así como de la larga relación que ha tenido CANARI con estudiosos como Fikret Berkes (que fue muy influyente en CANARI, en el fomento a adoptar este enfoque participativo) y a través de la colaboración con instituciones académicas como la *Sustainable Economic Development Unit* (SEDU) y el *Centre for Resource Management and Environmental Studies* (CERMES) de la Universidad de las Indias Occidentales. También las interacciones en eventos tales como la Conferencia del *International Association for the Study of the Commons*.

- evaluar con efectividad los resultados y el impacto de su trabajo;
- incorporar los resultados de sus evaluaciones e identificar las necesidades de los actores en el desarrollo de nuevos programas y proyectos;
- desarrollar una estrategia de comunicación y poner un mayor énfasis en las investigaciones sobre comunicación;
- mantener un balance adecuado entre la necesidad de trabajar con procesos de tendencias dominantes e instituciones establecidas, y mantener el beneficio de explorar nuevas tendencias y probar nuevos enfoques;
- entender por qué relativamente pocas ONGs de conservación o desarrollo en la región están prosperando y distinguirlas de aquellas que están luchando por sobrevivir.

4. Lo que funciona: Reflexiones desde CANARI y sus socios

El Apéndice 2 presenta la situación actual de CANARI, con una atención especial en describir y analizar su estructura, recursos, estrategias y sistemas, que debe ser interés particular para directivos de otras organizaciones de la sociedad civil. La presente sección ofrece un análisis de la experiencia del Instituto, visto desde las opiniones de sus socios.

Estrategias institucionales

Un enfoque estratégico

Una lección esencial de la historia de CANARI, que sin duda puede ser extraída de la historia de todas las organizaciones que han sido capaces de lograr resultados significativos en su trabajo, es la de mantenerse enfocado. Esta fidelidad a la misión es vista por los socios de CANARI como una fuerza fundamental que le ha permitido continuar y crecer en relevancia. “*Se han mantenido enfocados, a pesar de tantas otras cosas, ellos han mantenido su énfasis en el manejo de los recursos y la gente*”, dice uno de los socios de CANARI, “*Yo creo que es fácil quedar atrapado en otras cosas, porque hay tantas otras cuestiones que resolver. Creo que centrarse ha sido esencial*”.

Desde el punto de vista de CANARI, el “foco” proviene de un fuerte sentido de valores, de la visión y el consenso sobre las direcciones estratégicas. En la organización, estos son revisados a intervalos regulares (de cinco años como promedio), y refinado si es necesario a través de un proceso participativo que involucra a todo el personal, miembros de la Junta Directiva, Asociados, y usualmente a un número significativo de socios y beneficiarios. La experiencia de CANARI demuestra que el “foco” también proviene de la capacidad de manejar adecuadamente las muchas oportunidades y las solicitudes que vienen de fuera, especialmente aquellas generadas por la comunidad de donantes e instituciones internacionales. Es fácil - pero no necesariamente beneficioso - para una organización seguir las siempre cambiantes tendencias de la agenda

global y participar en un gran número de reuniones y procesos internacionales.

Sin embargo, los agentes de cambio efectivo en la base son probablemente aquellos que permanecen fieles a sus propias agendas y misión y que dedican tiempo y recursos suficientes a sus programas, mientras que por supuesto están al tanto e informados de los acontecimientos importantes y de los procesos externos.

Manejo adaptativo y aprender haciendo

Una de las fortalezas de CANARI es su énfasis en evaluar críticamente su trabajo, extraer y documentar lecciones aprendidas, y aplicar todo eso al trabajo posterior. Este enfoque estaba implícito cuando la organización comenzó como ECNAMP a finales de los 70, pero desde 1995, se volvió concluyente y explícito, articulado en cada uno de los planes estratégicos de CANARI. Ahora está institucionalizado en los términos “manejo adaptativo” y “aprendizaje en acción”.

El manejo adaptativo se utiliza tanto a nivel estratégico como operativo, y se sustenta en la voluntad de evaluar críticamente el desempeño y de actuar basándose en los resultados. Cuando CANARI comenzó, había pocos ejemplos efectivos de manejo participativo de los recursos naturales, y CANARI ‘*aprendió haciendo*’. Las lecciones derivadas de estos experimentos, llamados entonces proyectos de campo, dieron lugar a cambios en los énfasis estratégicos, de las comunidades a las asociaciones y del comanejo hacia una planificación participativa más amplia, la gobernanza y los procesos de formulación de políticas.

CANARI también emplea un enfoque adaptativo para el manejo de la organización, que guía la evolución constante de sus estructuras, sistemas y procedimientos. Al nivel operacional, ha habido revisiones continuas con cambios realizados según se necesitaba y con miembros del personal estimulados a buscar formas más efectivas de operar. A nivel de gobernanza, el sistema de Asociaciones

que emergió como un resultado de estos procesos internos ha fortalecido las relaciones entre el personal y los miembros de la Junta Directiva, dando lugar a una más efectiva y equitativa forma de gobernanza dentro de la organización, sin perder los elementos esenciales de supervisión y rendición de cuentas.

Métodos y enfoques para la ejecución de los programas

Aprendizaje en Acción

Aprender sobre la marcha, a través de la facilitación de la reflexión en grupo, pensando en los problemas y encontrando soluciones, se ha convertido en un elemento clave y en instrumento de trabajo en la aproximación de CANARI hacia la investigación y el manejo adaptativo. Al resumir el trabajo de Revans (1979), Raelin (1997) y Koo (1999), McIntosh, Leotaud y Macqueen describen el aprendizaje en acción como “*un medio de desarrollo intelectual, emocional y físico, que requiere de un grupo de sujetos, a través de la intervención responsable en problemas de notable complejidad y dificultad, con el fin de lograr un cambio deseado, de manera tal que se observen mejoras en el comportamiento*”. Combina las fuentes de conocimiento con preguntas y reflexión dentro del grupo y se aplica para intentar resolver problemas (McIntosh, Leotaud y Macqueen, 2008).

Este concepto de aprendizaje en acción fue aplicado formalmente por primera vez por CANARI en el componente caribeño del proyecto *Who Pays for Water?* -



CANARI congregó a las partes interesadas: agencias de gobierno, donantes, agencias de asistencia técnica regional, organizaciones de la sociedad civil, comunidades locales para explorar y considerar si el pago de servicios por agua – cuencas hidrográficas – beneficia a la gente de bajos recursos. Fuente: CANARI



Miembros de CANARI del grupo de aprendizaje en acción del Programa de Bosques y Medios de Sustento de Vida escuchan las opiniones de los miembros comunitarios que trabajan para desarrollar medios de vida sostenibles en el uso del bosque. Fuente:

CANARI

un proyecto «multi-isla» dirigido a reforzar las capacidades de las instituciones regionales y nacionales para que evaluaran el potencial de pago por los servicios ambientales de las cuencas hidrográficas como un medio para mejorar su manejo y contribuir a mejorar los medios de vida locales. El principal objetivo del proyecto consistió en construir una comunidad de agentes de cambio, que se llamó Grupo de Aprendizaje en Acción (GAA), preparada para adaptarse y perfilar nuevas iniciativas de mercado para las cuencas hidrográficas y difundir las lecciones aprendidas en sus países (McIntosh, Leotaud y Macqueen, 2008). Esta metodología ha sido posteriormente adoptada en otros proyectos de CANARI, bajo los Programas Bosques y Medios de Vida y Sociedad Civil y Gobernanza.

Los participantes en las actividades de Aprendizaje en Acción han descrito cómo los talleres se organizan en torno a un caso de estudio o problema, convirtiéndolo en un caso de estudio, y cómo han aprendido al interactuar con los diferentes actores en el tema, que incluyen administradores profesionales de los recursos naturales, representantes de organizaciones de la sociedad civil y usuarios de los recursos. Un participante expone: “*vamos al sitio donde se están practicando las cosas que estamos discutiendo*”. “*Normalmente tenemos una reunión con personas de la comunidad para que expliquen lo que están haciendo de una manera directa – nosotros no sólo leemos sobre lo que se ha hecho en el documento del estudio de caso, sino que vamos al lugar de los hechos. Y así la gente puede realmente explicar lo que están haciendo. Por lo tanto, es un enfoque práctico, no solamente teórico. Creo*

que es una de las formas inusuales con las que CANARI contribuye: nos explican lo que está pasando, pero nos llevan a tocarlo en el terreno, por así decirlo”.

La técnica de GAAs es también muy útil como foro para el intercambio de ideas y reflexión en un conjunto diverso de personas, como un participante explica: *“los proyectos de CANARI que comenzaron recientemente con el Aprendizaje en Acción tuvieron el primer taller en Jamaica, allí se realizó un panel de discusión con algunas de nuestras organizaciones asociadas. Esto nos da también la oportunidad de ver las cosas desde una perspectiva diferente. La gente de otras organizaciones o países nos preguntan cosas que nosotros mismos no hubiésemos preguntado o siquiera pensado. De ese modo, percibimos diferentes perspectivas”.*

La relación entre CANARI y los participantes en estos procesos se describe como una de compartir: *“ellos no usan el sistema de decirnos cómo es cada cosa, cómo la aprendieron y ya. Su enfoquees definitivamente acerca de compartir y trabajar en ambos sentidos, algo que te ayuda a pensar sobre lo que estás haciendo y si hay alguna manera de hacerlo mejor”.* En este sentido, un líder de una ONG describe la interacción de su organización con CANARI como una *“relación simbiótica”*, y está claro que el énfasis en el manejo adaptativo y el aprendizaje en acción empodera tanto a los individuos que toman parte en él como a sus organizaciones.

Centrándose en agentes claves de cambio

La noción de “agentes de cambio” es una que tanto los profesionales de la gestión como los asociados de CANARI tienen poca dificultad en adoptar, ya que la mayoría estaban trabajando en temas de recursos naturales antes de relacionarse con CANARI e incluso algunos estaban involucrados como iniciadores en procesos participativos novedosos. Su relación con CANARI ha sido, en la mayoría de los casos, a largo plazo y se han desarrollado a través de una combinación de colaboración en la base, oportunidades de formación y participación en talleres, asistencia técnica continuada y, en algunos casos, co-autoría de informes y artículos.

Esto es visto como una estrategia deliberada y efectiva por parte de CANARI, como testimonio de una de las principales ONGs de la región: *“Creo que la estrategia de CANARI ha sido la de permanecer cerca de una o dos organizaciones claves en un país y trabajar para fortalecer dichas organizaciones. Creo que ha sido de un valor*

tremendo para la región”. CANARI, al enfocarse en agentes de cambio claves a nivel local, nacional y regional y establecer relaciones a largo plazo con ellos, en vez de orientarse hacia personas que ocupan posiciones formales de poder e influencia en beneficiarios de proyectos a corto plazo, considera que es capaz de optimizar el impacto de su labor en políticas y la práctica de trabajo en la región

Desarrollar las capacidades de las organizaciones asociadas

Las pequeñas organizaciones comunitarias de base OCBs y las ONGs con las que CANARI ha trabajado a lo largo del tiempo, a menudo carecen de la capacidad interna para sostenerse a sí mismas. Entonces CANARI ha visto la necesidad de complementar su colaboración y la creación de capacidades para el manejo participativo de los recursos naturales a través de talleres centrados en el desarrollo organizativo e institucional, incluyendo la gestión financiera, incorporando los procesos participativos en la propia gobernanza de la organización (desarrollando y trabajando con las juntas comunitarias), planificación de sucesión, desarrollo de recursos humanos, formulación de propuestas de proyecto y planificación estratégica. El apoyo de CANARI a estas organizaciones se complementa frecuentemente con pequeñas subvenciones dirigidas a ayudarles a realizar estas tareas e iniciar programas.

