

# Instituto Caribeño de Recursos Naturales

## PLAN ESTRATEGICO

1996-2005

---

### 1. VISION

El reto es el desarrollo. En el Caribe insular, ciertamente como en cualquier otro lugar del mundo, la tarea urgente es definir y darle vida a una forma de desarrollo equitativa, justa y sustentable.

Por razones económicas, sociales y culturales, los recursos naturales son críticos en el proceso de desarrollo. Proveen bienes y servicios esenciales para la supervivencia humana y el crecimiento económico, además las relaciones entre las personas y su entorno natural moldean muchos aspectos fundamentales de la organización social y la expresión cultural. Más allá de los beneficios directos que recibe la sociedad humana de la naturaleza, ésta también tiene valor intrínseco. La conservación y manejo de los recursos naturales son, por lo tanto, un imperativo económico, social, ecológico, cultural y moral.

Una amplia gama de políticas e instrumentos son necesarios para alcanzar estas metas de sustentabilidad y equidad. La principal entre éstas la participación, definida como un proceso de planificación y toma de decisiones que facilita el diálogo entre todas las partes concernidas, y que conduce a una distribución del poder más equitativa entre todos los involucrados. La participación es necesaria para asegurar que el proceso de planificación se beneficia de la sabiduría local y popular, respeta y construye en base a sistemas tradicionales, integra los esfuerzos para el manejo de los recursos en su contexto mayor, mejora la efectividad y la eficiencia, y contribuye para lograr metas de más alcance como el apoderamiento de la comunidad y el desarrollo.

Los procesos participativos de la planificación y la toma de decisiones, pueden llevar a la definición y adopción de formas de manejo colaborativas, donde la autoridad y la responsabilidad sean compartidas efectivamente entre las agencias estatales y las instituciones comunitarias. El manejo colaborativo, o el co-manejo, como se le llama, es particularmente apropiado para administrar recursos que son mantenidos, o que históricamente puedan haber sido manejados bajo algún tipo de sistema de propiedad común, por ejemplo, los bosques, el mar, los ríos, las zonas costeras, la vida silvestre y los paisajes rurales. En la mayoría de los casos, el manejo de estos recursos se sostiene y se beneficia por medio de la acción colectiva a nivel comunitario y de la colaboración conjunta de las partes involucradas.

Pero las instituciones creadas por el hombre, particularmente, aquellas a nivel local, están restringidas por procesos de control establecidos por el estado y por el dominio de grandes fuerzas de mercadeo que desalientan la acción colectiva. Hoy, existen muchos factores que amenazan las estructuras sociales y que impiden la participación de la sociedad civil en los procesos de desarrollo. Frente a tal desintegración, hay necesidad de reconstruir un sentido de comunidad, de restaurar la unidad social, de proteger la integridad cultural, de elevar un sentido de apropiación y control sobre los procesos de desarrollo, y de fortalecer la auto-estima individual.

La región, entonces, se enfrenta a dos retos que convergen, el reto de manejar los recursos naturales para su uso sustentable de manera que cumpla con las crecientes necesidades humanas, y el de diseñar e implantar nuevas formas de gobierno que aumenten la participación comunitaria, la auto-estima personal y la acción colectiva. Estos retos convergen, porque la participación y la colaboración pueden hacer el manejo de los recursos naturales más efectivo, y porque su manejo provee un terreno ideal para potenciar la acción colectiva, la reconstrucción de las comunidades, y la creación de alianzas significativas.

En las pasadas décadas, ha habido un aumento en la concientización sobre los asuntos ambientales y su relevancia para con el desarrollo humano en el Caribe. Hoy en día, se acepta la necesidad de la participación en todos los procesos del desarrollo. Ahora, el contexto en muchos aspectos, es favorable para la adopción de políticas y medidas que conduzcan a un aumento en la participación, a una colaboración más amplia, y al manejo efectivo de los recursos para su uso sustentable.

