



**Programa de las
Naciones Unidas
para el Medio
Ambiente**

Distr.LIMITADA

UNEP(DEPI)/CARWG.38/INF.6

24 de octubre de 2016

Original: ESPAÑOL

Septima Reunión del Comité Asesor Científico y Técnico (STAC)
del Protocolo Relativo a las Áreas y a la Flora y Fauna Silvestres
Especialmente Protegidas (SPAWE) en la Región del Gran Caribe

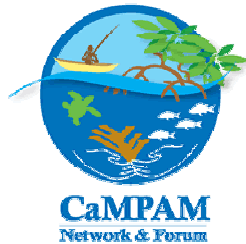
Miami, Florida, 2 – 4 de noviembre de 2016

Evaluación de la red y foro para las áreas marinas protegidas del Caribe (CaMPAM, por sus siglas en inglés)

Por razones de economía y de medio ambiente, se solicita amablemente a los Delegados descargar de Internet y traer sus copias de los Documentos de Trabajo y Documentos de Información de la Reunión y no solicitar copias adicionales.

Evaluación de la red y foro para las áreas marinas protegidas del Caribe (CaMPAM, por sus siglas en Inglés)

Un análisis de los últimos 15 años de operación, y recomendaciones para el mejoramiento de sus servicios en la región del gran Caribe -



Elaborado por: Dr. Ligia Collado-Vides
Senior Lecturer Researcher

Florida International University

29 de Septiembre de 2016.

Resumen ejecutivo

- Una evaluación de las actividades llevadas a cabo por CaMPAM en los últimos 15 años fue solicitada por UNEP-CEP cumpliendo con la decisión del Protocolo de SPAW COP8.
- La evaluación se llevó a cabo con base en A) el análisis de información en línea y otros documentos disponibles para el público en general. B) Cuatro encuestas llevadas a cabo vía electrónica dirigidas a B.i) Usuarios del Foro-Lista de correo electrónico, B.ii) Beneficiarios de subvenciones, B.iii) Alumnos del curso ToT, eB.iv) Instructores del ToT. C) Se llevaron a cabo seis entrevistas a personas con participación cercana a CaMPAM vía correo electrónico; y se entrevistaron telefónicamente a siete miembros o ex miembros del Equipo Ejecutivo.
- CaMPAM se maneja bajo el marco del Protocolo de SPAW y su programa que es administrado por UNEP/CEP. Actualmente el apoyo canalizado por CaMPAM favorece a las Partes contractuales de SPAW, como fue decidido por las Partes de la Convención de Cartagena y el Protocolo SPAW en 2012. Mientras que el vínculo institucional con UNEP-CEP ha brindado sustentabilidad y un manejo profesional de la red, también conlleva restricciones administrativas y limitaciones para su manejo.
- Desde su establecimiento, CaMPAM ha jugado un papel muy importante en la formación de recursos de las AMP en terreno. La red creó un foro y una lista de correos electrónicos para el fortalecimiento de la comunicación entre los encargados de las AMP, además de servir como fuente de información sobre eventos, oportunidades y resultados de investigaciones relacionadas con la gestión de las AMP en la región.
- CaMPAM ha formado recursos e incrementado capacidades a través de su programa de ToT, incluyendo el seguimiento de las actividades de entrenamiento locales y el programa de tutoría. Está jugando un papel clave en la formación de profesionales de las AMP. Además CaMPAM apoya la asistencia a las sesiones anuales de AMP del Instituto de Pesca del Golfo Caribe (GCFI por sus siglas en inglés), así ayuda a hacer frente a las necesidades locales a través de subvenciones. Todo lo cual ha contribuido a fortalecer la capacitación de gestores a lo largo de los últimos 15 años.
- Una fortaleza clave de CaMPAM es su continuidad y presencia sostenida, así como su visión regional aplicada a todas sus actividades.
- A pesar de que CaMPAM ha jugado un papel en la comunicación y formación de recursos, este se podría mejorar con nuevos enfoques y así mantener su liderazgo como un programa de formación de recursos y capacitación en la región.: 1) el foro y lista de correo electrónico debería de ser un lista interactiva con un acceso fácil para leer, responder y promover la discusión entre sus usuarios creando un sentimiento de pertenencia, en vez de funcionar como una fuente de información unidireccional. 2) el ToT es fuertemente apoyado por los miembros de CaMPAM siendo su programa bandera. Este programa podría beneficiarse de un análisis que resulte en un enriquecimiento, posiblemente incluyendo tópicos actuales así como incrementar el uso de recursos tecnológicos.
- El papel de CaMPAM como un programa de formación de recursos y capacitación en terreno ha alcanzado una audiencia amplia, encontrándose un fuerte apoyo de los encuestados para mantener el curso. Sin embargo los problemas globales que afectan los procesos locales están cada vez más entremezclados requiriendo actualizaciones o cursos cortos que se enfoquen a estos temas particulares.
- Con el fin de mantener y mejorar los servicios que ofrece CaMPAM, es necesario contar con un financiamiento sostenido que cubra al menos las actividades básicas, y renovar inversiones que

impulsen mejoras tecnológicas, en todos los niveles, bajo una coordinación ágil no burocrático, pero institucional y un Equipo Ejecutivo renovado activo que cuente con el apoyo de un Equipo Consultivo.

- CaMPAM tienen una fuerte presencia y se encuentra muy bien posicionado para acceder a los gestores y administradores de la región. Tiene las bases, la fuerza y el liderazgo necesario para continuar con el ofrecimiento de sus servicios. Mejorar el programa requiere repensar y actualizar el plan estratégico que debería incluir el asegurar recursos y personal que apoyarán el trabajo de la coordinadora y facilitarán la comunicación con todos los socios de la región además de desarrollar una estrategia y esfuerzos para involucrar a la comunidad en general a través de una comunicación eficiente.
- La visión y misión de CaMPAM para los siguientes 15 años debería de provenir de una comunidad comprometida con el programa y que tenga un entendimiento profundo de la nueva realidad que el mundo y de la región del Caribe en particular están enfrentando.
- Es importante hacer notar que la fundadora y la coordinadora de CaMPAM recibieron recientemente el premio “Fred Packard Award” por el servicio excepcional para las áreas marina protegidas otorgado por la comunidad internacional durante el IUCN Conservation Congress 2016.

PROLOGO

La red y foro para las Áreas Marinas Protegidas del Caribe ([CaMPAM](#)) fue desarrollada en respuesta a los objetivos del Protocolo de las zonas especialmente protegidas de vida silvestres Protocolo ([SPAW](#)) bajo el Convenio de Cartagena, administrado por el Programa Medioambiental de la ONU (UNEP) y su Programa Ambiental del Caribe (CEP). A raíz de una decisión de la Octava Conferencia de SPAW de las Partes (COP-8, Diciembre de 2014) el presente estudio tiene como objetivo el realizar una evaluación y análisis de los logros de CaMPAM con el fin de determinar las deficiencias y proporcionar recomendaciones para mejorar la prestación de sus servicios.

INTRODUCCION

En su creación, en 1997, la misión de CaMPAM fue fortalecer las capacidades de las áreas marinas protegidas (AMP) del Caribe, a través del intercambio de información, la promoción de la colaboración, la formación de recursos, la prestación de asistencia técnica y promover la creación de conexiones personales entre los administradores de los recursos marinos en áreas protegidas.

Para cumplir esta misión, CaMPAM desarrolló cuatro programas principales:

1. Información y comunicación: Una lista de correo electrónico o foro electrónico con el propósito de servir como una plataforma de comunicación y difusión para los administradores de las AMP y otras personas interesadas que se suscriban a la lista. Este foro comparte información relacionada con la conservación del medio marino, incluyendo la información sobre cursos y otro tipo de actividades de formación y entrenamiento, resultados de investigaciones, libros o publicaciones importantes, reuniones científicas, oportunidades de becas, bolsa de trabajo, noticias de las AMP y los programas nacionales e internacionales pertinentes. La lista también está abierta a los gerentes que buscan consejos de sus compañeros y expertos. Además, CaMPAM ha desarrollado una base de datos de AMP que se puede utilizar como una plantilla para buscar, o proporcionar información detallada y estandarizada de las AMP en el Caribe. Se trata de una base de datos viva que puede ser mejorada por los encargados y se espera que se convierta en una valiosa fuente de información para los estudiantes, directivos y responsables de las políticas de la región.

2. Capacitación Es un programa para aumentar el conocimiento de los profesionales de AMP utilizando la experiencia existente en la región. Comprende la Capacitación de Capacitadores (ToT por sus siglas en inglés) y el programa de asesoramiento y asistencia técnica proporcionada individualmente a los miembros de la red a través de diferentes formas de comunicación. El programa ToT incluye un curso regional y un seguimiento de las capacitaciones locales llevadas a cabo por los alumnos (capacitados), y la promoción de la creación de redes sociales entre los participantes. El objetivo principal de este programa es desarrollar la capacidad de los administradores y otros profesionales de AMPs, reuniendo a instructores y encargados de la región del Caribe. El ToT se basa en conferencias y actividades prácticas que ayudan a los estudiantes a aprender los conceptos básicos de la planificación del AMP y su gestión, incluyendo la comunicación, generación de ingresos, la promoción de la participación ciudadana, la caracterización de los ecosistemas marinos y sus servicios ambientales, las amenazas al medio ambiente y la investigación y monitoreo. Este curso también se ocupa de los aspectos de la política regional y problemas emergentes que se deciden con base en su demanda, en función de las necesidades capturadas a través de los cursos anteriores, y el intercambio de información a través del Foro de CaMPAM.

Además, este programa promueve el desarrollo de la formación de recursos a través de un programa de seguimiento con los manejadores que implementarán distintas actividades (formación de recursos, capacitación, reuniones de consulta, etc.) utilizando los conocimientos adquiridos en el curso ToT. Las actividades de seguimiento están apoyadas parcialmente por subvenciones del PNUMA-PAC. Además, un programa de tutoría se ha puesto en marcha recientemente que utiliza un equipo de encargados de las AMP como mentores en combinación con instructores del curso ToT, en un arreglo de interacción uno-a-uno, o en pequeños grupos.