Como uno de los beneficiarios explica: *“tuvimos una propuesta de proyecto con CANARI y la financiación que nos concedieron trataba de apoyar a la organización a evaluar su foco estratégico y parte de ella fue destinada a evaluar nuestros procesos financieros. Y lo hicieron, también un análisis de actores; y nos dieron tremendas recomendaciones que nos permitieron avanzar. No estábamos muy bien antes que CANARI hiciera este trabajo con nosotros”.* Estas actividades sirven en realidad para potenciar la capacidad de los socios en otros sentidos, como la creación de alianzas y mejorar la comunicación con el gobierno. *“También en relación con la formulación de políticas”*, dice un colega de una ONG: *“ellos (CANARI) nos han ayudado mucho en el trabajo en estas áreas. Y cómo trabajar con el gobierno y cómo trabajar en redes con otras organizaciones en el país a fin de lograr nuestros objetivos en el manejo de los recursos naturales”.*

Construyendo fuertes alianzas estratégicas

El foco en agentes de cambios y la prestación de apoyo organizacional son parte de una estrategia más amplia dirigida a desarrollar e impulsar fuertes alianzas

estratégicas, tanto individuales como organizacionales, a los niveles nacional, regional e internacional. Los beneficios de este enfoque se miden no por la cantidad de alianzas, sino por su calidad, firmeza y durabilidad. A lo largo de su historia, CANARI ha sido especialmente cuidadoso de no entrar en asociaciones que no tuvieran la posibilidad de continuar y crecer, y ha tratado de fomentar relaciones que se traduzcan en verdaderas alianzas, es decir, que haya rendimiento que beneficie a todos los socios.

En el Caribe, el trabajo de CANARI ha contribuido sin lugar a dudas al desarrollo y fomento de una red informal de OCBs, ONGs y agencias gubernamentales encargadas del manejo de los recursos naturales e interesados en procesos participativos. Muchos se ven a sí mismos como miembros de dicha red, como resultado de su colaboración con CANARI y su énfasis en implementar talleres regionales donde personas de diferentes países tienen la oportunidad de conocerse y trabajar sobre un problema común. Un miembro de una organización asociada, comentó: “... existen conexiones entre personas de diferentes islas que en circunstancias normales no existirían. CANARI proporciona esta conexión. Es como un portal que ofrece enlaces entre diferentes personas. A través de CANARI he obtenido tremenda conectividad que nos permite compartir conocimientos y habilidades”. Otro explicó: “hemos sido capaces de vernos a nosotros mismos como un grupo de expertos técnicos. Operamos como una fraternidad de iguales que ofrecen diferentes perspectivas sobre un asunto. Ha sido una experiencia muy gratificante. He aprendido mucho. Las interacciones aportan un contraste al trabajo que realizo, además de la oportunidad de señalar las similitudes y los desafíos que enfrentamos en el Caribe...”.

Comunicando y difundiendo

La comunicación es clave para la promoción y el fortalecimiento de capacidades y esto implica la difusión de la labor de CANARI a través de publicaciones, informes técnicos, revisiones de políticas, videos y un sitio web, así como los talleres, capacitación y la asistencia técnica antes mencionadas. Los socios de CANARI han descrito como uno de los logros primarios del Instituto, sus numerosos informes, publicaciones sobre lecciones aprendidas, técnicas participativas específicas y estudios sobre temas relacionados con los recursos naturales. Incluso organizaciones con pocos vínculos programáticos con CANARI están haciendo uso de las publicaciones. Algunos de los entrevistados mencionaron que CANARI

también les ha apoyado con la difusión de información sobre su propio trabajo, y particularmente comunicando su trabajo a los formuladores de políticas. Con los años, CANARI se ha hecho más sistemático y riguroso en evaluar la efectividad de sus productos de comunicación y puntos de vista, visualizándolo como un área de continua revisión y mejora.

Trabajar a nivel regional

CANARI ha adoptado un alcance regional, ya que trabaja en islas de habla inglesa, española, francesa y creole. No cabe duda que esto constituye un reto, pero muchos actores en la región lo aprecian como un factor positivo. “*El Caribe es una región muy especial*”, dice el líder de una ONG nacional, “*y aunque hablamos idiomas diferentes y venimos de diferentes culturas, tenemos problemas y retos muy similares, y trabajando juntos podemos hacer mucho.*” Otro comenta: “*creo que he aprendido mucho de CANARI. Ellos también me han ayudado a establecer una mejor relación de trabajo con el resto de la gente del Caribe. No sólo con países y con organizaciones, sino también con la gente, a tener una mejor comprensión de la cultura y en qué forma debemos trabajar juntos*”.

Organización interna y la gobernanza

Una estructura de gobierno eficaz

Las disposiciones de gobernanza interna de CANARI, bajo un acuerdo de asociación que involucra a los miembros elegidos de la Junta Directiva y al personal de alto nivel, han demostrado ser efectivas. Sin embargo, en el Instituto se realizó un debate interno para discutir sobre los beneficios de la estructura de la “asociación”, es decir, preguntándose si este concepto de por sí es el que crea una relación de trabajo eficiente entre los socios elegidos, otros socios y el personal, o si bien esto se alcanzaría igual con una estructura más tradicional de Junta Directiva. Esto ha puesto de manifiesto que las claves para el éxito de esta relación podrían estar en:

- el concepto de asociación, que abarca y facilita los aportes de todo el personal;
- Seleccionando nuevos socios electos (o miembros de la Junta antes que la asociación se estableciera), en vez de celebrar las elecciones abiertas típicas de las organizaciones de membresía, lo que asegura que haya un equi-

libro de conocimientos y experiencia y que cada uno tenga algo valioso para contribuir;

- al proceso “enérgico” (la descripción de selección de socios), en el que el personal de CANARI sumerge a los socios elegidos. Este proceso se basa en la experiencia del personal de facilitar procesos participativos dentro de las actividades de los programas y que consiste fundamentalmente en presentaciones breves, seguidas por debates estructurados diseñados para encontrar soluciones creativas a los problemas, revisar y refinar objetivos estratégicos, y discutir potenciales áreas nuevas de trabajo. Esto proporciona una rara oportunidad para el aprendizaje mutuo y el intercambio abierto y constructivo de puntos de vista entre personas de diferentes disciplinas, perspectivas, estructuras organizativas, países y culturas.

Sin embargo, parece que el éxito de la Asociación, no se basa tanto en su estructura, sino en el compromiso de todos al concepto y a los procesos utilizados para alcanzarlo en la práctica. En una región donde las relaciones entre las Juntas Directivas y el personal de las organizaciones están a menudo cargadas de conflictos, estas conclusiones podrían ser útiles y relevantes para otras organizaciones, incluyendo las organizaciones de membresía.

Un equipo multidisciplinario, abierto al aprendizaje continuo y comprometido con la excelencia

Los recursos humanos son críticos en cualquier organización. Como un observador explicó: “CANARI ha tenido la habilidad de contratar personas que creen en su misión, que se identifican con la región y que son capaces de lograr las altas metas que CANARI se impone a sí misma y a otros. Creo que eso es lo que les ha permitido hacer su trabajo”. Esta persona describe el resultado que surge de trabajar con este tipo de personal: “yo creo que CANARI tiene un alto perfil de trabajo. Es muy respetado en toda la región. Por todo lo que hace tiene este nivel cualitativo... cómo decirlo, muy profesional y sin prejuicios. No lo sé... todo lo que hace es un buen trabajo”.

Otros describen al personal de CANARI como bien preparado y capaz de cumplir: “Externamente, logran alcanzar su cometido y compartir el trabajo que hacen... hay un fuerte énfasis en estar preparado... y en llegar a personas de diferentes orígenes.” Se describe al personal

CANARI como: “personas con los pies en la tierra... capaces de llegar a personas con diferentes aspiraciones e interactuar con la gente en diferentes niveles... Son capaces de gestionar y negociar todas esas diferencias, y esto significa que son muy cuidadosos con los detalles”.

La diversidad y la relevancia de las capacidades colectivas del personal de CANARI también se mencionan como un factor positivo: “tienen diferentes personas dentro de su asociación - en CANARI - con diferentes experiencias y habilidades. Y cuando estas personas tan diversas se reúnen, se alcanza un enfoque diferente. Sé que tienen a personas con habilidades en GPS⁷ y otros en botánica y vida silvestre, y todas estas diferentes capacidades se conjugan y creo que por eso son eficaces”. Del mismo modo, comenta un socio sobre la capacidad de CANARI de “seguir renovando su personal, y de tener personas competentes que se apropien de los nuevos espacios. Es una de las razones de su longevidad... Son capaces de conseguir las personas con los conocimientos requeridos para los puestos de trabajo que se liberan. Esa fue la señal para mí de que es una organización que tiene rasgos sostenibles en la contratación - que son capaces de dar espacio a jóvenes y gente con talento”.

CANARI también se ha beneficiado de un altísimo nivel de compromiso por parte de todo su personal y esto ha sido una característica de la organización desde su creación. Continúa siendo evidente la flexibilidad y disposición del personal a trabajar largas horas cuando se necesita, sin habérselo pedido los jefes o, en el caso de los directivos, por la asociación. Sin embargo, este es un aspecto del funcionamiento de CANARI que tiene el potencial de ir en contra del valor declarado de la organización de equidad y necesita de monitoreo constante, ya que este proceder tiende a afectar desproporcionadamente la vida de aquellos trabajadores que ya son difíciles, como padres solteros con niños y personas sin apoyo de familia local.

Planificación de una sucesión efectiva

La transición de los fundadores visionarios e iniciadores creativos hacia una institución sostenida en el tiempo, es una de las causas que a menudo hacen que las organizaciones (lucrativas o no) se desvíen de su curso o fracasen. CANARI va por su tercera generación de Director Ejecutivo (sería la cuarta si se incluye el período antes de la designación de su primer Director Ejecutivo) y

ha experimentado un éxodo relativamente alto de personal en años recientes; aun así, la transición ha sido relativamente fluida, en gran parte debido a:

- su política de identificar potenciales empleados, incluyendo al Director(a) Ejecutivo(a), a través de la participación de los mismos en sus talleres y actividades de fortalecimiento de capacidades y, donde es posible, 'probando' sus competencias y valores a través de asesorías cortas antes de considerar una contratación;
- el fuerte apoyo y la participación continua de antiguos empleados en su papel de Asociados y mediante el desarrollo de relaciones estrechas de trabajo entre el personal precedente y el actual (una característica de la organización llamada por varios empleados como el "Hotel California", basado en la letra de la canción del grupo Eagle "Usted puede salirse en el momento que lo desee, pero nunca se puede ir").