Hay, sin embargo, un número de factores que militan contra la aceptación de estas políticas y medidas, y el peligro de que unas cuantas influencias, muchas de ellas externas, distraigan a la región de algunas de sus necesidades más apremiantes. También debemos estar concientes de que los conceptos y principios no siempre se traducen a la acción, y que las implicaciones reales del desarrollo sustentable pueden no ser aceptadas por todos los actores claves.

Existe, entonces, un reclamo por obtener respuestas concretas, y por asirse a un esquema conceptual que pueda garantizar que estas respuestas cumplen con los objetivos más amplios de sustentabilidad, equidad y justicia. Hay una necesidad de acción imperiosa, y un mandato para aquellos que deseen apoyar esta acción, para que la misma sea estratégica y bien enfocada. Comenzando con las experiencias reales de los pueblos e instituciones caribeñas, hay necesidad de crear nuevas políticas, y de reconciliar las mismas con la práctica.

En todos estos esfuerzos, ciertamente, como en cualquier otra empresa humana en el Caribe, es imprescindible elaborar en torno al acervo y los talentos regionales, desarrollar lazos y formas de cooperación más estrechos, y cruzar las barreras geográficas e históricas que han impedido una integración más cercana. Todas las iniciativas regionales, sin importar cuán modestas puedan ser, deben adoptar esta visión de una región fuerte, unida y cohesiva.

El Instituto Caribeño de Recursos Naturales (CANARI), es una organización ambiental no-gubernamental con una larga hoja de servicios en la región, con un interés específico y vasta experiencia en la identificación y promoción de formas de manejo de los recursos naturales, participativas y colaborativas. Sus logros y recursos lo capacitan para construir sobre las diversas y ricas experiencias regionales para atender de manera enfocada y estratégica, algunos de los asuntos de manejo ambiental y desarrollo más críticos que enfrenta la región.

## **2. GUIAS PARA EFECTUAR LOS CAMBIOS**

Para que la región realice esta visión de participación y colaboración en su desarrollo, para y a través del uso sustentable de los recursos naturales, tienen que ocurrir cambios fundamentales a todos los niveles, y de varias formas.

- C todos los sectores de la sociedad deben tener un mejor entendimiento del rol de la participación y la colaboración en el manejo de los recursos naturales;
- C los gobiernos y otras instituciones deben hacer una mayor utilización de los procesos de participación en el desarrollo, planificación y manejo de políticas;
- C las instituciones de la región deben mejorar su capacidad humana, técnica y organizativa para implantar arreglos colaborativos y participativos;
- C las instituciones comprometidas con el intercambio de información, y la participación y colaboración en el manejo de los recursos naturales de la región, deben trabajar en conjunto;
- C las políticas públicas que apoyan la participación y colaboración en el manejo de los recursos naturales deben ser adoptadas ampliamente.

Por lo tanto es crítico, reformar las políticas, como factor y como producto de cambio. Los componentes e indicadores de la participación y colaboración en los procesos de manejo y toma de decisiones incluyen los siguientes:

- C consultoría intencional y sistemática con la sociedad civil y con todos los grupos de intereses concernidos con la evaluación de necesidades, problemas y con la formulación de políticas;
- C provisión de incentivos legales y fiscales para estimular el involucramiento directo de los usuarios de los recursos y otros interesados en el manejo sustentable de los recursos;
- C el establecimiento de un marco legal que facilite y garantice que habrá un proceso de consulta en la toma de decisiones; la opción de descargar parte de la autoridad para el manejo en instituciones no-gubernamentales y comunitarias, acceso a los recursos, y representación de los interesados en las instituciones de manejo;
- C la creación de condiciones favorables para el desarrollo y fortalecimiento de las instituciones y organizaciones comunitarias, a través de la diseminación de información, financiamiento, transferencia de tecnología, acción cultural y formación de grupos;
- C la adopción de estructuras institucionales que apoyen el compartir y descentralizar la autoridad, que sean transparentes y que permitan flexibilidad en la formulación e implantación de decisiones de manejo;
- C la integración de políticas ambientales en un marco político más amplio y guiado por principios de sustentabilidad ambiental, equidad, justicia social e integridad cultural.