3. Recursos financieros- Un programa de subvenciones pequeñas a medianas con el fin de proporcionar recursos (asistencia financiera y técnica) para implementar proyectos pequeños o grandes que promueven mejores prácticas sobre el terreno, los intercambios entre los sitios y la creación de redes entre los beneficiarios de los diferentes países de la región. El programa de subvenciones es administrado por el propio PNUMA-PAC, en colaboración con el Centro de Actividad Regional de SPAW (RAC), y otras instituciones, incluyendo el Instituto de Pesca del Golfo y el Caribe ([GCFI](#) por sus siglas en inglés).

4. Intercambio de lecciones aprendidas y redes- Además, CaMPAM organiza y coordina las reuniones anuales presenciales, en una sesión dedicada a las AMP durante las reuniones anuales del GFCI, que es la reunión de científicos marinos, manejadores y conservacionistas, más importante para la región del Caribe. Estas reuniones ofrecen a los beneficiarios de los servicios de CaMPAM la oportunidad de conocerse personalmente, interactuar y discutir los hallazgos científicos marinos pertinentes, así como compartir sus experiencias y lecciones aprendidas. Algunos de los asistentes son patrocinados por el PNUMA-PAC. De forma periódica, y dependiendo de los proyectos existentes, PNUMA-PAC y su CAR-CCR organizan reuniones de socios relevantes (por ejemplo, los centros de coordinación del proyecto de país Reto del Caribe en 2010, 2011 y 2012; CAR-enumerado los administradores de AMP, tutores, en 2013, etc.).

A través de una búsqueda exhaustiva que incluye la recopilación y el análisis de documentos escritos y páginas electrónicas, y una serie de encuestas con cuestionarios escritos enviados por correo electrónico y entrevistas telefónicas personales, este informe proporciona una evaluación del impacto de los programas de CaMPAM en la comunidad de las áreas marinas protegidas del Caribe en los últimos 15+ años. Además, el informe incluye un análisis de las deficiencias detectadas y sugiere una serie de posibles estrategias para mejorar la prestación de los servicios de CaMPAM.

METODOS

Con el fin de tener una evaluación completa de los programas de CaMPAM se utilizaron tres niveles de obtención de información. 1) Análisis de los informes escritos, documentos y sitios web. 2) Cuatro encuestas dirigidas a diferentes categorías de usuarios y beneficiarios de los productos de CaMPAM y 3) Entrevistas a informantes individuales que han participado en el Equipo Ejecutivo de CaMPAM, en la gestión actividades importantes relacionadas con el programa y los diseñadores y fundadores.

1) Documentos y página electrónica.

Con el fin de evaluar el impacto de CaMPAM como fuente y plataforma de información relacionada con las AMP, se llevó a cabo una búsqueda de documentos y sitios web disponibles para el público en general. El análisis incluyó observaciones sobre el tipo de documento, por ejemplo, podría ser un informe o una publicación.

Documentos escritos

Desde la página electrónica de CaMPAM, se descargaron y examinaron diferentes documentos. Los principales documentos analizados fueron: planes de trabajo CaMPAM, Manual ToT y reportes de los cursos de los años 2004, 2006, 2007, 2009, 2010, 2012, 2015; y los informes de las subvenciones, incluidas las subvenciones ECMMAN pequeñas, medianas y grandes.

Páginas electrónicas visitadas

Las siguientes páginas electrónicas fueron visitadas y examinadas, y en cada página, una serie de enlaces fueron seguidos para comprender la propagación de la información disponible para los usuarios. Los sitios visitados fueron:

- 1- <http://campam.gcfi.org/campam.php>
- 2- <http://campam.gcfi.org/CaribbeanMPA/CaribbeanMPA.php>
Subvenciones
- 3- <http://campam.gcfi.org/SGF/SGFEng.php>
- 4- <http://campam.gcfi.org/CaribbeanChallenge/MidGrants.php#AntiguaBarbuda> (information of projects implemented in the 8 countries)
5. CaMPAM-ECMMAN SG sites (4)
Otros sitios de protocolos y áreas marinas protegidas
- 5- <http://www.cep.unep.org/content/about-cep/spaw/spaw>
- 6- <http://www.car-spaw-rac.org/?lang=en>

2) Encuestas

Con el fin de evaluar las percepciones y opiniones sobre el impacto de los programas de CaMPAM en los administradores de la región, se recogió información directamente de los beneficiarios de los recursos de CaMPAM. Cuatro encuestas diferentes fueron diseñadas utilizando el software Qualtrix (véase el Apéndice 1), y se aplicaron a diferentes categorías de usuarios: 1) Foro-Lista de correo

electrónico y base de datos de AMP, 2) Beneficiarios del ToT, 3) Beneficiarios de subvenciones e 4) instructores del ToT.

Las encuestas se llevaron a cabo utilizando cuestionarios semi-estructurados con preguntas de opción múltiple, y una o dos preguntas de tipo abierto para permitir a los participantes expresar puntos no abordados en las encuestas. Este tipo de encuesta se ha utilizado anteriormente para evaluar las percepciones y actitudes hacia la implementación de áreas protegidas en el Caribe (Heinen et al., 2016). De acuerdo con las sugerencias de los revisores del método de evaluación, en lugar de un cuestionario para todos los miembros, distintos cuestionarios fueron diseñados y enviados a los grupos categorizados de la siguiente manera: el cuestionario para capturar información sobre la Lista de CaMPAM y la base de datos de AMP fue enviado al foro-lista de correo electrónico con el fin de llegar a todos los miembros de CaMPAM, que se estima en un total de 1000 miembros. Las otras tres encuestas se enviaron al mismo Foro, y además se enviaron a direcciones de correo electrónico específicas proporcionadas por la coordinadora de CaMPAM usando su lista de contactos (direcciones de correo electrónico). La encuesta para alumnos del ToT se envió a 57 personas, para instructores se envió a 12 direcciones de correo electrónico; y para el programa de subvenciones se envió a 69 direcciones de correo electrónico. Las encuestas estuvieron abiertas del 31 de julio al 20 de septiembre, de 2016; se enviaron tres recordatorios durante ese período.

Para obtener información sobre el origen, la historia y la evolución del programa de CaMPAM así como las percepciones y opiniones sobre el impacto de su programa en la región, una encuesta con una serie de preguntas abiertas (ver Apéndice 1) fue desarrollada y presentada en dos formatos: correo electrónico directo y personalizado enviado a 27 personas que han jugado algún papel importante en el trabajo de CaMPAM en los últimos 15 años. Además se hicieron entrevistas telefónicas a algunos miembros del Equipo Ejecutivo (7). Los resultados de estas entrevistas se integraron a través de las diferentes secciones del informe.

Los resultados fueron organizados comenzando con el tema más importante abordado por la mayoría de los entrevistados. A continuación se presenta el análisis de documentos y sitios web, seguido de la descripción de los resultados obtenidos a partir de las cuatro encuestas, los resultados cuantitativos se analizaron utilizando estadística descriptiva; tablas y gráficos de barras que se presentan en el Apéndice 2. Los resultados de la encuesta por correo electrónico en profundidad y entrevistas telefónicas a informantes específicos se integran en un formato descriptivo. En la discusión se describen los puntos sobre fortalezas, carencias y las sugerencias sobre posibles estrategias para mejorar el programa.

RESULTADOS

La fortaleza más importante de CaMPAM, mencionado por la mayoría de los informantes, es la continuidad del programa y su capacidad para garantizar su financiamiento por más de 15 años. CaMPAM es un programa reconocido en la región; directores y manejadores están al tanto del programa, y se basan en los servicios que CaMPAM presta para mantenerse informados, promoviendo las comunicaciones en redes y la capacitación de recursos.

El apoyo de GCFI para mantener la página electrónica y foro-lista de correo electrónico, además de la constante contribución y la moderación del foro, incluso a través de los años iniciales sin un coordinador formal, debido a la falta de fondos, ha sostenido a este programa como ningún otro en la región. Las diferencias en las perspectivas y la falta de una comprensión completa de las restricciones institucionales, han dado lugar a algunas diferencias de opinión y enfoque entre algunos miembros del equipo ejecutivo que estaba activo durante el año 2008 a 2011. Sin embargo CaMPAM ha permanecido relevante y desde 2010 ha crecido y se ha servido como modelo para otras iniciativas, por ejemplo la red mediterránea MPA (MedPAN).

CaMPAM fue creado en 1997 por el PNUMA-PAC, y la Zona Especialmente Protegida y Vida Silvestre (SPAW) del Convenio de Cartagena. En las primeras etapas (1997-1999) CaMPAM fue apoyada por el Parque Nacional de Biscayne y por fondos irregulares de otros donantes, impulsado fundamentalmente a través de proyectos (por ejemplo, el programa de formación, intercambios, etc.). En 2004, CaMPAM fue relanzado con el establecimiento de asociaciones con varias organizaciones. Sin embargo, sólo GCFI mantuvo su compromiso, de tal manera que PNUMA-PAC decidió financiarlo para el mantenimiento de la página web, el foro- lista de correo electrónico, la base de datos regionales de AMP, y ayudando en la gestión de proyectos. A través de una asociación con NOAA y su apoyo crítico en 2008, CaMPAM tuvo un nuevo impulso con la creación de un puesto de coordinador permanente. Debido a algunas diferencias en los enfoques, los mandatos y prioridades institucionales, el apoyo de la NOAA para CaMPAM cesó en 2012. A partir de entonces, otros fondos de diferentes donantes se obtuvieron a través del PNUMA-PAC / SPAW, incluyendo varias organizaciones (por ejemplo, ASDI, la Fundación de las Naciones Unidas, la OECO, los gobiernos de España e Italia, la UICN, TNC, BucoooReef Trust, etc.). Esta plataforma y el apoyo continuo para todas las actividades de CaMPAM han permitido que CaMPAM gane fuerza y se establezca como el programa de capacitación regional de AMP en la región del Caribe, además de consolidar colaboraciones con otros socios, como GCFI, TNC y la UICN.