Recaudación de fondos efectiva

Para una organización sin fines de lucro, una exitosa recaudación de fondos es, por supuesto, una condición esencial de la eficacia y durabilidad. CANARI nunca ha estado en una posición donde podría estar "complacida" con sus fuentes de financiación, y reflexionado sobre ello, le ha servido de mucho. De hecho, las habilidades que desarrolló como consecuencia de esto, pudo ser un elemento crítico para su supervivencia en tiempos de futuro incierto. Cuando había más dinero disponible y relativamente fácil de acceder en la década de los 80 y principios de los 90, el trabajo que realizaba CANARI era tan diferente al de otras organizaciones de la región y de lo esperado por los donantes, que conseguir fondos ya era un reto.

Mientras otras organizaciones recibían dinero casi de oficio, CANARI tenía que "probarse a sí misma", así como sus propuestas de proyectos y redes tenían que ser muy buenas. Ahora que la gestión participativa es de interés para más agencias financiadoras, los fondos son más limitados, así que CANARI todavía tiene que trabajar duro para recaudar fondos exitosamente sin desviarse de su foco principal. Como consecuencia, también ha evitado la trampa de convertirse en demasiado dependiente de una o dos fuentes de financiamiento, que podrían ser retiradas a corto plazo (con esa sobre dependencia también amenazando la autonomía y la libertad de la organización receptora).

Sin embargo, la recaudación de fondos es mucho más que



CANARI ha trabajado con el personal técnico clave del Departamento Forestal para fortalecer sus capacidades y apoyar sus esfuerzos en alentar a las partes interesadas en el manejo de los bosques. Fuente: CANARI

escribir y presentar propuestas, y la experiencia de CANARI al respecto confirma la de otras ONGs que se han mantenido trabajando por largo tiempo. La recaudación de fondos trata de construir relaciones a largo plazo basadas en la confianza, de establecer y gestionar buenas redes de comunicación, que proyecten la imagen adecuada y proporcionen información relevante. Trata de cumplir y documentar adecuadamente los resultados y servicios acordados, y demostrar a los donantes potenciales que su apoyo ha sido una inversión que ha valido la pena y se valora. Para que la recaudación de fondos sea exitosa, la organización receptora tiene que ser un "buen concesionario", con sistemas eficaces, una buena comprensión de las expectativas, capacidades y limitaciones de los donantes, y el compromiso de hacer que la relación sea abierta, justa y efectiva.

Pero el compromiso de transparencia, justicia y eficiencia tiene que venir también de la institución donante, y la experiencia de CANARI en este sentido ha sido diversa. Un tema fundamental es la complejidad de la solicitud de fondos, su financiamiento y los procesos de reporte e informes, los cuales en muchos casos pueden simplificarse, sin sacrificar la transparencia y el acceso a la rendición de cuentas. Otra conclusión de la experiencia de CANARI, es que sería deseable que los donantes principales intentaran tener una mayor coherencia dentro de sus formatos de presentación de informes para reducir la complejidad y el mantenimiento de los registros financieros y de otros tipos. Ante la ausencia de tal

coherencia, resulta mucho más complicado manejar una pequeña ONG que una pequeña empresa, aun así, pocos directivos de ONGs, y mucho menos sus socios gubernamentales, tienen un conocimiento previo de la gestión financiera y de los conocimientos empresariales necesarios.

Los donantes también deberían reconocer que es más probable que mejore la sostenibilidad de una organización si se financian costos administrativos y otros gastos generales, especialmente en las primeras etapas de su desarrollo. Esta ha sido la propia experiencia de CANARI como ejecutor de fondos, así como administrador de fondos de pequeñas donaciones, donde se ha podido constatar que una suma tan pequeña como 1.500 USD, con pocas o ninguna condiciones, puede hacer una gran diferencia para apoyar a una organización a obtener equipamiento esencial, facilitar la participación de las comunidades y crear las capacidades claves, que luego les permite acceder a una gama más amplia de oportunidades de financiación. La investigación de CANARI también indica la necesidad de los donantes de reconsiderar su definición de una OCB u ONG caribeña “sostenible”, en una región con poca tradición de filantropía y con un mercado limitado de bienes y servicios; especialmente en las comunidades pobres, es imposible para todas las ONGs y OCBs existentes generar los ingresos suficientes para llevar a cabo sus misiones, a menos que sigan recibiendo fondos de proyectos, donaciones o subvenciones. Esto refuerza aún más la necesidad de un compromiso a largo plazo por parte de los donantes hacia la región y un replanteamiento de la financiación de los gastos administrativos.

Sistemas de gestión financiera efectiva y otros sistemas de gestión

CANARI hace todo lo posible para garantizar que los proyectos se completen dentro del presupuesto y los plazos estipulados, si es necesario solicitando más dinero para completarlos, y que además los fondos operativos y de flujo de efectivo se mantenga en un nivel que le permita pagar salarios y otros gastos generales. Contar con sistemas de gestión financiera adecuados y eficaces son una condición esencial para el buen desempeño y el logro de impactos efectivos. Desafortunadamente, muchas organizaciones del Caribe enfrentan graves problemas, porque no logran establecer estos sistemas.

Uso estratégico de los recursos

Al ser una organización relativamente pequeña, CANARI tiene que considerar cómo lograr el máximo impacto con sus limitados recursos. En este sentido, su filosofía ha cambiado relativamente poco a través del tiempo, es decir, adoptar y guiarse por una perspectiva a largo plazo, que incluye:

- construir sobre la base de los resultados y hallazgos de los experimentos de campo y proyectos demostrativos para diseñar actividades futuras y desarrollar recomendaciones de políticas y programas de fortalecimiento de capacidades;
- trabajar en estrecha colaboración durante un largo período con un núcleo relativamente pequeño de “agentes de cambio” identificados en la región, tanto para desarrollar sus capacidades como para solicitar sus aportaciones a la orientación estratégica de CANARI y en el desarrollo del programa;
- desarrollar relaciones a largo plazo con donantes como Hivos, la *Commonwealth Foundation* y la Fundación MacArthur, socios regionales como CERMES y Panos Caribe y agencias técnicas como la FAO.

5. Conclusiones

Por supuesto que hay muchas lecciones que podrían extraerse de tres décadas de trabajo y colaboración con un amplio rango de comunidades, el sector privado, la sociedad civil, socios académicos y gubernamentales en esta región tan diversa. De ellos, se pueden destacar unos pocos aquí, con la esperanza de que puedan ayudar a fortalecer organizaciones e instituciones en esta región y dar forma a una nueva relación entre ellos y sus socios en el desarrollo. De hecho, no tenemos duda de que las numerosas crisis que el mundo y esta región están experimentando ahora son en parte el producto de relaciones inadecuadas e injustas. Repensar la ayuda y la cooperación al desarrollo, incluyendo el apoyo que puede darse a los agentes de cambio, como CANARI, tiene que considerarse una prioridad y responsabilidad colectiva.

La misión de CANARI - la promoción de la participación equitativa y una colaboración efectiva en el manejo de los recursos naturales críticos para el desarrollo - sigue siendo altamente relevante para la agenda del desarrollo sostenible en el Caribe. A pesar de que las metodologías han evolucionado, y tanto el contexto como los temas a abordar han cambiado a través del tiempo, los conceptos de equidad, gobernanza compartida, empoderamiento y la sostenibilidad, que han estado en el corazón del trabajo de CANARI a lo largo de su historia, siguen siendo válidos en la actualidad. Es gracias a que CANARI se mantuvo enfocado en su misión, que ha podido lograr algunos impactos beneficiosos en la región, y gracias también a su voluntad y capacidad de reflexionar, aprender y adaptarse que ha sido capaz de seguir siendo relevante y útil. Su visión del manejo participativo y la gobernanza compartida es ahora una visión que comparten muchos actores.

Para realizar su visión, el Caribe y sus organizaciones necesitan un apoyo adecuado y oportuno de las agencias externas, incluidos los donantes, durante un largo período. El reto de integrar la conservación, los medios de vida y la reducción de la pobreza exige un compromiso de recursos tanto financieros como técnicos en una escala de tiempo simultánea con



Participantes de CANARI en un taller regional en manejo participativo de humedales en el 2006 visitan los Humedales de Nariva en Trinidad y observan como las partes interesadas están trabajando conjuntamente para enfrentar los desafíos de este sitio Ramsar. Fuente: CANARI

implementar, monitorear y evaluar cambios ocurridos en comportamientos y sistemas de valores arraigados. Intentar alcanzar esto con intervenciones dispersas y de proyectos a corto plazo es como Sísifo rodando su roca cuesta arriba hacia la cima de la colina, sólo para verla rodar hacia abajo de nuevo. Gran parte del trabajo de CANARI, por ejemplo, se concentra en procesos participativos que incorporan actores en desarrollar una visión, planificación estratégica y el diálogo en áreas de interés común.

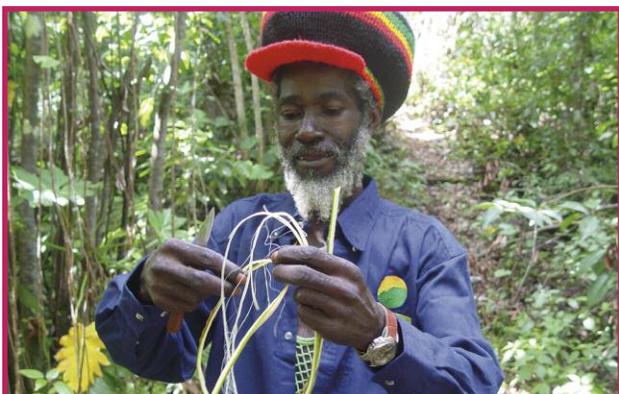
Esto suele ser altamente exitoso para ganar confianza, identificar áreas de interés común y crear consenso sobre cómo manejar los conflictos. Pero estos procesos llevan tiempo y, a menudo tendrán que ser apoyados y revisados de acuerdo con las circunstancias y la emergencia de nuevas áreas de conflictos. La experiencia de la región con las intervenciones de los donantes ha sido mixta, sin embargo, ha habido buenos ejemplos de financiamiento de proyectos y programas a largo plazo, impulsados por necesidades locales, dentro de los cuales las condiciones impuestas por los donantes fueron exitosas para lograr cambios acordados de comportamiento o culturales hasta más allá del período del proyecto⁸.