### 3. MISION

***La misión de CANARI es crear avenidas para facilitar la participación equitativa de las comunidades y fomentar una colaboración efectiva entre éstas y las instituciones caribeñas responsables por el manejo y la utilización de los recursos naturales críticos para el desarrollo.***

### 4. ESTRUCTURA TEMPORAL

El plan estratégico ha sido formulado para un periodo de diez años, comenzando en 1996, y será implantado a través de una serie de programas a corto plazo.

### 5. GUIAS PARA IMPLANTAR EL PROGRAMA ESTRATEGICO

Para asegurar que el programa se mantiene enfocado, que las actividades aportan a la misión cabalmente, y que el Instituto está fundamentado en sus fortalezas y ventajas, el desarrollo de la Institución y su programa estarán gobernados por los siguientes principios estratégicos:

#### *Programa*

El programa del Instituto estará:

- C guiado por la misión;
- C centrado en los resultados demostrables obtenidos por medio de la investigación multidisciplinaria que a su vez está basada en experimentos concretos;

C orientado hacia el desarrollo y reforma de políticas que apoyen un mayor apoderamiento de las comunidades.

#### *Colaboración*

El Instituto cultivará una red de colegas y colaboradores para facilitar la implantación de su programa y formar un grupo de apoyo para lograr su misión.

#### *Alcance geográfico*

El Instituto ofrecerá servicios a todo el Caribe insular, y sus actividades programáticas estarán diseñadas para estimular el reconocimiento de problemas y asuntos comunes, y para facilitar el compartir tecnologías, ideas, y experiencia entre todos los países de la región, irrespectivamente de su idioma, herencia cultural o situación política.

#### *Desarrollo Institucional*

El Instituto utilizará sus propias operaciones y desarrollo como sujeto y objeto de su investigación y esfuerzos por conseguir apoyo.

## **6. ESTRUCTURA PROGRAMATICA**

El objetivo primordial del programa es fomentar el desarrollo y adopción de políticas que promuevan mayor participación y colaboración en el manejo de los recursos naturales. Tomando como punto de partida la investigación y el análisis, a fin de entender los arreglos institucionales, destrezas, tecnologías, mecanismos de apoyo, y procesos de formulación y reforma de políticas requeridos para adoptar enfoques participativos y colaborativos. El conocimiento obtenido luego de este análisis es utilizado para promover políticas, esto se logra mediante un proceso sistemático para conseguir apoyo. El programa del Instituto está estructurado de manera que los lazos entre sus tres elementos, investigación aplicada, análisis y búsqueda de apoyo, sean reafirmados. Los mecanismos para lograrlo incluyen una estructuración del personal que estimula la integración programática, y actividades que permean los tres elementos del programa.

Para cada periodo del programa, se identificarán objetivos e interrogantes específicos y se desarrollarán planes de trabajo coherentes, detallando el enfoque y variedad de actividades a llevarse a cabo durante el periodo. La siguiente estructura es utilizada en la preparación de programas y planes de trabajo.

### **6.1 Investigación aplicada**

El objetivo de la investigación aplicada realizada por CANARI es definir las intervenciones requeridas para lograr un manejo efectivo con un nivel de participación óptimo en cualquier situación dada. Para cumplir este objetivo, el Instituto realiza esfuerzos para comprender:

- a. la relación entre el nivel y tipo de participación en el manejo y la efectividad del mismo;
- b. los factores económicos, ecológicos, organizativos, culturales, técnicos y de política, y las condiciones que le dan forma al nivel de participación en un régimen de manejo dado; y
- c. los factores y condiciones que resultan en o contribuyen a cambiar los niveles de participación en el manejo, sea positiva o negativamente.