En 2010, el lanzamiento de la Iniciativa Reto del Caribe por The Nature Conservancy (TNC) proporcionó a CaMPAM una oportunidad para crear una nueva asociación. PNUMA-PAC / SPAW apoyó esta iniciativa a través de un proyecto apoyado por el gobierno Italiano *"Apoyo regional a la iniciativa Reto del Caribe: Establecimiento de una red, la consolidación y la coordinación regional de la gestión del AMP"*. Este proyecto permitió el apoyo a los gerentes de los países miembros del Protocolo de Cartagena y SPAW y a los objetivos del programa Reto del Caribe. Posteriormente, en 2014, el PNUMA-PAC/SPAW fue capaz de asegurar los fondos de nuevo desde el Ministerio de Asuntos Exteriores de Italia para el mejoramiento de los programas de CaMPAM. Por ejemplo el desarrollo de capacitación y formación de recursos de CaMPAM y promover una aplicación más grande del enfoque manejo a basado en manejo de ecosistemas en las AMP. Los fondos serán utilizados también para apoyar una aplicación más amplia de un sistema de soporte de decisiones para la gestión sostenible de las zonas costeras, incluidos los estudios de formación piloto.

Por otra parte, desde enero de 2014 CaMPAM está llevando a cabo su programa de subvenciones de tamaño medio a pequeño en colaboración con TNC- y la Red de Manejo de Area Marina del Caribe del Este (ECMMAN por sus siglas en inglés). Varios otros donantes han apoyado a CaMPAM en diferentes niveles y con diferentes objetivos, manteniendo a CaMPAM como el programa núcleo para

el fortalecimiento y capacitación en el Caribe. Sin embargo, la región está creciendo, los problemas ambientales se están globalizando y los estresores locales terrestres han aumentado. Se necesitan los servicios de CaMPAM; para responder a estas demandas, los 4 programas requieren un financiamiento adecuado que garantice el ofrecimiento de sus servicios de manera regular. Sólo con un financiamiento sólido y permanente, y asociaciones sólidas CaMPAM será capaz de continuar con las actividades de su programa cada año. CaMPAM tiene la opción de mantener los 4 programas con financiamiento seguro, y/o crecer en un programa fuerte y más amplio que requerirá el apoyo de los gobiernos de la región y donantes sólidos. Un ejemplo de un programa regional equivalente pero más grande es el programa de mares regionales del PNUMA en el Mediterráneo (www.medpan.org/en/home), que fue inspirado inicialmente por la estructura y el funcionamiento de CaMPAM.

Otro factor considerado es la decisión del Protocolo SPAW de las Partes del Convenio de Cartagena para priorizar el apoyo a las Partes del SPAW. Esta restricción, mencionada por casi todos los entrevistados, limita a los miembros de los países que aún no han firmado el Protocolo SPAW para recibir financiamiento y apoyo. Con el fin de tener un programa completamente regional algunas formas creativas para superar las limitaciones anteriormente mencionadas tendrán que ser generadas; incluyendo una "campaña" para aumentar el número de países que se comprometan con el Protocolo SPAW. Algunos de los entrevistados mencionaron su trabajo constante hacia el convencimiento de sus gobiernos para firmar el Protocolo de Cartagena, mientras que otros se han desanimado y no participan de este Protocolo. Es necesario que los beneficios de firmar el Protocolo de Cartagena sean reconocidos en la región del Caribe con el fin de aumentar el apoyo al Protocolo.

Documentos y páginas electrónicas

La página electrónica es muy fácil de usar, a pesar de que no es el sitio más "sexy" está claramente organizada y proporciona al lector un acceso muy fácil a los vínculos activos. Toda la información acerca del origen de CaMPAM, la misión y la visión se encuentran en la página principal dando una idea clara al lector sobre el programa. Los documentos están abiertos a todo el público sin necesidad de membresía. Este es un verdadero servicio gratuito a la comunidad. La página electrónica está alojada en www.GCFI.org financiada por el PNUMA-PAC. Además, el [SPAW RAC](#) tiene una página electrónica y un boletín publicado que incluye las actividades trimestrales de CaMPAM. Este boletín se distribuye también a la comunidad en general a través del Foro de CaMPAM. Con todos estos recursos, se mantiene informada a la comunidad interesada en las zonas marinas protegidas de la región del Caribe.

CaMPAM ha producido a lo largo de los 15 años una importante cantidad de documentos (véase [CaMPAM website](#)), en forma de informes (subidas para todos los cursos de ToT) o documentos en colaboración con otras instituciones. Por ejemplo, ver el Programa de Conservación de Arrecifes de Coral 2011 en el Caribe, un informe de evaluación de la capacidad de gestión realizado por la NOAA con la participación de CaMPAM.

En un inicio el papel de la biblioteca mantenida por GCFI-CaMPAM jugó un papel importante. Este recurso no está en un formato muy amigable para el usuario, sin embargo, proporciona una serie de documentos seleccionados rápidamente a disposición de los usuarios. Estos recursos son particularmente importantes para los países que tienen dificultades de acceso a las revistas

científicas o literatura digital en general. Sin embargo, para los que tienen acceso rápido a los documentos publicados esta biblioteca es obsoleta.

Cada curso de ToT realizado cuenta con un informe disponible en línea a través de la página web de CaMPAM. Los informes de ToT, todos producidos por el coordinador de CaMPAM(en su doble calidad de coordinadora y capacitadora) con la excepción de 2002 y 2011, tienen un claro patrón que describe el lugar, el programa, los participantes (estudiantes y profesores y coordinadores), instrucciones claras del curso, y lo más importante que cada uno tiene un informe de evaluación de ex alumnos y las recomendaciones del coordinador para su mejora en base a la evaluación y su propia experiencia en el curso. A pesar de que el programa de ToT ha estado en vigor desde 1999, el informe de 2015 de ToT todavía tiene una evaluación muy positiva lo que sugiere que este curso es importante para la formación y capacitación de recursos en el terreno. En 2007 Imbach llevó a cabo una evaluación independiente del curso de ToT; Imbach llegó a la conclusión, después de un análisis en profundidad de los participantes, que el programa debería seguir existiendo recomendando esencialmente tres aspectos principales: *"mejorar las actividades de seguimiento, ampliar el seguimiento y la evaluación de los cursos más allá de la aplicación durante los cursos; y hacer frente a las necesidades emergentes de capacitación a través de otros mecanismos diferentes y añadirlos al TOT actual "*. En respuesta a algunas de las necesidades detectadas en 2007, en 2013 se aplicó un cuestionario abordando los impactos potenciales del programa del ToT a los alumnos de la ToT de 2010. Todos los encuestados coincidieron en que asistir al ToT ayudó a la mejora de su trabajo y comunicación. Todos los que respondieron reportaron actividades de seguimiento, tales como intercambio de materiales y de los conocimientos adquiridos durante el curso, así como la organización de cursos en sus propias áreas.

Todos los proyectos tienen sus informes abiertos al público en general, el proceso es completamente transparente. Además, la disponibilidad de estos documentos sirve para compartir los resultados con toda la comunidad. Estos documentos siendo locales y específicos para sus correspondientes ToT proyecto tienen un alcance internacional.

También está disponible para los usuarios el acceso a los archivos de correo electrónico. Estos recursos abiertos al público que no tienen un impacto muy fuerte para el manejador en sus actividades diarias, si tienen un valor histórico muy importante. La información sobre eventos y correos diarios se encuentra en el lado izquierdo de la página electrónica con un enlace rápido a la información relevante distribuida a través del foro- lista de correo electrónico. Esto facilita el acceso a la información independiente de la lista de correo electrónico.

En resumen, los materiales del curso de CaMPAM, evaluaciones de los cursos, manuales y programas, y recursos en general, además de los documentos están disponibles a través de una página electrónica bien organizada y activa.

Encuestas

Se recogió un total de 59 cuestionarios y evaluaciones, con 15 respuestas del Foro y usuarios de la base de datos de las AMP, 8 de los beneficiarios de las subvenciones, 7 de los instructores y 29 de los alumnos del ToT (Tabla 1). Todos los resultados, tablas gráficas y comentarios de los encuestados se pueden encontrar en el apéndice 2.

Foro y Base de datos de las AMP

Se obtuvieron un total de 15 encuestas a partir de más de 1500 miembros suscritos (1% de los participantes potenciales). Esta es una participación muy baja teniendo en cuenta que se enviaron tres recordatorios, sin embargo, las respuestas se componen de un total de 11 países. De las 15 respuestas recogidas, el 67% fueron mujeres y el 33% de varones; y sólo el 13% de los cuales eran administradores de AMPs y el 27% trabaja para el mundo académico con un 60% de trabajo para otras industrias. Un 33% de los encuestados tiene el poder para tomar decisiones sobre la gestión de recursos, lo que implica que este foro es realmente utilizado y tiene un impacto en las personas que toman decisiones en terreno. Un 73% de los miembros del Foro, además de la lista de correo electrónico, visitan la página electrónica; el 33% de ellos la visitan con una frecuencia una vez al mes y el 33% considera la página electrónica de CaMPAM como una importante fuente de información para su trabajo diario. Y el 33% utiliza los archivos de la lista de CaMPAM para obtener información acerca de los eventos, pero para el 27% de los encuestados este servicio no es de utilidad. Sin embargo el 54% de los encuestados se apoyan en el foro y lista de correo electrónico de CaMPAM para mantenerse informados.

Los encuestados expresaron que la razón principal para usar el Foro y lista de correo electrónico así como la página electrónica de CaMPAM es la de mantenerse informado y al día sobre noticias y eventos, así como para mantenerse conectados e informados sobre lo que está ocurriendo en las zonas marinas protegidas del Caribe. Varias observaciones incluyeron el *"deseo de tener el Foro más abierto con fácil acceso y facilidad para la descarga de los mensajes"*. El formato de los mensajes de correo electrónico recibidos no es útil para fomentar los debates, o simplemente descargar la información anexada con facilidad. Esto es consistente con el hecho de que el 40% de los encuestados no utilizan el correo electrónico para enviar información o debatir temas. El Foro- lista de correo electrónico es una buena fuente de información, pero tiene que ser modificado con el fin de convertirse en una plataforma para el debate y la conversación entre los usuarios.