Las agencias financiadoras y otros socios externos deben hacer inversiones estratégicas encaminadas a

⁸ Por ejemplo, en el proyecto jamaicano "Árboles para el Mañana", financiado por la Agencia de Desarrollo Internacional Canadiense (CIDA) se promovió el tema de género y el enfoque participativo que dio lugar al nombramiento de la primera mujer encargada en la región como *Conservator of Forests* (conservadora de los bosques) y a trabajos extensivos entre grupos de base comunitaria, socios nacionales y regionales para afianzar la participación como cultura organizacional. En la República Dominicana, dada la promoción inicial de la organización suiza HELVETAS y el Servicio Alemán de Cooperación DED de incluir a agencias gubernamentales, y organizaciones ambientales de la sociedad civil y del sector privado interesado, ha dado lugar a la creación Consorcio Ambiental Dominicano (CAD), una de las redes ambientalistas más efectivas de la región caribeña.

formar instituciones locales que operen a nivel comunitario, nacional y regional en el Caribe. Una de las principales razones por las que CANARI (y más aún su predecesor ECNAMP) fue capaz de llevar a cabo experimentos de campo a mediano y largo plazo donde se probaron metodologías innovadoras - a menudo contra los deseos de algunas agencias locales que consideraban el enfoque participativo como una amenaza - fue el apoyo programático previsto a finales de 1970 y principios de los 80 por agencias como el Fondo Hermanos Rockefeller y el Fondo Mundial para la Naturaleza de los Estados Unidos. El Premio MacArthur para Instituciones Creativas y Eficaces, que CANARI recibió en 2009, ofrece una flexibilidad comparable, ya que la organización premiada puede determinar cómo se utilizan los fondos, así como las metodologías que se usarán para alcanzar los objetivos. Este marco de apoyo es esencial, para permitir a las organizaciones ir más allá de la ejecución de proyectos puntuales y provocar un cambio significativo en la política y desarrollar capacidades, pero está raramente disponible para las organizaciones caribeñas. Las agencias financiadoras que están activas en apoyar el trabajo de conservación en el Caribe también tienden a trabajar directamente con grandes organizaciones internacionales o ONGs norteamericanas, aunque sean necesarias más inversiones para desarrollar la capacidad local.

El diseño de programas y proyectos que son financiados por fuentes externas debe ser un ejercicio colectivo, impulsado por las necesidades y prioridades en la base. Esto es fundamental para garantizar que las inversiones estén dirigidas hacia los temas y las necesidades prioritarias, así como también que los enfoques y las intervenciones estén adaptados a las



CANARI cree que el conocimiento tradicional de la gente local es importante en las discusiones sobre cómo manejar los recursos naturales para lograr medios de sustento de vida y beneficios de conservación. Fuente: Howard Nelson

realidades locales, y que las capacidades existentes y requeridas se tomen en cuenta. CANARI ha demostrado que las evaluaciones participativas de las necesidades y de los procesos de diseño de proyectos contribuyen a mejores salidas sostenibles, especialmente cuando están acompañadas de un monitoreo participativo y adaptado. Por el contrario, la inadecuada formulación de proyectos y gestión, han traído como resultados típicos necesidades pobremente identificadas, estructuras de implementación mal diseñadas, desembolsos y presentación de informes inflexibles y, en ocasiones, grandes cantidades de fondos no utilizados devueltos al donante.

Las aproximaciones a la conservación, el manejo de recursos naturales y el desarrollo sostenible deben adaptarse a las necesidades y condiciones locales, y organizaciones de cabildeo como CANARI pueden desempeñar un papel esencial a este respecto. El concepto de "criollización" puede ser prestado de Geoghegan, quien señala que "significa la fusión de diferentes influencias que han caracterizado la historia del Caribe ...(y que) también puede aplicarse a algunos de los enfoques en la protección de los recursos naturales que se han desarrollado en la región, sobre todo en las últimas décadas" (2009). Inspirándose en el proceso que está en las raíces de las sociedades del Caribe - las sociedades que se han constituido, o más bien reconstituido, sobre la base de una mezcla de influencias étnicas, sociales y culturales y con políticas económicas conformadas por una historia (esclavitud, servidumbre y dependencia, emancipación y resistencia) y ecología (ecosistemas insulares de alta diversidad y fragilidad) muy peculiares - lo que CANARI y varios de sus asociados han hecho ha sido diseñar metodologías y prácticas que toman prestados elementos de muchas fuentes, pero que son únicas y adaptadas a las necesidades y condiciones locales, muchas veces productos de estas. Muchas organizaciones - especialmente en el Sur Global - abogan por la necesidad de soluciones y métodos autóctonos pero, en este mundo globalizado, hay lecciones que aprender desde un enfoque que ve lo "indígena" como "criollo".

Todas las organizaciones deben practicar y reflejar, en su cultura, estructura y operaciones, los valores y la misión que abogan e implementan en sus propios programas. La experiencia de CANARI sugiere que hay beneficios que pueden obtener una organización o cualquier organización, al aplicar a sus propias estrategias y comportamientos los principios y métodos que utilizan a los beneficiarios de su labor. El manejo adaptativo, participación, resiliencia, enfoques participativos multi

actores, equidad y otros son conceptos que CANARI ha aplicado consistentemente en el manejo de los recursos naturales en el campo y en el plano político, pero estos son los mismos conceptos que ha aplicado también a su estructura y operaciones. Tal vez uno de los secretos de una organización exitosa - si el éxito puede ser definido - es la coherencia y consistencia entre lo que esa organización hace y la forma en que lo hace.

Bibliografía consultada

- Brown, N.A. 1995. Popular Participation and Empowerment in Natural Resource Management. CANARI Communication 56. CANARI, St. Croix and Saint Lucia.
- Brown N.A., T. Geoghegan and Y. Renard. 2007. A Situation Analysis for the Wider Caribbean, IUCN Gland, Switzerland.
- CANARI. 1996. Strategic Plan 1996 – 2005, CANARI, St Croix and Saint Lucia
- CANARI 2002. Improving the socio-economic and environmental benefits from natural resource management: Programme Framework, CANARI Internal Document.
- CANARI. 2005a. Caribbean Natural Resources Institute Strategic Plan 2006 – 2010, CANARI, Laventille, Trinidad.
- CANARI 2005b. Final technical report on DFID project R8317 Institutional Arrangements for Coastal Management in the Caribbean, available at <http://www.nrsp.org/database/documents/2314.pdf>
- CANARI 2008a. Minutes of the 14th Partnership meeting. CANARI internal document.
- CANARI 2008b. Report on Caribbean component of IIED's User guide to effective tools and methods for integrating environment and development. CANARI, Laventille, Trinidad.
- CANARI 2009. *Enhancing CANARI's long-term financial and technical sustainability and the effectiveness of its communication strategies*. Submission for the MacArthur Award for Creative and Effective Institutions. CANARI internal document.
- Firth, D. 2005. Exploring the Poverty-Environment Nexus in the Caribbean: seeking strategies for integration and action, CANARI internal document.
- Geoghegan, T. 1994. Caribbean Natural Resources Institute: Historical Overview, 1977 – 1992. CANARI internal document.
- Geoghegan, T. 2004: The challenge of building capacity for participatory natural resource management: the case of Jamaica's national system of protected areas. CANARI Technical Report 333. CANARI, Laventille, Trinidad .
- Geoghegan, T. 2009. Creolising conservation: Caribbean responses to global trends in environmental management. Chapter 5 in J.G. Carrier and P. West, eds. *Virtualism, Governance and Practice: Vision and Execution in Environmental Conservation*. New York and Oxford: Berghahn Books. Forthcoming.
- Geoghegan, T. and Renard, Y. 2002. Beyond Community Involvement: Lessons Learned from the Insular Caribbean. *Parks* 12(2):16-25.
- Koo, L. 1999. Learning Action Learning. *Journal of Workplace Learning* 11(3):89-94.
- McIntosh, S., Leotaud, N. and Macqueen, D. 2008. Who Pays for Water? A case study of action learning in the islands of the Caribbean. *Knowledge Management for Development Journal* 4(1): 42-58.
- Perry-Fingal, B. 1999. CANARI Institutional Review. CANARI internal document.
- Perry-Fingal, B. 2005 Report on Review Activities for Strategic Planning Process. CANARI internal document.
- Perry-Fingal, B. 2006. Warmmae Letand: A case study of community-based tourism within the Morne Trois Pitons World Heritage Site, Dominica. CANARI Technical Report 384. CANARI, Laventille, Trinidad .
- Raelin, J. 1997. Action Learning and Action Science: Are they different?" *Organisational Dynamics* 26(1): 21-34.
- Revans, R. 1979. The Nature of Action Learning. *Management Education and Development* 10:3-23

Apéndice 1: Evolución de CANARI y su misión

Fase de desarrollo	Misión	Programas	Afiliados, incluidos los donantes
<p>Programa Áreas Silvestres de Dominica 1976-1977</p>	<p>Vincular la conservación con el desarrollo rural (no declarada explícitamente)</p>	<p>Cuatro proyectos pilotos, sobre todo en Dominica, bajo los siguientes temas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • planificación de los recursos naturales • educación ambiental • formación • utilización <p>Un taller regional de formación (realizado en Dominica con visita de campo en Guadalupe)</p>	<p>Universidad de Michigan - Escuela de Recursos Naturales [UMSNR] (aportaciones técnicas / dirección de proyectos)</p> <p>El Fondo de los Hermanos Rockefeller [FSR] (donante)</p> <p>Gobierno de Dominica.</p> <p>Asociación para la Conservación Caribeña [CCA] (co-implemmentador)</p>
<p>Programas de Manejo del Áreas Naturales del Caribe Oriental (ECNAMP) 1978-1980</p> <p>Consolidación del programa, con una oficina pequeña en St Croix.</p> <p>Contratación de "personal consultor" en Santa Lucía y Antigua</p>	<p><i>Apoyar a los países de las Antillas Menores en asegurar que las áreas y recursos naturales, contribuyan al desarrollo a largo plazo dentro de un marco cultural, económica y ecológicamente compatible (citado en Geoghegan 1994)</i></p> <p><i>Prestar apoyo técnico a los miembros del CCA.</i></p>	<p>Cuatro áreas del proyecto:</p> <ul style="list-style-type: none"> • formación • planificación • educación ambiental • ecodesarrollo (proyectos dirigidos a proporcionar beneficios económicos a corto plazo a las poblaciones rurales a través de acciones que son ecológicamente sostenibles a largo plazo (Geoghegan 1995) 	<p>UMSNR</p> <p>FSR</p> <p>CCA</p> <p>Gobiernos de las Antillas Menores</p>
<p>ECNAMP 1981-1984</p> <p>Desarrollo de la identidad institucional</p>	<p>Asistencia a los gobiernos en materia de conservación para un desarrollo que beneficie a la gente</p> <p>Foco creciente hacia el logro de beneficios económicos a nivel comunitario y en la participación local</p>	<p>Proyectos demostrativos participativos basados en trabajo de campo y actividades de formación</p>	<p>RBF y WWF- (EE.UU. e internacional)</p> <p>UMSNR</p> <p>CCA</p> <p>PNUMA Programa Ambiental del Caribe</p> <p>Gobiernos y comunidades / grupos comunitarios en las Antillas Menores (una parte significativa del trabajo de campo tiene lugar en Santa Lucía)</p>