El Instituto reconoce que la forma de manejo más apropiada y efectiva varía, va de manejo centralizado a manejo comunitario y de acuerdo con condiciones específicas. Por lo tanto, las actividades de investigación persiguen entender los factores - ecológicos, económicos, políticos, sociales y culturales - que determinan un régimen de manejo dado. Las intervenciones de investigación aplicada que estimulan cambios en los regímenes de manejo hacen posible entender los mecanismos que pueden ser utilizados para aumentar la participación en el manejo, así como los métodos y criterios más apropiados para evaluar la efectividad del manejo.

La mayor parte de la investigación aplicada es llevada a cabo a través de una serie de estudios de campo de la región, seleccionados en base a su habilidad para producir información y lecciones relevantes. Estos casos deben tener potencial para la formulación e implantación de planes de manejo y enfoques que involucren a la comunidad, tengan respaldo gubernamental, y la colaboración de otras instituciones pertinentes. El número de casos estará limitado, cada caso será explorado a través del mayor lapso de tiempo posible siguiendo un plan de investigación claramente definido y que incluya los siguientes elementos:

- C trabajo de campo realizado por el Instituto y sus asociados en colaboración con grupos e instituciones apropiadas;
- C manejo y análisis de los datos;
- C diseminación de los resultados, tanto a los participantes en el caso, como más ampliamente;
- C desarrollo de planes de manejo que incorporen los resultados de la investigación;
- C evaluación de los impactos de la intervención de manejo en el recurso, los grupos de usuarios y en las políticas.

Algunas preguntas claves a ser examinadas en los estudios realizados en el campo, incluyen las siguientes:

- C efectividad del régimen de manejo, particularmente en relación a la sustentabilidad de la utilización del recurso y al nivel de participación y colaboración;
- C impactos ecológicos, sociales y económicos de los regímenes de uso y manejo existentes;
- C nivel de explotación óptimo, y forma apropiada de utilizar el recurso;
- C evolución de la percepción popular sobre asuntos de manejo;
- C impacto de las intervenciones de manejo en el estado biológico del recurso y los aspectos socioeconómicos de su uso;
- C formas de representación del usuario del recurso y mecanismos de participación;
- C rol de los varios actores e interesados, y mecanismos disponibles para identificar y fortalecer estos roles;
- C estrategias e intervenciones para solucionar conflictos;
- C impacto de las intervenciones de manejo en la formulación de políticas y en la toma de decisiones.

## 6.2 Análisis

Este elemento del programa utiliza los resultados de la investigación aplicada realizada a través de CANARI, así como la experiencia de otros experimentos en el manejo participativo y colaborativo de los recursos en la región, como base para desarrollar las herramientas necesarias para lograr la visión de este Plan Estratégico. Estas herramientas son de dos tipos - técnico (procedimientos y destrezas) e institucional (políticas y legislación).

Las actividades incluidas en este componente dependen grandemente de los estudios comparativos que verifican las políticas, arreglos institucionales y destrezas en diferentes situaciones y condiciones. En adición a los propios casos del Instituto, los enfoques comparativos exigen un conocimiento extenso y profundo de otras experiencias en el manejo participativo de los recursos en la región, y la aplicación de métodos de análisis similares para asegurar que los resultados son ciertamente comparables.

**Diseño y verificación de los procedimientos y destrezas de manejo:** Las lecciones y experiencias recogidas por la investigación de campo, así como las recomendaciones que se desprendan de las encuestas y las evaluaciones de las necesidades de capacitación, son utilizadas para identificar las destrezas y técnicas requeridas para implantar el manejo colaborativo y la planificación de la participación. Experiencias pasadas indican que se necesitan destrezas y técnicas nuevas, en las siguientes áreas:

- C monitoreo y evaluación de recursos;
- C evaluación de la percepción popular sobre asuntos de manejo;
- C educación, movilización y comunicación pública;
- C mediación y resolución de conflictos;
- C integración de asuntos y factores sociales, incluyendo los de género;
- C formación y seguimiento de los grupos, entendimiento de la dinámica de grupos;
- C utilización mejorada y sustentable de los recursos.