Sólo el 21% de los encuestados utiliza la base de datos de AMP y sólo para el 14% este servicio ha resultado útil. Para este grupo de encuestados (Foro-lista de correo electrónico/base de datos) el servicio más importante que ofrece CaMPAM es el Foro-lista de correo electrónico (67%), seguido de los cursos ToT (20%). Esto podría reflejar la gran cantidad de miembros que reciben los mensajes de correo electrónico, comparativamente a la cantidad de participantes que han asistido a los cursos de ToT. Por lo tanto esta última evaluación podría estar sesgada por el número de usuarios de cada servicio.

Subvenciones

El cuestionario para evaluar el impacto de las subvenciones fue enviado al Foro-lista de correo electrónico, tres recordatorios también fueron enviados durante el período en que las encuestas estuvieron abiertas. Además en septiembre se enviaron 63 correos electrónicos a destinatarios específicos para aumentar la participación. Se recogió un total de 8 (12,7%) cuestionarios, una participación muy baja teniendo en cuenta la importancia del apoyo recibido. Esta baja participación podría deberse al hecho de que la encuesta utilizó el Foro-lista de correos electrónicos de CaMPAM, la cuál parece estar funcionando como una fuente unidireccional de información y los miembros la utilizan de manera interactiva. Otra posible explicación es que se enviaron cuatro cuestionarios diferentes al mismo tiempo en lugar de un solo para todos los usuarios, es posible que esto creara cierta confusión y/o fatiga de encuestas.

Los 8 encuestados provienen de un total de 7 países, con un 62,5% de participación por mujeres y el 37,5% por hombres. De estos 50% trabajan en el sector público, mientras que el 25% eran de los sectores privado y el 25% de las organizaciones no lucrativas. Cuatro de los encuestados eran administradores de AMP con plena capacidad para tomar decisiones sobre la gestión de los recursos; uno era personal que trabaja en una AMP y 3 trabajan en otro tipo de organización. Sesenta y siete por ciento de las subvenciones recibidas estuvieron en el rango de \$ 4,000.00 a \$ 10,000.00, y el 16,67% de subvenciones recibidas en el rango de \$ 10.000 a \$ 45.000, y 16,67% recibieron más de \$ 45,000.00 (Fig. 1).

Del total de encuestados, el 33% utilizó los fondos para las actividades de seguimiento del ToT, el 50% utilizó los fondos para asistir a las visitas de intercambio de aprendizaje, y el 16% para apoyar proyectos de investigación. Casi todos los encuestados (83,3%) encontraron que la subvención les ayudó a mejorar la comunicación con las partes interesadas y pudieron apoyar necesidades imperiosas de investigación y gestión en sus zonas marinas protegidas; un 20% de los encuestados no encontró que el apoyo tuviese un impacto en su desempeño como administradores. El programa de intercambio ha sido un servicio muy importante que sin duda (86% muy de acuerdo y el 14% está de acuerdo alguna manera) cambió la perspectiva de los beneficiarios de una visión única y singular de sus respectivas AMP hacia una comprensión más común de los problemas de la región.

ToT

Un total de 29 cuestionarios fueron respondidos de un total de 57 mensajes de correo electrónico dirigidos a usuarios específicos, esto representa un participación del 51%, posiblemente debido a que los mensajes fueron enviados directamente a correos electrónicos individuales, y no a través del Foro-lista de correos electrónicos de CaMPAM. Del total de encuestados, el 62% de los participantes eran hombres mientras que el 38% eran mujeres. La mayoría (58%) trabajan en el sector público; 55% trabajan en las zonas marinas protegidas y 35% en otro tipo de organizaciones y el 7% en el mundo académico. En términos de responsabilidad, el 66% tiene el poder de tomar decisiones sobre la gestión de recursos.

El curso de ToT se ha enseñado en diferentes países y los encuestados han asistido a cursos implementados desde 2004 hasta 2015 (Fig. 2). Esta representación diversa refleja un esfuerzo por llevar el curso a diferentes áreas incrementando cada vez más la perspectiva regional para los participantes e instructores. Los encuestados expresaron beneficios muy claros, reportando un incremento en el entendimiento sobre cómo funcionan las AMP (98%) y la capacitación que mejoraron su comunicación con el personal y las partes interesadas (97%). El ToT también tuvo impacto al compartir y discutir las mejores prácticas para resolver los problemas locales mediante el intercambio de experiencias personales con otros gestores de la región (99%).

A pesar de que se establecieron conexiones fuertes durante el curso, el 27% de los encuestados informan que interactúan con sus compañeros rara vez o por casualidad, el 14% menciona que interactúan una vez por semana o con mayor frecuencia, y el 21% interactúan alrededor de cada seis meses. El impacto del ToT en las conexiones personales tiene una duración diferencial después de que el curso se ha completado (ver anexo 2). El curso tiene un reconocimiento y apoyo del 100%, y el 74% de los encuestados manifestaron que han repetido la experiencia a nivel local utilizando materiales como el manual de ToT disponibles en la página electrónica de CaMPAM. Los comentarios generales de los encuestados son muy positivos y sugieren mantener el curso activo, y sugieren promover un mayor intercambio de experiencias después del curso.

Instructores

Un total de siete cuestionarios se recibieron de un total de 12 correos dirigidos a correos electrónicos individuales. Esta es la proporción más alta (58,3%) de los encuestados en relación del número de mensajes de correo electrónico dirigidos. Los instructores que respondieron eran de diferentes cursos (Fig 3) siendo representativos de los cursos a partir de 2004 hasta 2015. La mayoría de los encuestados eran varones (71%) con sólo el 30% de mujeres. La mayoría de los instructores trabajan en el sector privado (43%) y públicos (43%) y el 29% de ellos son gerentes, el 14% reportaron trabajar con la industria del turismo y el 57% con otro tipo de organizaciones. Sólo el 29% de los instructores tienen el poder de tomar decisiones sobre la gestión de los recursos, mientras que el 71% no tiene ese poder. Las respuestas de los instructores sugieren que el manual del ToT no está actualizado (86%).

En cuanto el servicio de apoyo en línea para los estudiantes previo al curso, se encontró que el 28% de los instructores tienen una opinión positiva, mientras que el 71% son neutrales. En contraste, los profesores piensan que los materiales que ellos reciben como apoyo a su curso son relevantes y útiles para su trabajo (57% muy de acuerdo y el 43% está de acuerdo, dando una opinión positiva del 100%). Se recogieron diferentes opiniones que sugiere que el curso debería de ser más largo para permitir a los estudiantes desarrollar proyectos escritos durante el curso, un 43% estuvo muy de acuerdo, 14% de alguna forma de acuerdo, dando una opinión el 57% positiva hacia un curso más largo. Sin embargo el 14% se manifestó de manera neutral y un 29% estuvo en desacuerdo con un curso más largo. Los instructores creen que es necesaria una revisión de las actividades pedagógicas y de aprendizaje (85%) mientras que el 14% estuvieron en desacuerdo con esta revisión.

La perspectiva de los instructores (100%) es que el curso de CaMPAM. debe continuar como una herramienta clave para el desarrollo de recursos humanos y capacitación en la región. Una serie de comentarios se puede encontrar en el apéndice 2, los encuestados expresaron una opinión positiva en general; mientras que las principales sugerencias para mejorar el curso son las de incluir

ejercicios que resulten en la producción de proyectos escritos durante el curso, incluyendo, por ejemplo, planes de negocio para las zonas marinas protegidas con turismo activo; hay que destacar que el tema sobre planes de negocio se ha incorporado en el ToT desde 2010. Una mayor interacción entre los instructores podría promoverse facilitando el tiempo de superposición de los participantes. Fortalezas del curso son su formato flexible y la invitación de los participantes locales.

Entrevistas en profundidad

Un total de ocho entrevistas por correo electrónico, y seis entrevistas telefónicas se llevaron a cabo durante el mes de agosto. Se pidió a los informantes seleccionados que respondieran preguntas de tipo abierto, tanto las entrevistas vía correo electrónico como las conversaciones telefónicas siguieron el mismo conjunto de preguntas (Apéndice 1).

Varios de los entrevistados han dedicado tiempo y energía importante para el desarrollo de los programas de CaMPAM, y fueron muy detallados en su percepción y opinión sobre el programa. Muchos de los comentarios de los entrevistados fueron mencionados en la primera sección de resultados. En esta sección, me concentro únicamente en las preguntas directas y críticas útiles y sugerencias para la mejora del programa.

1) Cuáles son las fortalezas de CaMPAM?

La mayoría de los encuestados coinciden en que la permanencia, la continuidad y la longevidad del programa, así como su amplio alcance geográfico (regional) son las fortalezas más importantes de CaMPAM. El hecho de que CaMPAM está a cargo de *"un grupo pequeño, dinámico y flexible que lidera los esfuerzos"* permite que este programa sea un éxito a nivel local y regional.

La permanencia de la página electrónica y Foro-lista de correo electrónico mantiene a CaMPAM en la región, no sólo como un proveedor de cursos, sino como una fuente para las actividades del día a día sí como la creación de conexiones personales. Otros comentarios hicieron énfasis en la diversidad de programas disponibles para apoyar el desarrollo de capacidades de los directivos, incluyendo el ToT, las actividades de seguimiento, y otras actividades apoyadas a través de subvenciones de pequeño o mediano tamaño.

