

Catalizando la Implementación del Programa de Acción Estratégica para el Manejo Sostenible de los Recursos Marinos Vivos Compartidos en los Grandes Ecosistemas Marinos del Caribe y y la Plataforma Norte de Brasil (Proyecto CLME+)

## Directrices de Buenas Prácticas para Mecanismos Nacionales de Coordinación Intersectorial Exitosos (NICs)



**Agosto 2017**

---

# TABLA DE CONTENIDOS

---

<b>ACRONIMOS Y ABREVIACIONES</b>	ERROR! BOOKMARK NOT DEFINED.
<b>1 INTRODUCCIÓN</b>	<b>1</b>
1.1 HISTORIAL	ERROR! BOOKMARK NOT DEFINED.
1.2 USO DE LAS DIRECTRICES	ERROR! BOOKMARK NOT DEFINED.
<b>2 CARACTERISTICAS Y FUNCIONES DE LAS NICS</b>	ERROR! BOOKMARK NOT DEFINED.
2.1 PAPEL DENTRO DEL MARCO DE GOBERNANCIA	ERROR! BOOKMARK NOT DEFINED.
2.2 CRITERIO DE DISEÑO	ERROR! BOOKMARK NOT DEFINED.
2.3 DESAFÍOS Y LIMITACIONES COMUNES	<b>5</b>
<b>3 BUENAS PRÁCTICAS PARA EL ÉXITO</b>	<b>7</b>
<b>4 MUESTRAS DE ÉXITO</b>	ERROR! BOOKMARK NOT DEFINED.
<b>5 REFERENCIAS Y RECURSOS</b>	<b>13</b>
5.1 LITERATURA CITADA Y LECTURA ADICIONAL	ERROR! BOOKMARK NOT DEFINED.
5.2 RECURSOS EN LÍNEA	ERROR! BOOKMARK NOT DEFINED.

## Mención

CERMES. 2017. Directrices de Buenas Prácticas para Mecanismos Nacionales de Coordinación Intersectorial Exitosos (NICs). Informe para el Proyecto CLME+ del PNUD/FMAM (2015-2020). Centro de Gestión de Recursos y Estudios Ambientales, Universidad de West Indies, Barbados. 14pp

## Descargo

Esta publicación ha sido producida para el Proyecto CLME+ del PNUD/FMAM. Sin embargo, las opiniones expresadas en este documento son las del autor y, por lo tanto, no intenta en modo alguno reflejar las opiniones oficiales del FMAM, el PNUD, la UNOPS y la Unidad de Coordinación del Proyecto CLME+.

La representación y uso de los límites, los nombres geográficos, las designaciones y los datos relacionados utilizados en esta publicación no implican ninguna determinación sobre el estatus legal de ningún territorio, ni tampoco constituye respaldo o aceptación del estado legal o frontera de cualquier territorio por el FMAM, el PNUD, la UNOPS, la Unidad de Coordinación del Proyecto CLME+, los Socios Co-ejecutivos del CLME+ y los países participantes del CLME+. Además, no se garantiza la exactitud de los mapas disponibles.

# ACRÓNIMOS Y ABREVIATURAS

---

CCO	Comisión Colombiana de Océanos
CFMC	Consejo de Administración Pesquera del Caribe
CIRM	Comisión Interministerial de Recursos Marinos
CLME+	Grandes Ecosistemas Marinos del Caribe y de la Plataforma Norte de Brasil
EAF	Enfoque ecosistémico de la pesca
EBM	Manejo con Enfoque Ecosistémico
EEZ	Zona Económica Exclusiva
FAC	Comité Asesor de Pesca
GEAF	Marco de Evaluación de la Eficacia de la Gobernanza
ICZM	Manejo Integrado de Zonas Costeras
IMC	Comité interministerial (o interministerios) (a menudo sinónimo de NIC)
IW	Aguas Internacionales
MPA	Área Marina Protegida
NGO	Organización no gubernamental
NIC	Comité nacional intersectorial / mecanismo de coordinación (lo mismo que IMC)
OECS	Organización de los Estados del Caribe Oriental
OGC	Comité de Gobernanza Oceánica
RGF	Marco de Gobernanza Regional
SAP	Programa de Acción Estratégica
TDA	Análisis Diagnóstico Transfronterizo

# 1 INTRODUCCIÓN

---

## 1.1 ANTECEDENTE

La región combinada de los Grandes Ecosistemas Marinos del Caribe y de la Plataforma Norte de Brasil (CLME+) es una de la más geopolíticamente diversa y compleja del mundo. Hay veintiséis estados independientes y dieciocho territorios de ultramar o asociados que se encuentran dentro o en la frontera de la región CLME+. En 2013, un Programa de Acción Estratégica<sup>1</sup> del CLME+ de 10 años fue finalizado y aprobado políticamente por más de 20 estados en la región CLME+.

El resultado 1 del Proyecto PNUD/FMAM sobre *Catalización la Implementación del Programa de Acción Estratégica (PAE) para el Manejo Sostenible de los Recursos Marinos Vivos Compartidos en los Grandes Ecosistemas Marinos del Caribe y la Plataforma Norte de Brasil* (Proyecto CLME +, 2015-2020) es 'Disposiciones de gobernanza integradora para una pesca sostenible y para la protección del medio marino'. En correspondencia de ello, el producto 1.2 es 'Mecanismos Nacionales de Coordinación Intersectorial (NICs)'. Un primer paso hacia este producto es: (a) determinar las mejores prácticas relacionadas con los NICs en los proyectos de LME a nivel mundial y (b) las tendencias y el estado de los NICs en la región CLME+.