**Análisis de política:** El propósito del trabajo de CANARI en este ámbito es definir los procesos de medición y formulación de políticas que puedan apoyar y aumentar la colaboración y la participación. Esto se logra por medio de varios estudios y análisis de casos, incluyendo seminarios y conferencias enfocados en los siguientes elementos y pasos:

- C descripción y análisis del contenido de las políticas vigentes;
- C estudio y análisis de los procesos de formulación de políticas;
- C identificación de las condiciones favorables y desfavorables para la participación y la colaboración;
- C evaluación comparativa de la efectividad del manejo, utilizando casos desarrollados por el programa, así como otras actividades de manejo e intervenciones de la región;
- C diseño y verificación de las medidas políticas.

### 6.3 Apoyo

El tercer gran elemento del programa del Instituto es el brindar apoyo a los procesos participativos y a los arreglos colaborativos en el manejo de los recursos naturales, basándose en las actividades de investigación y análisis descritas previamente. Este apoyo toma un sinnúmero de formas y está dirigido a una amplia gama de audiencias.

El término “apoyo” es utilizado aquí en un sentido bien amplio, para incluir todas las acciones que construyen una base para la aceptación y utilización de enfoques participativos y colaborativos en el manejo de los recursos naturales. Estas acciones pueden ser catalogadas como sigue:

*Información* : El Instituto recopila, maneja y disemina información sobre temas y asuntos relacionados con su misión, basándose en los resultados de sus propias investigaciones y análisis, y en las investigaciones y experiencias de otros.

*Capacitación* : CANARI transfiere las destrezas técnicas para el manejo participativo desarrolladas por medio de su investigación y análisis, a aquellas instituciones e individuos en posición de utilizarlas, incluyendo los sectores comerciales y de negocios.

*Constitución de grupos de apoyo* : Por medio del desarrollo de asociaciones activas con instituciones que comparten la visión de CANARI y apoyan su misión, el Instituto constituye grupos de apoyo para encauzar el manejo participativo y colaborativo.

*Promoción* : CANARI defiende activa y consistentemente, la política, conceptos y métodos para la participación y la colaboración, en los foros públicos apropiados.

*Acción directa* : En sus proyectos de campo, en sus asociaciones, y proveyendo asesoría y asistencia técnica, el Instituto apoya iniciativas en planificación participativa, toma de decisiones y reforma de políticas, directamente.

Para apoyar ambos, el desarrollo de los enfoques participativos desde la base y de las reformas políticas a nivel estatal, las actividades de apoyo deben estar dirigidas simultáneamente, y en la forma apropiada, hacia todos los interesados y actores. Es particularmente importante que estas actividades resulten en una “nivelación del campo”, para asegurar que los grupos menos poderosos sean capaces de participar equitativamente con las demás partes. También es crítico constituir grupos de apoyo fuertes, y que se respalden mutuamente para cumplir con la misión del Instituto, incrementadamente. Finalmente es crítico sensibilizar la sociedad, tanto de la base hacia arriba como de arriba hacia la base, sobre la necesidad y beneficios del manejo participativo y colaborativo. Para lograr estos objetivos, el Instituto sirve los siguientes grupos:

- C *Usuarios de los recursos*: Aquellos que extraen o explotan los recursos naturales para su sustento, incluyen los usuarios tradicionales como los pescadores artesanales y los leñadores, así como los usuarios comerciales tales como los involucrados en la industria del turismo (ej: operaciones de buceo y dueños de hoteles u hospederías). Para participar en el manejo efectivamente, a menudo, los usuarios del recurso necesitan estímulo, información, destrezas y ayuda para la formación de grupos.
- C *Instituciones comunitarias*: Las instituciones involucradas en el desarrollo comunitario tienen ingerencia en el manejo de recursos importantes localmente. Estas instituciones, generalmente carentes de ventajas financieras y técnicas, son críticas porque proveen la estructura más accesible para el desarrollo comunitario. Usualmente, su necesidad más imperiosa, es el fortalecimiento institucional.
- C *Gobiernos*: Los gobiernos son el centro de la reforma política y tienen la clave del éxito de

la mayoría de los ejercicios de manejo participativo o colaborativo. En muchos casos su estructura, orientación y políticas dificultan el que apoyen activamente o más aún, acepten tales enfoques. Los gobiernos no son monolíticos, sino que están compuestos por varios grupos, desde tecnócratas, administradores, hasta la jerarquía política. El trabajo de apoyo debe estar dirigido a hacer estos grupos más receptivos hacia los enfoques participativos, y más capaces en términos funcionales y técnicos para poder implantarlos:

- C *Organizaciones no gubernamentales:* Las ONG's que trabajan a niveles regional, nacional o subnacional con asuntos relacionados con el ambiente y el desarrollo, pueden ser facilitadores críticos y promotores del manejo participativo y colaborativo. La mayoría de los asociados y otros integrantes de CANARI caen en esta categoría.
- C *Donantes y organizaciones de ayuda internacional:* Las instituciones que proveen ayuda técnica y financiera en las áreas ambientales y de desarrollo tienen una influencia significativa en la manera en que estos temas son percibidos y abordados. Con frecuencia, estas entidades están sujetas a consideraciones externas que tienen muy poco que ver con el contexto real de la región. Para hacer contribuciones útiles, necesitan argumentos contundentes en favor del manejo participativo y colaborativo, asesoramiento sólido sobre las necesidades y oportunidades del manejo de recursos y estímulo para respetar las agendas locales.
- C *Universidades y otras instituciones de investigación, capacitación y política:* Estas instituciones tienen recursos que pueden ser obligados en apoyo de la participación y la colaboración y juegan un papel importante en la diseminación de ideas, información y métodos. Las gestiones de recabar apoyo de este grupo se hacen con el propósito de estimular y facilitar la incorporación de estos asuntos en sus agendas, programas y currículos.
- C *Público en general:* Los cambios duraderos en las políticas, no pueden ocurrir sin el apoyo y exigencias del público a todos los niveles. Para llegar a audiencias masivas, CANARI trabaja mayormente con, y a través de la utilización de los medios de comunicación. Enfoques más directos son utilizados con grupos de intereses individuales, como por ejemplo el sector de negocios.

Para asegurar que se cumple con los requisitos del Instituto, se efectúa una revisión estratégica de esta lista de agencias, de tiempo en tiempo.

Algunos de los mecanismos medulares de las gestiones de apoyo de CANARI incluyen los siguientes:

- C **Compartiendo documentación e información:** El Instituto se esfuerza por ser un depositario de la información sobre los asuntos y campos en los cuales trabaja, importante. Sistemáticamente aumenta su extensiva colección de literatura y documentos relevantes sobre su propio trabajo, como también las experiencias selectas de instituciones relevantes a la región, con la intención de compartir las lecciones aprendidas en el campo. El compartir documentación e información ocurre a varios niveles, del técnico al popular, para asegurar que la información relevante pueda ser comunicada efectivamente a las diferentes audiencias. Se le da particular énfasis, a la diseminación amplia de esta información a través de la región, esto se logra distribuyendo las publicaciones de CANARI y de otras organizaciones, utilizando los medios de comunicación en masa, y por medio de las presentaciones que lleva a cabo el personal de CANARI en conferencias, seminarios y otras reuniones.