Muy importante es la sesión organizada durante la reunión del GCFI para los administradores, incluyendo el apoyo para asistir a esta reunión para algunos directivos, de nuevo a través de pequeñas subvenciones. Un logro importante es la capacidad de formar conexiones personales y redes sociales que CaMPAM ha proporcionado, durante los cursos de ToT, reuniones GCFI y correo electrónico. CaMPAM ha tenido la capacidad de promover las mejores prácticas operativas de formación transversal entre el turismo y las cuestiones sociales. Reúne a grandes expertos de diferentes regiones. Una fortaleza muy clara es el trabajo que hace GCFI, financiado por el PNUMA, para el programa de CaMPAM y particularmente de apoyo al coordinador. En colaboración con el coordinador de CaMPAM, GCFI dirige la página electrónica, proporciona la plataforma para el Foro-lista de correo electrónico, y se lleva a cabo la administración de las subvenciones y la organización de la sesión GCFI para los directivos y gestores de AMP.

3) Cuáles son las debilidades de CaMPAM?

- Todos los entrevistados mencionaron que la gran debilidad es una fuente de financiamiento permanente y el personal reducido, un comentario que resume la opinión general de los entrevistados es: "*el personal limitado y financiamiento para para desarrollar, facilitar y / o de otra manera supervisar programas importantes*". Tener más personal resultaría en un incremento y diversificación de la comunicación entre socios, instructores y otros participantes.
- Una segunda observación es la falta de un equipo ejecutivo activo y productivo apoyado por un grupo/equipo de asesores. Parte del problema se debe a visiones a veces contradictorias de los socios resultando en un equipo ejecutivo no funcional. Es necesario contar con un equipo ejecutivo renovado y comprometido con una visión integral discutida y aceptada por todos los socios principales para desarrollar un plan estratégico y operacional. Este equipo ejecutivo podría utilizar las fortalezas de CaMPAM y apoyar su crecimiento; este equipo tiene que estar conformado por grupo de personas comprometidas a trabajar hacia el aumento de las fuentes de financiamiento y asociaciones.
- Una tercera observación, de tres de los 15 encuestados (1,3%), sugiere que el ToTya no está sirviendo a la audiencia de la región, o que los temas no se abordan en profundidad para proveer una buena capacitación a los directores. A pesar de que se expresó esta opinión, el resto de los encuestados (80%), además de las respuestas de todas las encuesta difieren con este comentario. Además 100% de todas las encuestas apoyan y piden la continuidad del Programa del ToT. Por lo tanto, las observaciones antes mencionadas no están respaldadas por la comunidad considerada en esta evaluación.
- Una cuarta observación es la necesidad de ofrecer talleres pequeños que aborden temas específicos y emergentes. El incrementar el programa de CaMPAM para incluir este tipo de cursos debe ser analizado cuidadosamente, ya que requiere la apertura de una nueva actividad en el programa de entrenamiento, y hay varias iniciativas regionales que ya proporcionan este tipo de curso.
- Un quinto comentario común fue relacionado con el Foro-lista de correo electrónico, este se ha convertido en una herramienta de comunicación unidireccional en lugar de un foro abierto para compartir y discutir. A pesar de que la lista de correo electrónico es una gran herramienta para mantener informada a la comunidad; ésta no está promoviendo debates abiertos, ni está generando un sentido de pertenencia para los usuarios.
- Un sexto comentario común fue sobre malentendidos o interpretaciones erróneas por parte de algunos socios de las limitaciones institucionales que plantea el Protocolo SPAW de Cartagena y el PNUMA a los enfoques y acciones regionales de CaMPAM afectando dichas asociaciones. CaMPAM es parte del programa de biodiversidad del PNUMA-PAC (i.e. SPAW), por lo tanto obedece a las Partes del Convenio de Cartagena y el Protocolo SPAW.

Esta es una realidad que necesita ser incorporada por cualquier socio o miembro potencial del Equipo Ejecutivo. Este marco institucional no debe ser visto como una debilidad, sino como fortaleza; sin embargo, hasta ahora, ha sido percibida como una debilidad por algunos de los entrevistados. El mensaje que CaMPAM cuenta con un plan de trabajo institucional desarrollado por

las Partes del SPAW parece no llegar a la comunidad y todos sus participantes. Sin embargo, no todas las organizaciones ven esto como una limitación sino como un beneficio. Le da a CaMPAM legitimidad y apoyo intergubernamental e institucional que es visto como una plataforma institucional por otros donantes. CaMPAM ha tenido éxito en atraer donantes europeos y organizaciones no gubernamentales, como el Ministerio de Asuntos Exteriores italiano, TNC y la UICN, entre otros. La flexibilidad y la agilidad de la gestión de CaMPAM también es reconocida por los encuestados. Esta fortaleza/debilidad tendrá que ser abordada en profundidad por todos los miembros de un Equipo Ejecutivo renovado, y considerado como un punto importante en el plan estratégico.

4) ¿Cree que CaMPAM ha jugado un papel importante en la generación de recursos humanos y de capacitación en la región del Caribe?

La mayoría de los entrevistados (90%) están de acuerdo con que CaMPAM ha tenido un papel clave en el desarrollo de capacidades en la región, y debe mantener su liderazgo (80%). Mientras que algunos de los encuestados creen que el papel de CaMPAM ya no es tan importante debido a las nuevas necesidades que no se abordan en el curso (3 encuestados), la mayoría (12 encuestados) piensan que CaMPAM, *"más que cualquier otra entidad, ha logrado conectar a la red de profesionales que trabajan cuestiones importantes de gestión de recursos costeros y marinos en todo el Caribe. Por otra parte, los mecanismos que apoyan esta conexión (por ejemplo, cursos de formación, programas de intercambio, etc.) han facilitado un efecto multiplicador de la transferencia de conocimientos y el intercambio de lecciones aprendidas entre cientos de profesionales sobre una serie de problemas importantes relacionados con la gestión de AMP"*.

Además, el 87% de los encuestados mencionó directamente la necesidad de mantener el curso de ToT activo, debido a que administradores se mueven a diferentes puestos de trabajo, y siempre hay nuevos jóvenes que se beneficiarán de este curso.

5) ¿Cuáles son, desde su punto de vista, las formas de mejorar el trabajo de CaMPAM?

Varios entrevistados sugieren que se debe de dedicar energía a la organización de la estructura de CaMPAM agregando más personal que permita diversificar las comunicaciones e interacciones entre los participantes. Por ejemplo, asegurar fondos a largo plazo para las operaciones básicas que incluirán la contratación de más personal para ayudar a una mejora de la coordinación y comunicación, establecer un equipo ejecutivo renovado, comprometido y activo, y un equipo de asesores.

La mayoría de los encuestados (87%) sugirió promover talleres o incluir en los cursos de ToT varios temas: Cambio climático, especies invasoras/introducidas, evaluación y monitoreo con *"informes nacionales sobre los compromisos regionales e internacionales (Convenciones, MEAs y SDGs, etc.)"*, la planificación de la gestión, los grupos de interés y la gestión participativa, la integración de las evaluaciones de las AMP y el monitoreo con nuevos entrenamientos EBM, IAS, finanzas azules, nuevos mecanismos de financiamiento. Otros temas sugeridos son para hacer frente a *"la función de la política nacional e internacional y transformar las mejores prácticas en los elementos de la política transversal"* y el impacto del cambio climático en el desarrollo del turismo costero. Esta evaluación

está funcionando como un estudio de los temas que los gestores y administradores en terreno perciben como los más importantes a ser abordados en cursos futuros cursos.

DISCUSION

CaMPAM ha tenido y sigue teniendo un rol de liderazgo en la comunidad del Caribe a través de un portafolio de programas diversos. El número de miembros y el reconocimiento de este trabajo es positivo y fuerte, sin embargo varios cambios en condiciones ambientales (Bruno y Valdivia 2016), realidades económicas y sociales de la región (Shah et al. 2016), y avances en la gestión de las necesidades de las áreas marinas protegidas (Sale et al 2014) están requiriendo una revisión y crecimiento de los programas de formación de recursos, mejorar la capacitación, herramientas, y sus programas. Este crecimiento solo puede ocurrir bajo una estructura fuerte y asociaciones regionales con gente y gobiernos comprometidos. La reestructuración del Equipo Ejecutivo podría ser el punto de partida para visitar el plan estratégico y el plan de actividades.

Dados sus más de 15 años de experiencia y su amplia membresía, CaMPAM está en una posición favorable para tener un Equipo Ejecutivo regional que ayudara a que el programa desarrolle un plan de transición para seguir su crecimiento de forma más sustentable. CaMPAM es un programa grande e importante que podría seguir algunas de las ideas del programa de UNEP sobre mares regionales en el Mediterráneo (www.medpan.org/en/home), manteniendo su flexibilidad y perspectiva regional. Es importante notar que el exitoso MedPAN existe bajo el Convenio de Barcelona, el equivalente a la Convención de Cartagena en el Caribe, este programa uso inicialmente a CaMPAM como fuente de inspiración cuando fue desarrollado.

Construcción de Capacidades

Durante las entrevistas con el Equipo Ejecutivo, varios reflexionaron sobre la longitud del ToT y mencionaron que los talleres más cortos podrían ser más valiosos que los cursos largos. Sin embargo, analizando los reportes de ToT y los comentarios de los estudiantes éste sentimiento no se ve reflejado, al contrario, los estudiantes valoran los cursos más largos y algunos han pedido salidas de campo y más tiempo libre (ver Imbach 2007 y reportes posteriores de ToT).

Basado en este análisis, ToT es un curso que debería de mantener su misión y visión actual. Algunas mejoras sugeridas incluyen el incrementar aspectos de biología y biofísica, por ejemplo temas de monitoreo y avances científicos. También es importante incluir algunos temas claves como el cambio de clima, gestión de especies invasivas, y gestión de turismo y negocio. Otra sugerencia seria tener talleres paralelos más cortos que aborden temas específicos, sin embargo no se recomienda transformar el ToT en un taller corto. CaMPAM no es la única organización que provee programas de desarrollo de capacidades en el Caribe, varias de las sugerencias que se encuentran en este documento ya están cubiertas por programas como Health Reefs, MARFund, GEF, y NOAA que han organizado talleres con perspectivas diferentes para grupos diferentes de los del ToT. El rol de CaMPAM está bien definido y aunque podría incrementar su liderazgo y servicios al proveer talleres más cortos también debería de mantener su curso central ToT.