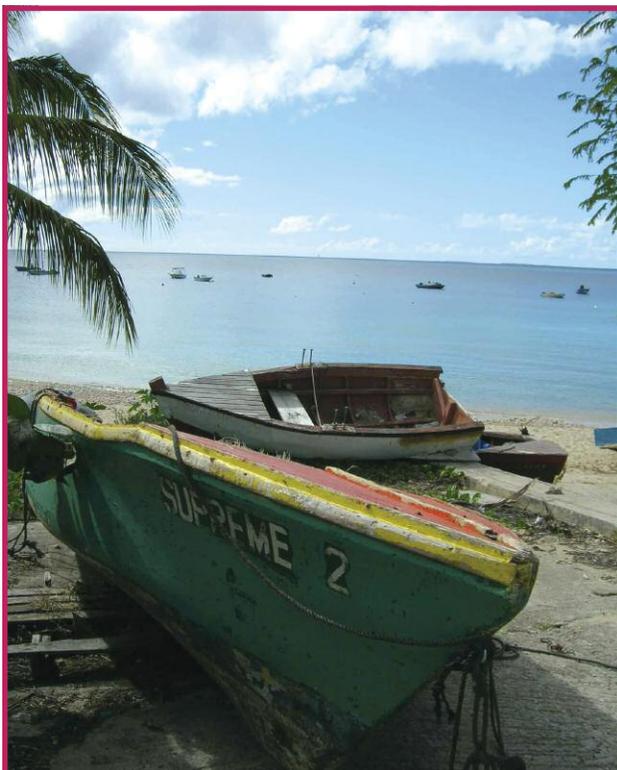
Fase de desarrollo	Misión	Programas	Afiliados, incluidos los donantes
<p>ECNAMP 1985-1989 se convirtió en una organización independiente (1986) La relación con UMSNR se rompe en 1986. Los vínculos funcionales con CCA se desarticulan gradualmente, el memorando de entendimiento se cancela en 1989. RBF se retira como donante principal a partir de 1986 se cierra su subvención. Oficinas en St.Croix y Santa Lucía Junta Directiva</p>	<p>Como la anterior pero con alcance ampliado a todas las islas del Caribe</p>	<p>Cinco programas temáticos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Parques y áreas protegidas; • manejo de las zonas costeras, manejo de los recursos basado en la comunidad (MRBO); • educación y formación; • uso sostenible de los recursos naturales. <p>Capacidad de implementación limitada por la necesidad de encontrar fuentes de financiación adicionales.</p>	<p>RBF y WWF- (EE.UU. y internacional) Gobiernos comunidades / grupos comunitarios en las islas del Caribe CCA PNUMA Programa Ambiental del Caribe Colaboración con las universidades regionales en fortalecimiento de capacidades e investigación.</p>
<p>Transición de la ECNAMP a CANARI 1989-1991 Cambio a un enfoque regional más amplio que incluye a todas las islas del Caribe. Cambia su nombre a CANARI en 1989. Desarrollo de políticas internas que incluyen políticas de personal que definen las condiciones de trabajo y beneficios.</p>	<p>Igual que la anterior, pero enfocado más al fomento de capacidades de ONGs y fideicomisos nacionales.</p>	<p>Programas temáticos reducidos a dos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Parques y áreas protegidas • Manejo de los recursos naturales basado en la comunidad, con especial hincapié en los recursos marinos y costeros. 	<p>Donantes transnacionales Gobiernos, comunidades, ONGs en las islas del Caribe Universidades regionales</p>
<p>CANARI 1992 -1995 Revisión de los programas y operaciones, dando lugar a nueva declaración de misión en 1992. Revisiones más a fondo en 1994. Se establece puesto de Director Ejecutivo Se integra el personal y las operaciones financieras en las oficinas de Santa Lucía y St. Croix</p>	<p><i>CANARI se dedica a promover la conservación que beneficie a la gente. Su misión es fortalecer las capacidades de las comunidades caribeñas y sus instituciones para manejar los recursos naturales críticos para su desarrollo.</i> (Declaración de misión aprobada en 1992)</p>	<p>Los programas definidos como:</p> <ul style="list-style-type: none"> • investigación • información y documentación • capacitación <p>Desarrollo y promoción del co- manejo enfocados en parques nacionales, áreas protegidas y recursos naturales de propiedad común (en particular recursos costeros)</p>	<p>Donantes bilaterales y multilaterales Gobiernos, comunidades, ONGs en las islas del Caribe Universidades regionales</p>

Fase de desarrollo	Misión	Programas	Afiliados, incluidos los donantes
<p>CANARI 1995 - 2000 Desarrollo del plan estratégico 1996-2005</p>	<p><i>Crear vías para la participación equitativa y la colaboración efectiva de las comunidades e instituciones caribeñas en el manejo de los recursos naturales críticos para su desarrollo</i> (CANARI 1996) Ámbito geográfico: Caribe Insular.</p>	<p>Desarrollo y adopción de políticas que apoyen una mayor participación y colaboración en el manejo de los recursos naturales mediante la investigación aplicada, el análisis y el cabildeo (CANARI 2006)</p>	<p>Donantes bilaterales y multilaterales ONG s internacionales</p> <p>Gobiernos, comunidades, ONG s en las islas del Caribe Universidades Regionales</p>
<p>CANARI 2000 - 2005 Revisión intermedia del plan estratégico en 2002 Sede principal se trasladó a Trinidad en 2001 Una oficina con un representante en Antigua 2003-2005</p>	<p>Igual que la anterior pero con el objetivo específico de <i>"fomentar el desarrollo y la aplicación de políticas y estrategias que generen beneficios equitativos y sostenibles del manejo participativo de recursos naturales"</i>. CANARI Marco Programático 2002-2005</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Formulación de políticas: Desarrollar y promover políticas que faciliten los beneficios socio-económicos y ambientales del manejo participativo de los recursos naturales. • Requerimientos institucionales: aumentar la comprensión de los requisitos para la participación de los actores en instituciones que apoyan el manejo efectivo de los recursos naturales. • Metodologías y habilidades: aumentar las capacidades de los individuos y organizaciones para implementar el manejo participativo de los recursos naturales mediante el cabildeo y actividades de asistencia técnica. <p>Se reduce el énfasis en la investigación de campo</p>	<p>Donantes transnacionales y agencias técnicas (por ejemplo, DFID, Fundación MacArthur, IFAD) ONGs internacionales (pe. IIED, Hivos)</p> <p>Gobiernos, comunidades, ONGs en las islas del Caribe Universidades regionales</p>

Fase de desarrollo	Misión	Programas	Afiliados, incluidos los donantes
<p>CANARI 2005 - actualidad</p> <p>Oficina principal en Trinidad Un representante con oficina en Barbados 2007-presente</p>	<p>CANARI es una organización regional sin fines de lucro cuya misión es promover la participación equitativa y la colaboración efectiva en el manejo de los recursos naturales críticos para su desarrollo.</p> <p>CANARI trata de lograr su misión a través de:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Investigación aplicada y en acción, análisis, monitoreo y evaluación de políticas innovadoras, instituciones y enfoques para la participación y la gobernanza; • intercambio y difusión de lecciones aprendidas, incluyendo el fortalecimiento de capacidades y • Promoción de asociaciones, en particular las basadas en talentos y valores regionales que contribuyen a una cooperación regional más estrecha. <p>Ámbito geográfico: Caribe insular. (CANARI 2005a)</p>	<p>Áreas focales de investigación identificadas:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Cómo se puede lograr mejor la participación equitativa y efectiva en el manejo de los recursos naturales? 2. ¿Hasta qué punto el manejo participativo de los recursos naturales puede: <ul style="list-style-type: none"> • ¿Facilitar la toma equitativa de decisiones sobre prioridades y compromisos? • ¿Mejorar los Medios de vida? • ¿Contribuir a la conservación de los recursos naturales? 3. ¿Cómo se podrían compartir de manera eficaz las lecciones aprendidas sobre el manejo de los recursos naturales y el desarrollo participativo, para influir en la toma de decisiones? <p>Programas temáticos desarrollados en 2007/2008:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Bosques y medios de vida • Cambio climático y la reducción de riesgo de desastres • Gobernanza y medios de vida en la costa y el mar. • Sociedad civil y gobernanza 	<p>Donantes transnacionales y agencias técnicas (UE, FAO, Fundación MacArthur)</p> <p>ONGs internacionales (por ejemplo, IIED, RSPB)</p> <p>Gobiernos, comunidades, ONGs en las islas del Caribe</p> <p>Universidades regionales</p>

Programa

La programación de CANARI es una parte integral de su proceso de planificación estratégica, y los programas actuales están determinados a grosso modo por los objetivos planteados en el plan estratégico 2006-2010. Desde entonces, tanto el personal de CANARI como los asociados han participado en varias discusiones sobre cómo estructurar el programa, de tal manera que todavía funcione bien desde una perspectiva interna de gestión de proyectos, pero que pueda ser comprendida mejor por los socios externos, beneficiarios y donantes. Las discusiones iniciales se centraron en si CANARI debería conservar una estructura programática con líneas transversales de investigación, comunicaciones, cabildeo y creación de capacidades, evitando quizás el peligro de sobresimplificar la complejidad de los temas tratados. O si más bien debe adoptar una estructura de programas temáticos (por ejemplo, por zona ecológica), con elementos transversales (por ejemplo, áreas protegidas), que es más fácil para los grupos meta externos de entender y proporciona un marco para la construcción de proyectos complementarios e interrelacionados. El consenso fue, que



CANARI está trabajando en fortalecer las capacidades de adaptación en medios de sustento de los recursos costeros a través del Programa de Cambio Climático y de Reducción de Desastres.

Fuente: Anguilla National Trust

a pesar de la existencia de solapamientos inevitables entre áreas programáticas, era mejor adoptar programas temáticos que proporcionan una indicación clara de los resultados deseados (por ejemplo, medios de vida o de gobernanza).

Se han seleccionado las siguientes áreas programáticas principales, con un número de ejes transversales como el turismo basado en la comunidad, género, áreas protegidas y la investigación comunicacional:

- Bosques y medios de vida.
- Cambio climático y reducción de riesgo de desastres.
- Gobernanza, en el área costera-marina y medios de vida.
- Sociedad civil y gobernanza.

Los miembros del personal siguen trabajando en todas las áreas del programa, pero con un supervisor líder de programa que se responsabiliza del desarrollo y ejecución del mismo. Esto facilita la integración y los vínculos entre todos los programas y proyectos, al tiempo que incrementa la flexibilidad organizativa y refuerza las capacidades del personal y su compromiso con los valores de CANARI.

Comunicaciones y públicos meta

La comunicación es un elemento clave del trabajo de CANARI. La revisión y la retroalimentación recibidas sobre la estrategia de comunicación de CANARI, que incluye materiales impresos y audiovisuales, creación de capacidades y formación, así como otras formas de cabildeo e influencia políticas (pe. reuniones cara a cara) han sido consideradas como favorables en su mayor parte.

La revisión estratégica del 2005 y el trabajo realizado durante el proyecto de investigación comunicativa “*Institutional Arrangements for Coastal Management in the Caribbean*” (CANARI 2005b) financiado por el Departamento para el *Department for International Development* (DFID) del Reino Unido, indicó que las publicaciones de CANARI fueron muy leídas y han contribuido a realzar la reputación de CANARI como una institución que realiza investigaciones serias y relevantes. Sin embargo, el círculo de lectores se ha visto limitado a públicos muy técnicos, como funcionarios técnicos gubernamentales, líderes de ONG s, académicos y estudiantes universitarios. En otras palabras, las necesidades de formuladores de políticas y las organizaciones comunitarias de base no se están

abordando desde los materiales impresos, aunque esto se compensó en cierta medida a través de contactos personales y programas de formación.

Mientras este enfoque algo restringido podría ser visto como resultado de una decisión consciente de enfocarse en “agentes de cambio” dentro de los gobiernos y la sociedad civil, las personas consultadas en el 2005 lo vieron como una limitación en la eficacia general y el impacto del trabajo de CANARI. Otra consecuencia ha sido cierta “imagen elitista” de CANARI y la percepción para algunos de que se ha hecho muy poco para difundir y publicar ampliamente el trabajo realizado. Para aquellos fuera del círculo inmediato de asociados y agentes de cambio, resultaba confusa la función precisa de CANARI, dando una imagen un tanto borrosa (Fingal Perry-2005).