- C **Capacitación:** CANARI conduce actividades de capacitación y prepara materiales para ser utilizados en éstas, basándose en los informes de investigación y de experiencias pasadas, para así transferir las destrezas necesarias para implantar los procesos participativos y colaborativos. Las actividades de investigación ayudan a identificar aquellas áreas donde la capacitación es más necesaria entre las audiencias de CANARI.
- C **Ayuda técnica:** Las actividades de apoyo técnico abarcan una variedad de mecanismos para transferir destrezas y técnicas para fomentar el manejo participativo. Tales actividades incluyen el proveer asesoramiento y asistencia en la implantación y diseño de proyectos.
- C **Conferencias y seminarios:** CANARI convoca a conferencias y seminarios para compartir los hallazgos de su trabajo, así como para discutir y explorar asuntos de interés regional y nacional relacionados con el manejo participativo. CANARI también participa en foros de este tipo auspiciados por otras organizaciones dentro y fuera de la región. Las conferencias y seminarios de CANARI están dirigidos a varias audiencias, incluyendo formuladores de políticas, instituciones de investigación, organizaciones de base comunitaria y otras organizaciones no-gubernamentales.
- C **Red de conexiones:** Por medio de mecanismos formales e informales, CANARI reúne las organizaciones dispersas a través de la región, con el propósito de compartir información y de colaborar conjuntamente.

## 7. ESTRUCTURACION Y OPERACIONES INSTITUCIONALES

### 7.1 Junta de Directores

El programa del Instituto requiere del involucramiento total y activo de su Junta de Directores, trabajando como cuerpo legal y como un grupo de individuos cohesivo en apoyo de la misión y objetivos de CANARI. Los miembros de la Junta de Directores sirven en esta, en su capacidad personal. Son seleccionados en base a sus destrezas, experiencias y afiliaciones, a fin de abarcar una amplia gama de asuntos, disciplinas y asociaciones necesarias para cumplir las metas del Instituto.

La Junta está involucrada activamente en el programa del Instituto y sus operaciones a través de la participación de sus miembros en la planificación, monitoreo, evaluación y actividades para recaudar fondos del programa, así como por medio de reuniones regulares. La estructura institucional de CANARI, la cual limita la membresía legal a la Junta de Directores, requiere que la Junta represente las partes que constituyen el Instituto y sus colaboradores, al máximo nivel posible, para asegurar su responsabilidad ante el cuerpo.

### 7.2 Colaboración institucional

CANARI está constituido por aquellas instituciones que más activamente apoyan su misión y objetivos. El Instituto trabaja continuamente para expandir esta red de instituciones. Varias de las actividades descritas en la Sección 6.3 (Apoyo) están dirigidas a lograr este objetivo.

El Instituto colabora con diversidad de organizaciones internacionales, regionales, nacionales y locales en aspectos de implantación de programas. En casos seleccionados, establece asociaciones formales con instituciones dentro y fuera de la región, que puedan proveer peritaje y apoyo necesarios para lograr los objetivos del programa de CANARI y de su plan estratégico. La colaboración entre CANARI y otras instituciones debe ser consistente con la misión y operaciones

del Instituto, contribuir al desarrollo institucional, y garantizar que las normas para la implantación de los programas son mantenidas o mejoradas.

### **7.3 Comunicación**

La comunicación efectiva es crítica para el éxito del programa y para el desarrollo de la institución. CANARI reconoce que la comunicación es un proceso recíproco que debe involucrar a todos sus asociados, y que es esencial para forjar el entendimiento mutuo, fomentar cambios en percepciones y actitudes, y formar acciones. Por consiguiente, la comunicación es una actividad integral de todos los aspectos del programa, desde la investigación aplicada a las acciones relacionadas con obtener apoyo, hasta el desarrollo institucional. Es tanto una herramienta para llevar el programa, como un elemento para dirigir sus operaciones internas.