Consiste con resultados presentados por Imbach (2007), este estudio encontró que se recomienda la actualización del manual, esto se podría hacer paso a paso o por un grupo de consultantes. Además se recomienda incrementar el apoyo tecnológico para incluir una plataforma de educación como por

ejemplo Blackboard, o mantener una página electrónica con una perspectiva educativa fuerte para el ToT.

El incremento en la complejidad en la gestión de Áreas Marinas Protegidas y la complejidad de las respuestas ecológicas de los recursos marinos al cambio de clima en una región donde la economía depende del turismo es un reto para los gerentes. El rol de un gerente de un Área Marina Protegida requiere individuos con entrenamiento y capacitación en múltiples disciplinas y el apoyo de asesores científicos y socioeconómicos. Al implementar cursos variados y cursos de temas específicos además de ToT permitirá que la comunidad se mantenga al tanto de los avances científicos, posibilidades tecnológicas y desafíos económicos, así como las soluciones a estos problemas para una gestión exitosa que resultara en beneficios para todos los interesados. Para que esto suceda es importante definir los servicios de CaMPAM ya que un solo programa no es la única solución para todas las necesidades de la región. Sin embargo es importante considerar las posibilidades de asociación con otros programas en la región para optimizar los esfuerzos.

Necesidades expresadas por diferentes niveles de encuestados y entrevistados

Los temas mencionados por los gerentes e instructores en el campo sobre temas que deberían de estar incorporados en el ToT u otros talleres específicos incluyen la gestión integral de las zonas costeras, con un énfasis en la inclusión de cuencas, diseño y gestión de desarrollo de zonas hoteleras bajo adaptación de cambio de clima, seguridad de alimentos y financiamiento sustentable.

Otros temas pedidos por la comunidad incluyen más detalle respecto al tema de monitoreo y la colección de información/datos para la evaluación de la gestión de Áreas Marinas Protegidas; evaluación de diferentes escenarios de cambio de clima, la expansión de estudios de áreas que no tienen protección y la capacitación en SIG. Es difícil pensar en una buena gestión de recursos sin tener una perspectiva geográfica de la distribución de recursos y las regulaciones que podrían cubrir la protección y el uso de las distintas regiones.

Todos los participantes reconocieron que estos temas no se oponen al ToT ni están propuestos como reemplazo del programa actual. Por lo tanto hay una clara necesidad de expandir el rol de CaMPAM en su impacto de formación de recursos humanos e incremento de capacidades. Es importante notar que el ToT no es solamente un curso si no un programa completo que ha seguido teniendo un impacto incluso después de terminar el curso. A través de las actividades de seguimiento del curso apoyadas por otorgación de subvenciones pequeñas, graduados del ToT han llevado a cabo actividades de capacitación en sus propias comunidades.

La conclusión principal es que CaMPAM ha tenido un rol clave en la región del Caribe como un programa que incluye una red, foro, y promueve la capacitación en terreno. Las necesidades y complejidades de la región requieren una consolidación de los cuatro programas actuales. Esta consolidación es necesaria a través de un crecimiento del personal y el financiamiento que permitirán la ejecución y planificación de actividades futuras bajo un contexto más estable y sólido. Hoy este crecimiento es posible ya que CaMPAM ha desarrollado una base sólida y membresía amplia, lo que necesita es crear una nueva plataforma, más robusta a fin de cumplir la demanda

regional. Es importante notar que durante el congreso de IUCN en Hawaii la fundadora y coordinadora de CaMPAM recibieron el premio de Fred Packard 2016 por su servicio excepcional a las áreas protegidas.

Lista de Áreas de Oportunidad

1. La organización de CaMPAM con un Equipo Ejecutivo y Consultivo renovado. El Equipo Consultivo tendrá que ser regional y los participantes deberían de ser de países e instituciones diversas a fin de asegurar una amplia representación de los países participantes de SPAW. El Equipo Ejecutivo deberá ser un equipo pequeño de personas que se dedicaran a implementar las acciones claves para la operación de CaMPAM. Es importante que cada miembro del Equipo Ejecutivo tenga un rol y responsabilidades claramente definidas.
2. Una fuente de financiamiento permanente que asegurará la continuidad del programa con actividades mejoradas en los 4 segmentos de herramientas: comunicación, capacitación, subvenciones otorgadas, y el foro. A pesar de que CaMPAM ha funcionado durante los últimos 15 años, es importante encontrar una fuente de financiamiento más estable.
3. Es necesario incrementar la cantidad de personal a fin de cumplir con la demanda de un programa grande que sigue creciendo.
4. La lista de correos electrónicos del foro debería de ser más fácil de usar y tener un formato que promueva discusiones, responsabilidad individual y sentido de pertenencia entre los usuarios.
5. El ToT necesita una actualización y desarrollo de una plataforma educativa en página electrónica que facilite la presentación de materiales, incluya salas de conversación (chat), y permita acceder a otras actividades virtuales fácilmente. Esta plataforma ya existe pero es fundamental tener una plataforma permanente que sea accesible a todos los cursos ToT.
6. Incluir temas focales en el programa de capacitación.

RECOMENDACIONES

Visión Amplia

1. Desarrollar un nuevo plan de trabajo estratégico con misión y visión revisadas tomando en cuenta el marco de referencia del UNEP/CEP-SPAW. Se requiere una visión a largo plazo que incluya la experiencia de los últimos 15 años exitosos, y una perspectiva que reconozca los desafíos (estresores) globales así como los desafíos locales ya reconocidos. Es importante reconocer la necesidad de prepararse y adaptarse a las consecuencias ambientales del cambio de clima global así como el involucrar actores claves como por ejemplo el sector privado. Gestionar adecuadamente para el incremento de la resiliencia y adaptarse a los desafíos globales son los retos principales de nuestro presente y futuro.
2. Desarrollar un plan de trabajo que permita cumplir objetivos claves y metas para el corto, mediano y largo plazo
3. Desarrollar una estrategia financiera que asegure fondos de donadores y gobiernos. CaMPAM está en el momento adecuado para aprovechar su reconocimiento en la región y en el mundo. Además, el reconocimiento y aceptación en el mundo de la necesidad inmediata de abordar los desafíos creados por el cambio de clima global a la adaptación de las áreas costeras es otro punto que CaMPAM puede aprovechar para encontrar apoyo para sus actividades. La necesidad de un liderazgo fuerte, y promover la capacitación de capacitadores de gestión de recursos marinos nunca ha sido tan grande.
4. Apoyar y enriquecer la infraestructura institucional que ha sido la plataforma sustentable de los servicios que se han proveído hasta ahora. Esto se puede hacer empezando por una reestructuración del Equipo Ejecutivo con miembros de países que firmaron el Protocolo de Cartagena. Se espera que estos miembros tengan un entendimiento de las políticas, los mandatos, y restricciones de SPAW; y que sientan la responsabilidad de apoyar a CaMPAM. En paralelo, deberá haber un Equipo Consultivo con miembros de países diversos de la región. Es importante que CaMPAM tenga acceso a, aprenda, y escuche las recomendaciones y opiniones de miembros de toda la región independientemente del Protocolo de Cartagena.

Actividades de Largo Plazo

1. Apoyar y enriquecer la organización ágil y flexible de CaMPAM que ha demostrado funcionar y ser eficiente; y promover una estructura institucional incrementando el personal y los fondos que apoyen las actividades de toda las actividades de CaMPAM.
2. Mantener un impacto claro en terreno, esto requerirá de una evaluación constante de los avances en la ciencia, gestión y políticas de las áreas marinas protegidas.

3. Encontrar financiamiento que podría crear una Fundación que asegure el financiamiento mínimo para apoyar al coordinador, los salarios del personal, y los programas centrales. Seguir buscando en paralelo una fuente de financiamiento sustentable de donadores de largo plazo incluyendo el compromiso de los gobiernos de la región.

Actividades de Mediano Plazo

1. Actualizar el manual del ToT es una actividad requerida que necesitara una inversión de tiempo y dinero. Si esto no es posible, será necesario hacer una selección de manuales y material que podrán mantener los materiales educativos actualizados en el entendimiento de las Áreas Marinas Protegidas. Además, se recomienda analizar la creación de una plataforma educativa que será utilizada anualmente por los instructores. Esta plataforma puede servir de apoyo virtual de materiales para los cursos, la sala de conversación (chat), y las asignaciones antes del curso en persona. La página electrónica dedicada al ToT también puede servir para las actividades de seguimiento posteriores al curso. Si la creación de una página electrónica resulta ser demasiado caro, se podría generar una biblioteca ligada al ToT donde se mantenga la nueva literatura disponible a los participantes respondiendo así a varios de los comentarios de los instructores y otros entrevistados.
2. Desarrollar talleres que aborden temas específicos pedidos por las comunidades o identificados por los Equipos Ejecutivo y Consultivo como importantes. Los talleres se podrían hacer virtuales o en persona y se podrían invitar expertos en los temas abordados. Algunos ejemplos incluyen SIG y planificación con base en caracterización espacial, monitoreo, entendimiento de desafíos asociados con el cambio de clima global y como adaptarse y gestionar las comunidades para incrementar la resiliencia de las áreas marinas protegidas. Otros temas solicitados en esta evaluación que podrían incluirse en esto mini-cursos son por ejemplo el futuro de la industria hotelera y desarrollo de las interacciones costales con la cuenca, y como estas interacciones se ven afectadas por el cambio de clima global.

Si desarrollar talleres de corto plazo está más allá de los objetivos de capacitación de CaMPAM, se sugiere mantener una lista de talleres proveídos por otras organizaciones de capacitación y promover estos a través del foro y la página electrónica. Sin embargo, se sugiere que CaMPAM cuenta con prestigio y una plataforma que podría dedicarse a este tipo de capacitación incrementando el personal y financiamiento dedicado a esta área.