Se tomaron algunas decisiones inmediatas para resolver esos problemas:

- inclusión sistemática de los antecedentes y reseña de la labor de CANARI en todas sus presentaciones y programas de formación;
- prestar mayor atención a la creación de una base de datos de contactos relevantes en todo el Caribe, y
- desarrollo de una nueva imagen visual, empezando con el documento de plan de 2006-2010 y el diseño de un nuevo logotipo, que incluyó la palabra CANARI y refleja mejor el énfasis hacia las personas en el trabajo CANARI (comparar el logo antiguo y el nuevo en la figura)



Una de las preguntas que surgió muchas veces desde 2005 fue cuáles son los públicos meta de CANARI y cómo la organización debería priorizar el uso de sus limitados recursos para comunicarse con ellos, con el debate principal girando en torno a si CANARI debería dedicar más de sus recursos a realizar “visitas protocolares” y relacionarse más en la construcción de relaciones de trabajo con ministros de Gobierno y los organismos



CANARI tutela a organizaciones comunitarias de base a través de una serie de talleres nacionales bajo el Programa de Bosques y Medios de Vida. Uno de los líderes de una OCB en Tobago intercambia ideas en una visita de campo como parte del taller, en el 2009. Fuente: CANARI

regionales relevantes. La conclusión de estas discusiones fue que la estrategia de CANARI de identificar a agentes de cambio fundamentales dentro de todos los sectores, ya sean individuos u organizaciones (y no necesariamente aquellos que tienen una autoridad formal), ha tenido éxito y debe seguir aplicándose.

Los principales socios directos⁹ de CANARI que han sido identificados son:

- altos funcionarios públicos en las áreas temáticas de trabajo CANARI;
- investigadores académicos y docentes (dentro y fuera de la región) que trabajan en áreas investigativas de vanguardia;
- instituciones de investigación;
- gerentes y personal técnico superior que trabajan en ONGs regionales e internacionales en el mismo campo que CANARI;
- donantes;
- organizaciones comunitarias de base que son consideradas agentes de cambio fundamentales;
- agencias de asistencia técnica;

⁹ Del inglés “boundary partners”, terminología utilizada en la técnica de mapeo de resultado (*outcome mapping*) para describir a los grupos interesados con los cuales la organización interactúa

- sector privado: empresas con importantes programas sociales corporativos, especialmente en el sector del turismo, y empresas consultoras que trabajan en el manejo de recursos naturales;
- empresas de los medios de comunicación y comunicadores, y
- ministros de gobierno (en menor medida) (CANARI 2008a).

Sin embargo, la ausencia de una estrategia integral de comunicación para la organización sigue provocando un vacío, aun cuando la aproximación general de CANARI en materia de comunicación se ha vuelto más estratégica y dirigida en los últimos tiempos, en gran parte como resultado de las conclusiones del proyecto DFID que se mencionó anteriormente (CANARI 2005b), que generó una serie de experimentos creativos sobre los que la organización sigue trabajando. En este sentido CANARI está buscando actualmente mejorar sus habilidades de comunicación y ampliar su programa es con el uso del vídeo, y en particular el vídeo participativo, así como en el desarrollo de reportes breves de políticas como respuesta a temas actuales y no solamente las salidas de sus proyectos. Ahora existe un mayor énfasis en la investigación comunicativa, que CANARI ahora trata de incorporar en todos sus proyectos, dedicándose a la búsqueda de fondos para este rubro tema en específico.

Enfoque geográfico

El alcance geográfico de CANARI continúa siendo las islas del Caribe, realizando investigación a los niveles local, nacional y regional. CANARI y sus asociados son testigos de los beneficios que han obtenido a partir del enfoque regional¹⁰ del Instituto, tales como las oportunidades para el intercambio de información y puntos de vista con colegas de otros países, sobre el aprendizaje práctico de metodologías relevantes y ejemplos pertinentes a través de estudios de caso y viajes de campo. En las evaluaciones de talleres también destaca cómo CANARI brinda oportunidades, muy reducidas en la región, para intercambiar opiniones entre individuos y

organizaciones que trabajan en el manejo de los recursos naturales en el Caribe, intercambiar puntos de vista, trabajar en problemas comunes y compartir lecciones aprendidas en un ambiente informal y abierto que permite romper barreras tradicionales entre la sociedad civil y el gobierno y entre personas de diferentes orígenes y sectores.

Muchos de los participantes en talleres y proyectos de CANARI permanecen en contacto unos con otros, creando una red informal que puede ser utilizada dependiendo de las necesidades. Los beneficios para CANARI son grandes en términos de que cuenta con amplio rango de puntos de vista, enfoques y ejemplos de estudio de caso. El enfoque regional también ayuda a la organización a destilar qué factores culturales, políticos y socioeconómicos contribuyen o limitan procesos exitosos y resultados.

No obstante, CANARI se enfrenta a varios retos en la aplicación de sus programas a nivel regional:

- la diversidad de lenguas (creole, neerlandés, inglés, francés y español);
- el alto costo, a pesar de las cortas distancias entre las islas, de los viajes intra-regionales con rutas muy complejas;
- la inadecuada infraestructura tecnológica y de servicios para facilitar el uso efectivo de alternativas a las reuniones regionales cara a cara;
- el hecho de que la mayoría de los organismos financiadores no tienen programas pan-caribeños;
- la dificultad de atraer y retener al personal que esté interesado y tenga la capacidad de trabajar a escala regional.

Gobernanza interna

CANARI, legalmente, es una organización no gubernamental, sin fines de lucro, registrada en Santa Lucía, Las Islas Vírgenes Norteamericanas y Trinidad y Tobago, con sede en Trinidad. Cuenta con el estatus 501

¹⁰ Tanto el valor como la complejidad de adoptar un enfoque regional se describe en el siguiente extracto de un análisis de la actual situación del Caribe: "Los 35 países independientes y territorios que son tratados reflejan la enorme diversidad ecológica, histórica, política y cultural, y a la vez muchos aspectos comunes que hacen la programación regional pertinente y útil. Las principales características que definen a la región incluyen: altos niveles de diversidad biológica; pequeño tamaño (de las islas, países, mercados e instituciones sociales) y la escasez de recursos, dando lugar a frecuentes conflictos; dependencia económica de los recursos naturales, vulnerabilidad a los peligros y las crisis; y apertura a las fuerzas externas (por ejemplo, los mercados mundiales, las enfermedades como el VIH / SIDA, las especies exóticas invasoras). ... Con la excepción de Haití, los países del Caribe varían en la zona media-alta en los índices internacionales de desarrollo, pero los niveles de pobreza siguen siendo altos ante la máscara de la desigualdad económica y en algunos casos aumentó. Los principales motores de las economías del Caribe son el turismo, la construcción (en gran parte relacionada con el turismo), la minería y la exploración petrolera. La región depende en gran medida del comercio exterior, y la pérdida reciente de los acuerdos preferenciales con socios comerciales tradicionales ha aumentado la competencia en los mercados internacionales (Brown, Geoghegan y Renard 2007).

(c) (3) en los Estados Unidos¹¹ y el estatus de organización de beneficencia en Trinidad y Tobago. El órgano directivo legal es una Junta Directiva. Miembros electos de la Junta Directiva ocupan las posiciones de Presidente, Tesorero y Secretario.

En 2001, CANARI estableció una innovadora estructura interna de funcionamiento, a través de la 'Asociación de socios'¹², diseñada para aprovechar eficazmente el conocimiento colectivo de los miembros electos de la junta y del personal de categoría superior, para mejorar la relación de trabajo entre los dos grupos, para dar el personal superior un papel más formal en la gobernanza de la institución, y para articular una mejor cultura de la participación en la organización. Bajo la estructura de la asociación, los miembros de la junta directiva son designados como 'socios electos' y el director(a) ejecutivo(a) como 'socio(a)'. El personal técnico superior con responsabilidades de gestión puede ser designado como 'personal empleado socio'.

Los socios electos tienen la responsabilidad colectiva de supervisar el Instituto y garantizar el uso apropiado de los fondos. Los socios electos están autorizados para representar al Instituto con la aprobación del socio(a) gerente. Son elegibles por dos períodos de dos años y después deben renunciar o darse de baja por lo menos durante dos años. Nuevos socios potenciales son identificados de manera colaborativa por todos los Asociados institucionales y luego presentado por la persona que lo conozca mejor. Luego esta persona es elegida formalmente en la reunión general anual. Las responsabilidades del "nuevo socio" institucional se han formalizado recientemente en los términos de referencia. Cabe señalar que el Instituto ha adoptado también una política de conflicto de intereses. Los gastos para asistir a reuniones están cubiertos por la institución, pero no hay una remuneración por ser Asociado.

La combinación de CANARI de poseer una reputación de excelencia desde hace mucho tiempo y un enfoque de persona a persona (de los funcionarios socios o de los socios miembros a los posibles nuevos socios elegidos) ha contribuido a que CANARI continuamente pueda atraer a gente excelente con alto perfil dentro de la región.

Sin embargo, el énfasis en las habilidades que se consideran deseables para la Junta / la Asociación ha cambiado periódicamente. Tras el traslado a Trinidad y en el período de transición (2001-2008) de los directores

fundadores (Yves Renard y Geoghegan Tighe) a la segunda y tercera generación de los socios que han manejado la organización (respectivamente Vijay Krishnarayan, Gillian Cooper y John Lyndon, así como Sarah McIntosh y Nicole Leotaud), hubo un mayor énfasis en que los socios electos tengan capacidades organizativas y de manejo. Con la creciente confianza en la gestión organizacional que se ha establecido en Trinidad, el énfasis cambió hacia el que tenía en Juntas anteriores, con una mayor proporción ahora de miembros académicos y con características de agentes de cambio a niveles regionales. Actualmente se cuenta con ocho miembros electos:

Las reuniones de la Asociación o Junta se llevan a cabo dos veces al año durante un periodo de 2-3 días en la sede de CANARI en Trinidad. Las interacciones entre las reuniones entre los socios institucionales, por lo general, se maneja de la siguiente manera:

- reuniones telefónicas trimestrales con el comité de gestión (socio gerente, presidente, secretario y tesorero);
- reuniones ad hoc telefónicas con la comisión de recursos humanos, que también se reúne durante las reuniones de asociación;
- correos electrónicos a los socios miembros de CANARI, y a los miembros electos actualizándoles sobre las noticias importantes (informando sobre nuevos proyectos y los nuevo personal), e
- información de los socios electos acerca de las actividades pertinentes en sus países o sectores;
- interacciones con cada uno de los socios elegidos en el marco de los programas o proyectos en los que ellos o sus organizaciones están involucradas.

El Personal

CANARI cuenta actualmente con una Directora Ejecutiva / Socio Directora, Directora de Programa, cuatro técnicos (tres a nivel de técnico superior), un oficial financiero y un oficial administrativo.