CANARI es una institución regional multilingüe, que hace el mayor esfuerzo posible por conducir sus operaciones en el lenguaje del país o área en la cual se esté trabajando. Los documentos críticos para la institución son preparados en inglés, francés y español, y los documentos técnicos o sus resúmenes son traducidos según sea necesario.

### **7.4 Administración y asuntos de personal**

La misión y el programa del Instituto requiere un enfoque hacia el personal que fomente los lazos entre las áreas programáticas, facilite la toma de decisiones compartida, y estimule el involucramiento de los colaboradores en la implantación del programa. No existe una estructura establecida e inflexible para conformar el personal del programa. Las posiciones y títulos están basados en las necesidades del programa, experiencia de trabajo, calidad de desempeño, y área de peritaje. Las responsabilidades de supervisión son compartidas por el personal de más experiencia según sea necesario. El personal administrativo está involucrado en la planificación e implantación del programa al máximo nivel posible.

La política de reclutamiento de personal del Instituto es la de limitar los empleos a nacionales o personas que hallan residido o piensen residir en el Caribe insular por mucho tiempo, cualificados adecuadamente y con experiencia. Al reclutar y emplear personal, se esfuerza por lograr equidad de género a todos los niveles de su estructura de personal, y de que la misma refleje la diversidad cultural de la región. El desarrollo personal de los integrantes del grupo está apoyado por una política que estimula el entrenamiento y las iniciativas individuales. El personal, en unión a la Junta participan en el desarrollo de políticas de personal que definen los derechos, responsabilidades y beneficios del empleo.

### **7.5 Oficinas**

El Instituto mantiene una base de operaciones permanente en Santa Lucía. La localización de otras oficinas, establecidas en uno o más países de la región, a largo plazo, está basada en consideraciones programáticas estratégicas y en la eficiencia operacional.

### **7.6 Financiamiento**

CANARI persigue una estrategia de recaudación de fondos dirigida a proveer seguridad financiera, flexibilidad en la implantación de programas, y relaciones balanceadas, a largo plazo y de apoyo mutuo con los donantes. Para reducir la dependencia en el apoyo que brindan los donantes, en ocasiones se llevan a cabo pequeñas consultorías, los honorarios son cargados a bienes y servicios provistos por el Instituto, hasta el máximo que sea posible mantener consistencia con lograr los objetivos del programa. No se busca o se acepta apoyo financiero de fuentes cuyas políticas, orientación, o acciones son antitéticas con la misión y objetivos del Instituto.

## **7.7 Transformándose en una organización de aprendizaje**

El Instituto está comprometido con un proceso de reflexión y evaluación continuo, con el propósito de aprender del trabajo que se realiza y de compartir este aprendizaje con la comunidad en general. Esto requiere que el énfasis se coloque en el monitoreo y evaluación de las actividades del programa y de las operaciones institucionales. Las lecciones aprendidas a través de la implantación del programa son analizadas y diseminadas por medio de publicaciones y actividades de capacitación o entrenamiento. Las experiencias de otras instituciones también contribuyen a crear este cuerpo de conocimiento.

---

### **EL INSTITUTO CARIBEÑO DE RECURSOS NATURALES**

El Instituto Caribeño de Recursos Naturales (CANARI) es una organización regional no gubernamental enfocada en los asuntos relacionados con la conservación, el medio ambiente y el desarrollo sustentable del Caribe insular.

La misión de CANARI es crear avenidas para facilitar la participación equitativa de las comunidades y fomentar una colaboración efectiva entre éstas y las instituciones caribeñas responsables por el manejo y la utilización de los recursos naturales críticos para el desarrollo.

El Instituto, con oficinas en Santa Cruz, Islas Vírgenes Americanas, y en Santa Lucía, tiene un interés específico y extenso trasfondo en la identificación y promoción de formas de manejo de los recursos naturales, participativas y colaborativas.