3. Hoy en día la educación y las páginas electrónicas van de la mano. Parte de la revolución en educación incluye la adopción de nuevos enfoques pedagógicos (Bowen, 2012), además de posibilidades como la enseñanza virtual (Raykov, 2016). La contratación de un gerente de la página electrónica podría cumplir la función de mantener un sitio interactivo para todos los usuarios además de facilitar la creación de una página específica para el programa ToT y sus actividades consecuentes. Esta página deberá tener un enfoque de aprendizaje y enseñanza donde se pueda incluir/subir la literatura más reciente del tema, los cursos virtuales, y donde se puedan mantener los materiales de ToT.

4. El evaluador sugiere explorar la posibilidad de crear un programa de maestría en colaboración con las universidades locales a fin de apoyar el desarrollo de capacidades a todos los niveles. Varias instituciones académicas han implementado “Maestrías Profesionales” como Gestión de Zonas Costales en la Universidad de Miami (<http://mps.rsmas.miami.edu/degree-program/coastal-management/>), o el programa de Gestión y Política Ambiental (<https://earthenvironment.fiu.edu/programs/graduate/psm-epm-professional-science-masters-environmental-policy-and-management/course-description/>), o el programa de licenciatura “Manejo sustentable de zonas costeras” (<http://www.sisal.unam.mx/lmszc/>). Programas semejantes podrían ser interesantes a desarrollar. Otra área de oportunidad son los programas de cursos virtuales como el de la Universidad de Duke (<https://nicholas.duke.edu/programs/masters/mem-online>).

Es evidente que cualquiera de los programas mencionados no satisface las necesidades de un gerente de Áreas Marinas Protegidas, pero la puerta sigue abierta para negociar con universidades y desarrollar un programa enfocado en la gestión de recursos marinos para gerentes y desarrolladores de políticas.

Acción a corto plazo

1. Renovar un Equipo Ejecutivo activo y comprometido que entenderá, y estará dispuesto a trabajar en el marco y las prioridades del Protocolo SPAW de Cartagena. Este Equipo Ejecutivo tiene que revisar el plan estratégico y crear un plan de acción para cumplir sus objetivos. El plan estratégico y plan de acción deben ser coherentes y garantizar una sustentabilidad programática y financiera de CaMPAM.
2. El programa de capacitación debe mantener el programa de ToT, desarrollar una estrategia para la revisión y actualización del manual; y responder a las demandas regionales y locales a través de cursos cortos o seminarios y/ o cursos en línea.
3. Modificar el foro-correo electrónico para que sea más fácil de usar y promover el debate entre los gestores de las AMP y otros miembros de la lista. Varias listas de correo electrónico se puede utilizar como ejemplo: Coral Reef-List, Alga-Lista etc. Estas listas promueven la difusión de la información, el debate entre los participantes, ayudan a resolver problemas, sólo por mencionar algunas de las interacciones entre los usuarios.
4. Promover el sentimiento de pertenencia de los usuarios. Un Foro—Lista de correo electrónico interactivo hará que los miembros se sientan partícipes cuando pueden responder fácilmente a los correos electrónicos. Otra forma de promover la propiedad podría ser invitando a los miembros de CaMPAM para promover talleres de corta duración, webminars en línea, cursos en línea, etc. discutidos y analizados con el Equipo Ejecutivo de CaMPAM. Estos "cursos en línea basados en la comunidad" deben ser apoyados por una plataforma en línea educativa fuerte gestionada por CaMPAM.

5. Aprovechar el impulso generado en el Congreso de la Naturaleza UICN para encontrar asociaciones sólidas y aumentar las fuentes de financiación. El reconocimiento internacional puede servir como palanca y "certificado" de la calidad y el compromiso de CaMPAM.
6. Iniciar conversaciones con instituciones académicas para crear asociaciones educativas.

ESTRUCTURA ORGÁNICA SUGERIDA PARA CAMPAM

CaMPAM es un programa para el fortalecimiento de las AMP que responde a la misión y visión y objetivos de SPAW. Por lo tanto, el papel de quien establece metas, objetivos y actividades generales será dictada por SPAW COP, dado que los principales clientes y "directores" son las Partes del SPAW.

Con el fin de proporcionar apoyo a la Secretaría de SPAW con la gestión de CaMPAM, se sugiere el establecimiento de dos herramientas/mecanismos principales

1. **Un Equipo Ejecutivo:** El Equipo Ejecutivo supervisará, apoyará y promoverá todas las actividades de CaMPAM en el terreno.
2. **Un Equipo Consultivo:** El Equipo Consultivo servirá de guía al Equipo Ejecutivo y la gestión en general, sin embargo no tendrá el poder de tomar decisiones.

El Equipo Ejecutivo

El Equipo Ejecutivo estará formado por un grupo pequeño pero dinámico y proactivo de las personas que ejecutarán las decisiones de la COP SPAW con el asesoramiento del Equipo Consultivo. Este pequeño grupo debe mantener un alto nivel de comunicación permanente, el compromiso, y todos los miembros debe entender y aceptar la Convención SPAW y Cartagena como el marco de trabajo.

Las personas para el Equipo Consultivo podrían provenir de organizaciones tales como: CAR-CCR, GCFI, Centro de la NOAA MPA, TNC, la OECO, UICN. Otros asesores propuestos incluyen individuos que han influido en CaMPAM previamente o que hacen un trabajo similar como CaMPAM. También se recomienda que el Equipo Consultivo incluya a los miembros de la academia o la comunidad científica que trabaja o enseña sobre temas relacionados con las áreas marinas protegidas y la conservación del medio marino de forma activa.

El Equipo Consultivo debe ser un comité versátil y dinámico, con capacidad de cambiar y adaptarse a las necesidades de CaMPAM. Un coordinador de este comité será el encargado de coordinar la comunicación y la invitación a la reunión anual del GCFI. El coordinador de este comité también debe servir como punto de contacto para el Equipo Ejecutivo, y podría ser también un miembro de la Equipo Ejecutivo (si así se acuerda).

El Equipo Consultivo

El Equipo Consultivo estará integrado por representantes de diferentes organizaciones asociadas que están involucrados y / o son relevantes para la misión de CaMPAM. Se recomienda invitar a los representantes de las organizaciones, los donantes y los científicos que proporcionarán orientación al Equipo Ejecutivo y la gestión de CaMPAM en general. Es importante que este grupo sea incluyente, mantenga una comunicación clara, y acepte que CaMPAM es parte de SPAW; esto implica el cumplimiento de las directrices operacionales establecidas en el Convenio de Cartagena. La estructura organizativa sugerida es de 5 personas:

1. *Director Ejecutivo* (rotación cada 2 años si así se acuerda): Esta persona será el punto de contacto directo con SPAW trayendo a CaMPAM la visión y estrategia anual. Esta persona será responsable del contacto para las reuniones bianuales del Equipo Ejecutivo, deberá tener amplia experiencia con el programa, y deberá tener la capacidad para recaudar fondos para la operación de CaMPAM. El Director Ejecutivo será responsable de las decisiones de más alto nivel, de la comunicación de la estrategia y los objetivos de CaMPAM, y promoverá que su toma de decisiones tome en cuenta la experiencia del Equipo Consultivo y miembros del Equipo Ejecutivo.
2. *Coordinador de Tecnología e Información*: Esta persona se encargará de supervisar e implementar la página electrónica, introducir nuevas tecnologías que apoyarán todas las actividades que CaMPAM, va a desarrollar y supervisar una plataforma en línea permanente que apoyará la de ToT y otros programas de educación. Esta persona va a mantener el foro-Lista de correo electrónico, y promoverá cualquier comunicación entre las partes de la Equipo Ejecutivo y miembros de CaMPAM en general.
3. *Coordinador de Capacitación y Educación* Esta persona se encargará de supervisar el éxito de los cursos de ToT, asegurará la más alta calidad de los conferencistas invitados, y de mantener una continua búsqueda de materiales educativos y de capacitación. Esta persona va a explorar el desarrollo de cursos en línea para abordar temas específicos que están más allá de los abordados por elToT. Tendrán que trabajar en estrecha colaboración con el Coordinador de Tecnología e Información para permitir una plataforma exitosa de aprendizaje en línea.
4. *Coordinador de subvenciones*: Esta persona debe supervisar la implementación exitosa de las subvenciones y el seguimiento con los concesionarios para que se cumplan los objetivos. Esta persona también se encargará de supervisar los programas de seguimiento, así como el programa de mentores. Esta persona se encargará de supervisar la participación de CaMPAM en la reunión anual del GCFI, para los beneficiarios, así como miembros del Equipo Ejecutivo. Esta persona estará en estrecha coordinación con el Coordinador de Finanzas para planificar la implementación de nuevos proyectos y fondos.
5. *Coordinador de Finanzas*: Esta persona debe promover fuertemente la recaudación de fondos, será responsable de mantener la comunicación con los donantes financieros. Esta persona será también el encargado de desarrollar una estrategia de recaudación de fondos para garantizar el acceso sostenible a los fondos y la sustentabilidad financiera de CaMPAM. Esta persona trabajará en

estrecha colaboración con el Coordinador de subvenciones para hacer frente a la continuidad de los fondos con los proyectos existentes.

La responsabilidad de todos los miembros del Equipo Ejecutivo será la de mantener la comunicación con otros coordinadores, y servir como tomadores de decisiones para asegurar que su experiencia en sus áreas les permita tomar decisiones informadas y de manera colectivas. Cabe destacar que todas las decisiones finales y sustanciales estarán bajo el marco de SPAW.