El personal es uno de los grandes valores que tiene CANARI, y a la vez su mayor reto. Muchas personas que contactan con CANARI esperan encontrar un personal más numeroso, basándose en los resultados obtenidos por

¹¹ Es decir, exentas del pago de impuestos, tal como se describe en la Sección 501(c)(3) del Código de Impuestos Internos de los EE.UU

¹² Nota de traducción: A lo interno de CANARI se llama *Partnership*. Los miembros de este *partnership* se les llama aquí "*partners*" o en español "socios".

la organización y su influencia a través de los años. Cómo lo expresó el Dr. Koester al reflexionar sobre las entrevistas y la indagación teórica que realizó, “¿cómo es que tan pocas personas hacen tanto”? Si bien la mayoría de las organizaciones regionales del Caribe señalan la financiación como su mayor reto, la filosofía de CANARI ha sido, y sigue siendo, que un buen personal técnico se paga así mismo. Si se identifica una persona excepcional, se hace todo lo posible para que él o ella estén “a bordo”, para encontrar los fondos para cubrir el salario durante el período inicial de orientación y entrenamiento, y para mejorar su capacidad para desarrollar propuestas de proyectos financiables en las áreas de interés para la organización y para la persona en cuestión.

Esta estrategia le ha dado buen resultado a la organización, ya que el personal técnico de CANARI es muy apreciado en la región y más allá, pero no ha resultado fácil encontrar consistentemente y retener a largo plazo un equipo de técnicos de este calibre tan grande como se desea. Los retos para este tipo de personal se refieren fundamentalmente al requerimiento de un enfoque “rígidamente flexible” (Perry-Fingal 1999), que garantice que la organización continúe comprometida con su objetivo, pero esté abierta a - y de hecho espere - nuevas ideas y nuevos ajustes institucionales que puedan llevar a una mejor y más fuertes formas de gobernanza participativa. Se espera también de los miembros del personal una cierta auto-organización y que sean independientes, no obstante, que trabajen en equipo y sean participativos y capaces de adaptarse a una cultura institucional de excelencia bajo la revisión organizacional de los resultados principales. La diversidad lingüística y cultural de la región, en la que CANARI se desenvuelve también es un desafío, y en los últimos años, ha resultado difícil mantener con constancia un equipo de alta capacidad que maneje el lenguaje oral y escrito en Francés y Español.

Esto crea un entorno que varios miembros del personal han encontrado inicialmente (a veces persiste) inquietante. El “choque cultural” que algunos funcionarios describen haber experimentado en CANARI puede atribuirse en parte al modelo tradicional de educación del Caribe, que se centra en la excelencia académica y menos en el pensamiento independiente y de tomar riesgos. Las críticas y las sanciones que se manifiestan en tales sistemas llegan a ser tan duras, que se dificulta adaptarse a la idea de que una revisión del trabajo por los colegas es una contribución constructiva para el desarrollo propio y de la organización. Del mismo modo, para las personas que

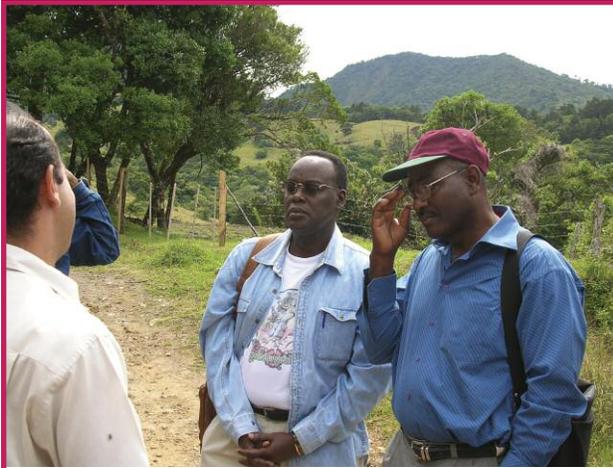
vienen de estructuras jerárquicas, que prevalecen en el ámbito gubernamental, y en algunos del sector privado e incluso organizaciones de la sociedad civil, la adaptación a una estructura más horizontal que pretende tratar de manera igualitaria a todo el mundo, puede ser incómoda.

Otros han encontrado dificultades en adaptarse al sistema donde se establece un nexo entre lo que el/la profesional está haciendo, el presupuesto disponible para el mismo, y la capacidad de la organización para que la persona siga empleada, lo que hace explícita la obligación de destinar el tiempo a las actividades identificadas y desempeñar la tarea de forma que se asegure que los presupuestos no se pasen o se toman las medidas adaptativas.

En la actualidad, el clima entre el personal es colaborativo - con relativamente pocos conflictos (y de poca importancia) . Esto se puede atribuir a una combinación de factores, entre ellos:

- se aclara de antemano a los nuevos empleados los ámbitos de la cultura institucional que les cuesta entender y se facilita tutoría en el proceso de adaptación;
- centrarse en el fortalecimiento del trabajo en equipos, de gestión de conflictos y de la tutoría;
- más reuniones periódicas del personal sobre el estado de los proyectos, incluyendo asuntos financieros y administrativos;
- reuniones quincenales del personal para asegurar que todos están al día sobre las actividades de los demás y para que participen en la toma de decisiones;
- capacitaciones internas de corta duración y sesiones de debate interno diseñadas para cortar de raíz conflictos incipientes;
- dar una mayor y amplia confianza al personal sobre su capacidad para contribuir a los debates;
- la introducción de un sistema de gestión de adaptación del desempeño que incluya reuniones trimestrales y la recompensa o reconocimiento por el logro de objetivos;
- reducir eventualidades de carencia de personal, lo que crea tensiones en el personal que permanece.

Sin embargo, CANARI continúa su lucha por identificar completamente cuál es la combinación de competencias y otros atributos que permitan un buen ajuste entre el personal potencial técnico y la organización. Aunque las capacidades investigativas y comunicativas son



CANARI facilitó en el 2006, a un responsable que traza las políticas en El Caribe, la visita a Costa Rica para estudiar el sistema de pago por servicios ambientales – cuencas hidrográficas - a través del proyecto 'Who Pays for Water?'

Fuente: CANARI

importantes, los siguientes factores podrían ser indicadores para un mayor “ajuste”:

- un sistema de valoración que incluya la comprensión y el compromiso con los valores de la participación y la equidad;
- una amplia formación académica y experiencia de trabajo en lugar de centrarse únicamente en una sola disciplina o nivel;
- apertura hacia otras perspectivas, incluso a través de revisión por pares o de comunes, y trabajar en un entorno multi-disciplinario;
- voluntad de trabajar transversalmente en proyectos y programas;
- curiosidad y deseo de seguir aprendiendo;
- orientación al trabajo en equipo pero también auto-organizados y motivados; una buena comprensión del panorama político, socio-económico y cultural del Caribe, combinado con la experiencia de trabajo en otras regiones y culturas.

La facilidad de palabra (preferiblemente para escribir) en Español, Francés y/o Creole se considera deseable.

Asociados

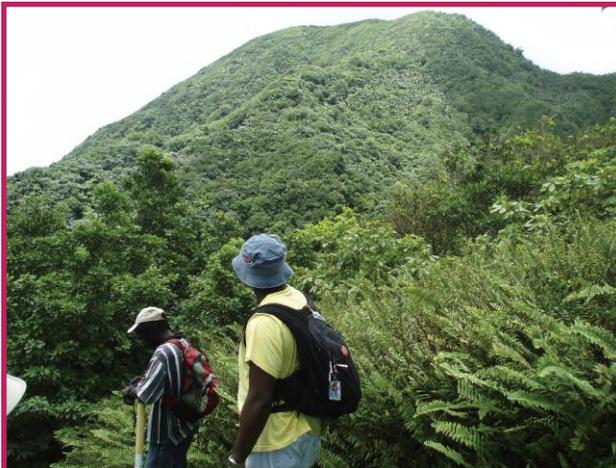
CANARI ha creado el puesto de Asociados para los individuos que tienen un fuerte compromiso con la misión

de CANARI, que han sido miembros previamente del personal o socios elegidos o han trabajado en estrecha colaboración con CANARI, y cuya experiencia aporta un valor añadido a la organización y sus programas. Estos Asociados han desempeñado un papel importante en el desarrollo de la organización desde su traslado a Trinidad en 2001, actuando como una fuente de apoyo, realizando asesoramiento especializado y ofreciéndose como memoria institucional sobre cuestiones organizacionales, sin interferir en la gestión del día a día. También han desempeñado un papel significativo como consultores en proyectos de CANARI, aportando una gama de conocimientos pertinentes; que a veces no es fácil encontrar en la región. A la vez, CANARI les ha favorecido manteniéndoles conectados con los procesos regionales y programas de interés para su trabajo individual.

Las alianzas estratégicas y asociaciones

La alianza estratégica de CANARI con personas clave, otras instituciones y organizaciones - internacionales, regionales, nacionales y locales – expande su capacidad para llevar a cabo su misión. Estas alianzas, que abarcan tanto asociaciones formales como la colaboración informal, mejoran la calidad de la investigación en la región, reduce la duplicación y optimiza el uso de los limitados recursos humanos y financieros. Entre los socios de CANARI se incluyen instituciones académicas, organismos multilaterales y bilaterales, organizaciones internacionales, regionales y organizaciones no gubernamentales nacionales, organizaciones comunitarias de base, y los consultores individuales.

En términos de organizaciones no gubernamentales internacionales, la relación entre CANARI y IIED (ha sido de especial valor para estimular nuevas ideas acerca de enfoques de manejo de los recursos naturales y de la gobernanza. Por lo general, IIED ha involucrado a CANARI tanto para apoyar a conceptualizar el diseño de un proyecto así como en la implementación del componente del Caribe, dentro de un proyecto global más amplio, por ejemplo, en el proyecto *Who Pays for Water?* que trata sobre pagos en favor de los pobres por los servicios de las cuencas hidrográficas y en la *User Guide to Effective Tools and Methods for Integrating Environment and Development* “Guía del usuario en herramientas y métodos eficaces para la Integración del Medio Ambiente y el Desarrollo”.



CANARI ha estado asociada con la Royal Society for the Protection of Birds para apoyar al proceso de planificación participativa para la conservación de la biodiversidad en Montserrat.

Fuente: Stephen Mendes

Al realizar esto, no sólo se han evitado soluciones impuestas desde el exterior planteadas sobre problemas hipotéticos, descrito por Geoghegan (2009), sino que también ha proporcionado una perspectiva global más amplia, en la que los participantes del proyecto sentían que se habían añadido nuevas ideas a los debates, tomando en cuenta que algunos de los enfoques utilizados en otros lugares (por ejemplo, Costa Rica) han demostrado no ser fácilmente transferibles a las islas del Caribe.

CANARI también ha trabajado en estrecha colaboración con la Universidad de las Indias Occidentales, y sobre todo con la SEDU y CERMES, que comparten muchos de los valores e intereses de CANARI.

Las relaciones de CANARI con otras ONGs regionales y con organizaciones comunitarias abarcan diversas facetas. Entre ellas se hallan diversos beneficiarios de la capacitación y pequeñas subvenciones, socios en el desarrollo de talleres regionales y campañas de comunicación, tales como las que se desarrollan con Panos Caribe o de parte de *Christian Aid*- centro de enfoque de los estudios de casos de CANARI - colegas y colaboradores en los programas internacionales, como la nueva Iniciativa del Caribe de la Unión Internacional para la Conservación de la Naturaleza (UICN); facilitadores de procesos regionales y nacionales donde CANARI ha sido invitado a contribuir (por ejemplo, en la Asociación para el Manejo Sostenible de Tierras coordinada por la Caribbean Network for Integrated Rural Development (Red Caribeña para el Desarrollo

Rural Integrado) y la *Sustainable Development Network* de Trinidad (Red de Desarrollo Sostenible) coordinado por la *Cropper Foundation*), así como la de formar parte de una red de intercambio de información informal, en el que se actúa en función de las necesidades o como interesados.