ESTRUCTURADE ORGANIZATIVA SIMPLIFICADA DE CaMPAM

Siguiendo los mismos principios de la estructura anterior, esta versión simplificada recomienda un Equipo Ejecutivo reducido:

1. Director Ejecutivo (rotación cada 2 años si así se acuerda): Esta persona será el punto de contacto directo con SPAW trayendo a CAMPAM la visión y estrategia anual. Esta persona será responsable del contacto para las reuniones bianuales del Equipo Ejecutivo, deberá tener amplia experiencia con el programa, y deberá tener la capacidad para recaudar fondos para la operación de CaMPAM. El Director Ejecutivo será responsable de las decisiones de más alto nivel, de la comunicación de la estrategia y los objetivos de CaMPAM, y promoverá que su toma de decisiones tome en cuenta la experiencia del Equipo Consultivo y miembros del Equipo Ejecutivo.
2. Director Operativo (Coordinator): Esta persona será responsable de coordinar todas las actividades de la CaMPAM con el apoyo de una sub-coordinador. Se recomienda que el coordinador y sub-coordinador crean un grupo de personas que apoyarán de manera sistemática el trabajo del coordinador de CaMPAM. Ese grupo contribuiría con: A) Actividades del Foro de Tecnología actualmente mantenidas por GCFI. B) Para el ToT y actividades educativas, y C) Las subvenciones y actividades financieras. Se recomienda que todas las personas que apoyen al coordinador mantengan una comunicación fuerte y ágil y apoyarán el trabajo del Director Ejecutivo y Coordinador Operativo.

La diferencia principal e importante entre la primera y la segunda versión es el papel del director operativo, conocido actualmente como coordinador de CaMPAM. En la primera estructura recomendada cada coordinador tendría plena responsabilidad de sus tareas designadas. La segunda estructura se basa en la estructura actual, se recomienda añadir un sub-coordinador para ayudar con la gran cantidad de trabajo que actualmente lleva a cabo la coordinadora. Se recomienda fortalecer y enriquecer el cuerpo actual de partidarios, y mantener los participantes actuales que están haciendo un muy buen trabajo en el mantenimiento de CaMPAM como un grupo líder en el Caribe.

Referencias

Bowen, Jose A. 2012. Teaching Naked: How Moving Technology Out of Your College Classroom Will Improve Student Learning. Wiley Press 352 pp.

Bruno, John F., and Abel Valdivia. 2016. "Coral reef degradation is not correlated with local human population density." *Scientific Reports* 6

Heinen, J., Roque, A., and Collado-Vides, L 2016. Managerial Implications of Perceptions, Knowledge, Attitudes and Awareness of Residents Regarding the Puerto Morelos National Marine Park, Mexico. *Environmental Conservation*.

Raykov, V. 2016 How To Build Your Successful Online Teaching Business (Online Entrepreneurship Book 1). Free for Kindle

Sale, Peter F., Tundi Agardy, Cameron H. Ainsworth, Blake E. Feist, Johann D. Bell, Patrick Christie, Ove Hoegh-Guldberg et al. "Transforming management of tropical coastal seas to cope with challenges of the 21st century." *Marine Pollution Bulletin* 85, no. 1 (2014): 8-23.

Shah, K. U., Arjoon, S., and Rambocas, M. (2016) Aligning Corporate Social Responsibility with Green Economy Development Pathways in Developing Countries. *Sust. Dev.*, 24: 237-253. doi: 10.1002/sd.1625.

Sitios Web

<http://campam.gcfi.org/CaribbeanMPA/CaribbeanMPA.php>

<http://campam.gcfi.org/campam.php>

<http://campam.gcfi.org/SGF/SGFEng.php>

<http://campam.gcfi.org/CaribbeanChallenge/MidGrants.php#AntiguaBarbuda>

<http://www.cep.unep.org/content/about-cep/spaw/spaw>

<http://www.car-spaw-rac.org/?lang=en>

www.medpan.org/en/home

Tablas y Figuras

Tabla 1. Distribución cuantitativa de encuestas por país y tipo de usuario.

Countries	Forum/ Data Base	ToT	Instructors	Grants
Antigua and Barbuda	1	1	0	1
Bahamas	1	2	0	0
Barbados	1	1	0	0
Belize	0	2	0	0
Canada	2	0	0	0
Caribbean Netherlands	0	1	0	0
Colombia	1	4	0	1.5
Cuba	1	2	0	2
Dominica	1	0	0	0
Dominican Republic	0	3	0	0
France (metropole and Guadeloupe)	2	0	0	0
Grenada	0	1	2	0
Guatemala	0	1	0	0
Haiti	1	0	0	0
Jamaica	0	1	0	0
Mexico	0	2	2	1
Puerto Rico	0	0	1	0.5
Saba	0	0	0	1
Saint Lucia	0	3	0	0
Saint Vincent and the Grenadines	0	0	0	1
Saint Maarten (east Caribbean Netherlands)	0	1	0	0
Switzerland	0	1	0	0
USA	3	1	2	0
Venezuela	1	2	0	0
Total	15	29	7	8

Figura 1. Número de subvenciones por tamaño.

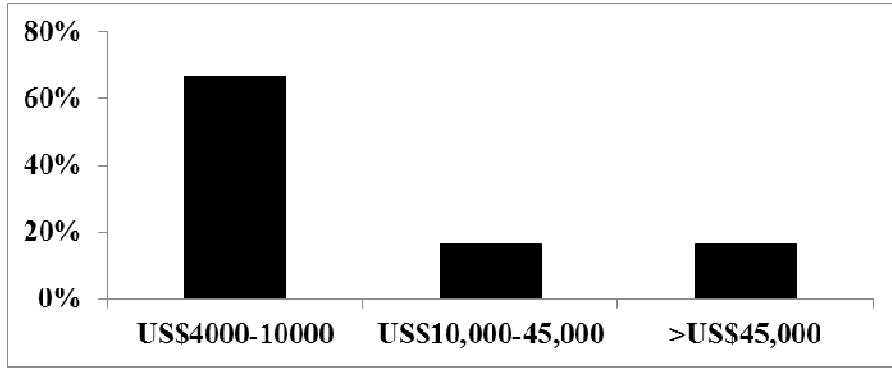


Figura 2 Número de participantes del ToT por año y país.

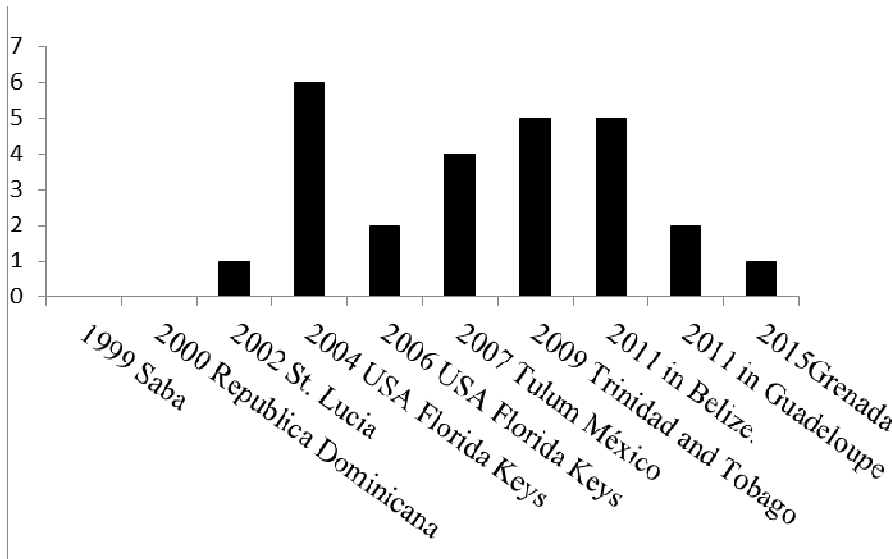
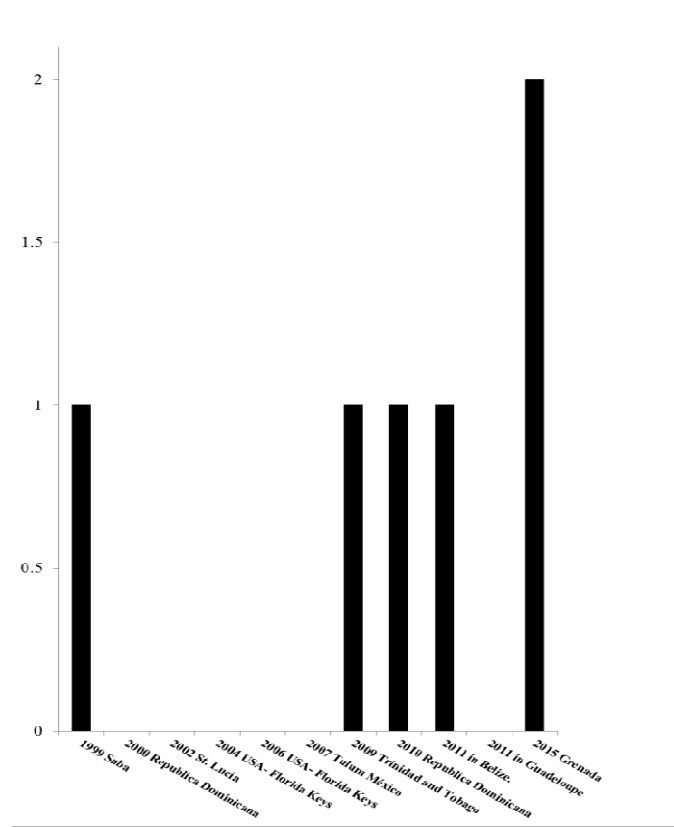


Figure 3. Participación de instructores por año.



Lista de entrevistados a profundidad

Entrevistas Telefónicas

- 1) Alessandra Vanzella-Khuori SPAW UNEP CEP, CaMPAM
- 2) Georgina Bustamante, CaMPAM
- 3) Robert Glazer GCFI
- 4) Billy Causey NOAA Federal
- 5) Dana Wusinich-Mendez - NOAA Federal
- 6) Scott Frew NOAA Federal

Entrevistas vía correo electrónico

- 1) Rich Wilson, Executive Director, SeatoneConsulting
- 2) Emma Doyle GCFI
- 3) Francisco Ricardo Gomez Lozano, CONANP México
- 4) Franck Groudin CAR-SPAW-RAC
- 5) Maria Pena The University of the West Indies, CERMES
- 6) Martha Prada GCFI- CaMPAM
- 7) Ruben Torres, Reef Check
- 8) Hyacinth Armstrong Vaughn, IUCN