Financiamiento

Los programas de CANARI están financiados a través de diversas fuentes, que incluyen subvenciones de instituciones multilaterales, bilaterales y fundaciones privadas. Su gasto total presupuestado para el ejercicio en curso (2009) supera el millón de dólares (USD). CANARI complementa las subvenciones a través de cobros por capacitaciones y pequeñas consultorías que son coherentes con su visión, misión y objetivos estratégicos. En general, CANARI sólo presenta propuestas de servicios de consultoría cuando ha sido expresamente invitada a la licitación, ya sea como único solicitante o a través de un concurso de propuestas cerradas. La proporción actual de ingresos es de aproximadamente un 80% de subvenciones y un 20% de consultorías y capacitación.

Hay ventajas y desventajas en ambos tipos de ingresos. Las subvenciones amplían la posibilidad de innovar y centrarse en las prioridades estratégicas, así como de obtener un marco de tiempo más largo para el proyecto. No obstante, el diseño de propuestas complejas y los sistemas rígidos de reporte de los donantes puede ser pesado y un obstáculo para la consecución efectiva de los productos y resultados, sin que necesariamente aumenten la calidad de rendición de cuentas y la transparencia.

La relación entre CANARI y la Fundación MacArthur es un ejemplo de cómo las relaciones con los donantes puede funcionar de manera óptima. La Fundación está siempre abierta a las ideas innovadoras y creativas y ofrece sugerencias, a la vez que reconoce que no está tan bien posicionado como los beneficiarios y sus asociados para determinar qué es lo más apropiado. La forma de reportar es directa y relevante, y no retiene un pago final, para asegurar la finalización del proyecto. La relación se basa en la confianza y el respeto mutuo, que a su vez, genera un mayor sentido de compromiso por parte del beneficiario de la financiación, así como un uso eficaz y eficiente de dichos recursos.

En contraste con esta experiencia, CANARI está llevando a cabo proyectos con financiación tanto de la Unión Europea (UE) como del Fondo de Programas Forestales Nacionales de la FAO, los cuales tienen algunas reglas tan

complejas y arcanas que incluso los mismos funcionarios de programas locales de estas organizaciones han tenido dificultades en interpretar. No obstante, en estos casos, las frustraciones generadas por el diseño y presentación de informes de la propuesta han sido compensadas por el desarrollo de excelentes relaciones con las oficinas nacionales o regionales y un compromiso mutuo para tratar de minimizarlas.

La experiencia de ingresos en base a proyectos de consultoría ha sido desigual. Estos proyectos han proporcionado excelentes oportunidades para probar o aplicar metodologías participativas y desarrollar relaciones nuevas y productivas con agentes claves de cambio (por ejemplo, en los últimos años, con el Departamento de Medio Ambiente en Montserrat, la Autoridad de Gestión Ambiental y la División Forestal de Trinidad y Tobago, la Real Sociedad para la Protección de las Aves y el Comité de Conservación de la Naturaleza del Reino Unido y la *Royal Society for the Protection of Birds* et le *Joint Nature Conservation Committee* para trabajar en Territorios Británicos de Ultramar en el Caribe). En algunos casos, estos tipos de proyectos también han hecho una importante contribución a los gastos generales de administración y han proporcionado excedentes de fondos. Sin embargo, en casos, donde CANARI no ha tenido mucha participación en los términos de referencia del proyecto, o cuando el mismo ha sido mal pensado o no se basa en una necesidad bien identificada, se han dado frecuentes demandas de cambios de enfoque o procesos interactivos de consulta o revisión que no estaban previstos originalmente en el contrato, dando lugar a costos que superaron el presupuesto, especialmente si no fueron cuidadosamente administrados y re-negociados.

CANARI ha discutido intermitentemente, la posibilidad de asegurar una base de financiación más sostenible. Haber recibido el Premio de la Fundación MacArthur para Instituciones Creativas y Eficaces de 2009, está permitiendo a CANARI explorar estrategias para asegurar aún más su estabilidad financiera y la capacidad de trabajar en el tipo de investigaciones independientes y relevantes al nivel regional en el que se basa su reputación. Algunos enfoques que se han examinado son:

- Desarrollo de un fondo de base, incluida la asignación de US \$ 100.000 como capital semilla y con el objetivo de asegurar el USD 1 millón a lo largo de tres años (una meta que puede resultar ambiciosa si se tiene en cuenta el entorno económico actual);
- Explorar el potencial de crear alianzas, tanto dentro como fuera de la región, para asegurar un marco de financiación para emprender investigaciones claves identificadas y llenar vacíos en el fortalecimiento de capacidades en la región;
- facilitar vías sistemáticas y periódicas para que el personal técnico desarrolle capacidades y se mantenga en la vanguardia investigativa actual en las áreas programáticas de CANARI, principalmente a través de prácticas 'semi-sabáticas' de 3-6 semanas para estudiar con mayor profundidad un tema de interés concreto e individual que contribuya a abordar las áreas de investigación de CANARI actuales o potenciales;
- la investigación comunicativa para evaluar la efectividad de las estrategias de comunicación utilizadas en el pasado por CANARI y algunos de sus socios (por ejemplo CERMES), en relación con su política u otros objetivos, y para probar y evaluar su relación costo-beneficio (CANARI 2009).

Sistemas internos

Archivo y biblioteca

CANARI siempre ha dado mucha importancia a la implementación y el mantenimiento de sistemas que ayuden a preservar la memoria institucional, que ayuden al cumplimiento de los requisitos legales y faciliten el acceso a la información, especialmente para el personal. Esto incluye un manejo pormenorizado pero muy funcional de la biblioteca y el sistema de clasificación y archivo de copias impresas. Recientemente se tomó la decisión de mantener archivos exhaustivos sólo en formato electrónico, y sólo mantener documentos clave en forma impresa (por ejemplo, contratos, informes y resultados del proyecto). De esta manera, se está desarrollando gradualmente una biblioteca electrónica de documentos útiles. El gran reto en este área es probablemente la falta de espacio, ya que la biblioteca y el archivo están sobrecargados, a pesar de varias “depuraciones” de duplicados y publicaciones viejas sobre temas que ya no son relevantes para CANARI o para los usuarios. CANARI ha discutido desde hace varios años la posibilidad de desarrollar un proyecto con el fin de digitalizar partes de su biblioteca y sus propias publicaciones, pero esto nunca se ha materializado, en parte porque hasta hace poco la biblioteca fue mantenida por un empleado a tiempo parcial, que combinaba ese papel con estudios académicos a tiempo completo.

Sin embargo, asesores de CANARI han indicado reiteradamente la existencia de fuentes potenciales de financiamiento para la biblioteca, por lo que es algo que debe ponerse de nuevo en agenda, ya que la única biblioteca no académica (es decir, por parte de una ONG y accesible) comparable en la región, la de la Asociación Caribeña de Conservación, actualmente no se mantiene y presenta un futuro incierto.

Políticas y procedimientos internos

CANARI ha desarrollado consistentemente políticas internas y procedimientos internos para satisfacer las necesidades identificadas, sin tener que sobrecargarse de normas burocráticas, y el Instituto cuenta actualmente con los siguientes documentos y manuales:

- política de recursos humanos (incluyendo sub secciones sobre horas de trabajo, indemnización, vacaciones y prestaciones, así como de quejas)
- políticas de conflicto de intereses para los Asociados elegidos
- políticas y procedimientos administrativos
- políticas y procedimientos financieros
- políticas y procedimientos para la biblioteca
- políticas de uso de información y procedimientos

Estos son revisados y ampliados a medida que se identifican nuevas áreas, frecuentemente durante el proceso de orientación a nuevos empleados(as); un área que ha mostrado debilidades y que todavía necesita ser compilada en un manual de orientación y políticas integral y coherente.

Sistemas de gestión financiera

CANARI ha prestado atención a los asuntos del manejo financiero y ha mantenido un buen historial y registros financieros desde su comienzo. Sin embargo, esto no ha impedido que haya sufrido una serie de crisis en su flujo de efectivo. Reconociendo la necesidad de encontrar un mecanismo para cubrir adecuadamente sus gastos operacionales, adoptó en la década de 1990 un sistema de recuperación total de costos, mediante el cual el tiempo de trabajo del personal no sólo se cargada a los proyectos como un porcentaje de los salarios reales, sino que incluía un costo que recuperación de gastos generales. Sin embargo, poco a poco este sistema se tornó demasiado complejo, y en el 2005, se introdujo un nuevo sistema para simplificar el trabajo del administrador financiero y facilitar tanto la gestión interna de los proyectos como la redacción de informes externos, sin desechar el principio de la recuperación total de los costos. Una característica fundamental de este sistema, que se sigue utilizando con pequeños arreglos, es que todas las actividades del proyecto se presupuestan y se contabilizan de acuerdo a los requisitos necesarios para reportar a los donantes (a quienes se les envía por separado con diferentes requisitos de presentación de informes). Esto ha aumentado ligeramente la cantidad de tiempo que el personal y el administrador financiero tienen que invertir para realizar los informes mensuales pero ha mejorado enormemente la capacidad para monitorear el desempeño del proyecto. Esto también ha reducido y ha transformado el ejercicio de presentación de informes a los donantes a algo más rutinario y poco exigente, incluso para el caso de presentación de requisitos complejos.



Instituto Caribeño de Recursos Naturales

El Instituto Caribeño de Recursos Naturales (CANARI) es una organización regional, de carácter técnico, sin fines de lucro, que ha trabajado en Caribe Insular por casi 30 años.

Nuestra misión es promover la participación justa y la colaboración efectiva en el manejo de los recursos naturales críticos para el desarrollo.

Nuestros programas se enfocan en la investigación, el intercambio y la diseminación de lecciones aprendidas, la formación y el fortalecimiento de capacidades así como en fomentar las alianzas regionales.

Para más información, contáctenos por favor a:

Caribbean Natural Resources Institute (CANARI)
Building 7, Unit 8
Fernandes Industrial Centre,
Eastern Main Road, Lavantille, Trinidad, W.I.
Tel (868) 626-6062 Fax (868) 626 1788
Email: info@canari.org Website: www.canari.org

Este reporte técnico fue producido por el Instituto Caribeño de Recursos Naturales como resultado del proyecto “*Movilizando Fortalezas*”: Formando y fortaleciendo para una participación justa, efectiva y sostenible de las organizaciones de la sociedad civil en la conservación de la biodiversidad de las islas del Caribe. Esta publicación está financiada por la Fundación John D. y Catherine T. MacArthur



Citación: CANARI 2011, Treinta años apoyando el manejo participativo de los recursos naturales: la experiencia del Instituto Caribeño de Recursos Naturales (CANARI). CANARI Reporte Técnico No. 395

ISBN# - 1-890792-16-0