El enfoque a los NICs debe ser cuidadosamente elaborado si el Proyecto CLME+ ha de contribuir al establecimiento y/o fortalecimiento de mecanismos de forma que respondan tanto a las necesidades de las organizaciones regionales como de los países de manera más amplia. El enfoque que probablemente resulte más sostenible para documentar y comprender las mejores prácticas de los NICs es: (i) esbozar las funciones de una NIC, (ii) determinar la existencia de NICs o qué mecanismos similares han sido probados en los países y territorios CLME+ para desempeñar funciones conexas; (iii) utilizar un enfoque participativo para brindar seguimiento e identificar el progreso con la intención de ayudar a establecer y fortalecer la operación de estos mecanismos.

El establecimiento de NICs se identifica en el PAE del CLME+ como un objetivo a nivel nacional para la implementación del manejo con enfoque ecosistémico (MEE) y un enfoque ecosistémico en la pesca (EEP) para recursos marinos vivos compartidos en el CLME+. En la región del CLME+ ninguna NIC existente es perfecta, sin embargo, la prevalencia de los mandatos legales y la creciente interacción entre los sectores económicos y los intereses de las partes interesadas revela cierto potencial. Ha aumentado la toma de conciencia de la necesidad de diseñar estas

---

<sup>1</sup> "El Programa de Acción Estratégica del CLME+ de 10 años para el Manejo Sustentable de los Recursos Marinos Vivos Compartidos de los Grandes Ecosistemas Marinos del Caribe y de la Plataforma Norte de Brasil"

instituciones para ser adaptable. Se está considerando más la inclusividad y la dinámica de las interacciones de las partes interesadas dentro de las NICs y entre ellas y otros intereses en el ámbito político.

Los procesos en las NICs no están documentadas en su totalidad y, por consiguiente, la memoria institucional suele ser pobre. En 2015 se realizó una encuesta sobre los NIC en los LMEs y en la región CLME+. El informe de la encuesta NICs (CERMES 2016) se dividió en dos partes: parte 1 - una encuesta rápida global de NICs en una selección de LMEs; y parte 2 - los resultados de la encuesta de NICs en la región CLME+. Los resultados de la encuesta concluyeron que había un alto nivel de respuesta positiva con respecto a la adhesión a los principios de buena gobernanza, particularmente la participación, y que las partes interesadas estaban abiertas a establecer o reactivar las NICs en algún nivel durante sus procesos de gobernanza marina. La guía presentada aquí es una buena práctica ejemplificada por algunos NICs funcionales dentro de algunos países del CLME. Estas buenas prácticas pueden utilizarse para mejorar la gobernanza que podría llevar al establecimiento y/o reactivación exitosa de estructuras de NICs en toda la región CLME+.

## **1.2 USO DE LAS DIRECTRICES**

Estas directrices sobre buenas prácticas que favorecen el éxito están dirigidas a todos los actores actuales y potenciales de la NIC. Estos van desde los ciudadanos como miembros del público hasta los hacedores de políticas como líderes de gobernanza. Las secciones a continuación cubren algunas características y funciones clave de la mayoría de las NICs, buenas prácticas para el éxito, algunas muestras de NICs exitosas y referencias y recursos para que los lectores obtengan más información. El documento se mantiene tan corto y simple como sea posible para un tema tan complejo. Existe una abundante guía en línea sobre instituciones y procesos de gobernanza adecuados para todos los tipos y escalas de acuerdos. Se recomienda a los lectores que lean estas directrices concisas para el contexto general y luego busquen información más específica que responda a sus consultas o inquietudes.

## **2 CARACTERÍSTICAS Y FUNCIONES DE LAS NICs**

Muchos sectores sociales y económicos y entidades gubernamentales con sus múltiples partes interesadas tienen interés en los asuntos marinos. La combinación de agencias varía según el país, dentro del país y con el tiempo, a medida que las responsabilidades varían y los temas cambian su naturaleza, prioridad o prominencia. En la región del CLME+, los NICs y arreglos similares incluyen algunos Comités Asesores de Pesca (CAP), comisiones de desarrollo sostenible, comités de gobernanza sostenible de los océanos, instituciones de manejo integrado de zonas costeras, procesos de cambio climático y otros mecanismos de coordinación intersectorial. Estos pueden tener papeles mayores o menores en asuntos marinos dependiendo de muchos factores en constante cambio. Las NICs deben ser adaptables y resilientes para ser sostenibles bajo condiciones muy dinámicas.

## 2.1 PAPEL DENTRO DEL MARCO QUE GOBERNANZA

La cadena de causalidad y los análisis de diagnóstico transfronterizo del proyecto de fomento de capacidad CLME del PNUD/FMAM (2009-2014) identificaron debilidades en los arreglos de gobernanza de recursos marinos vivos transfronterizos. Da la impresión que, si se articula y coordina mejor esa gobernanza, dentro de un marco estructurado de gobernanza regional, se podría lograr un aumento sustancial de los impactos positivos de las múltiples iniciativas en curso y planificadas en la región.

Dada la naturaleza de los problemas a los que se enfrentan muchos de los estados y territorios de la región CLME+, abordarlos requerirá y/o se beneficiará de tener mecanismos intersectoriales nacionales coordinados y vinculados regionalmente, operando a través de ciclos de políticas completas y anidadas. Por lo tanto, existe la necesidad de contar con NICs no sólo para proyectos como CLME+, sino también para objetivos más amplios tales como lograr los objetivos de desarrollo sostenible (ODS). Estos últimos y la eficacia de la gobernanza en el marco del Proyecto CLME+ tienen como objetivo mejorar el bienestar humano. Esto requiere que la gobernanza, incluidas las NICs, abarque tanto las partes sociales y ecológicas del sistema (Imagen 1).

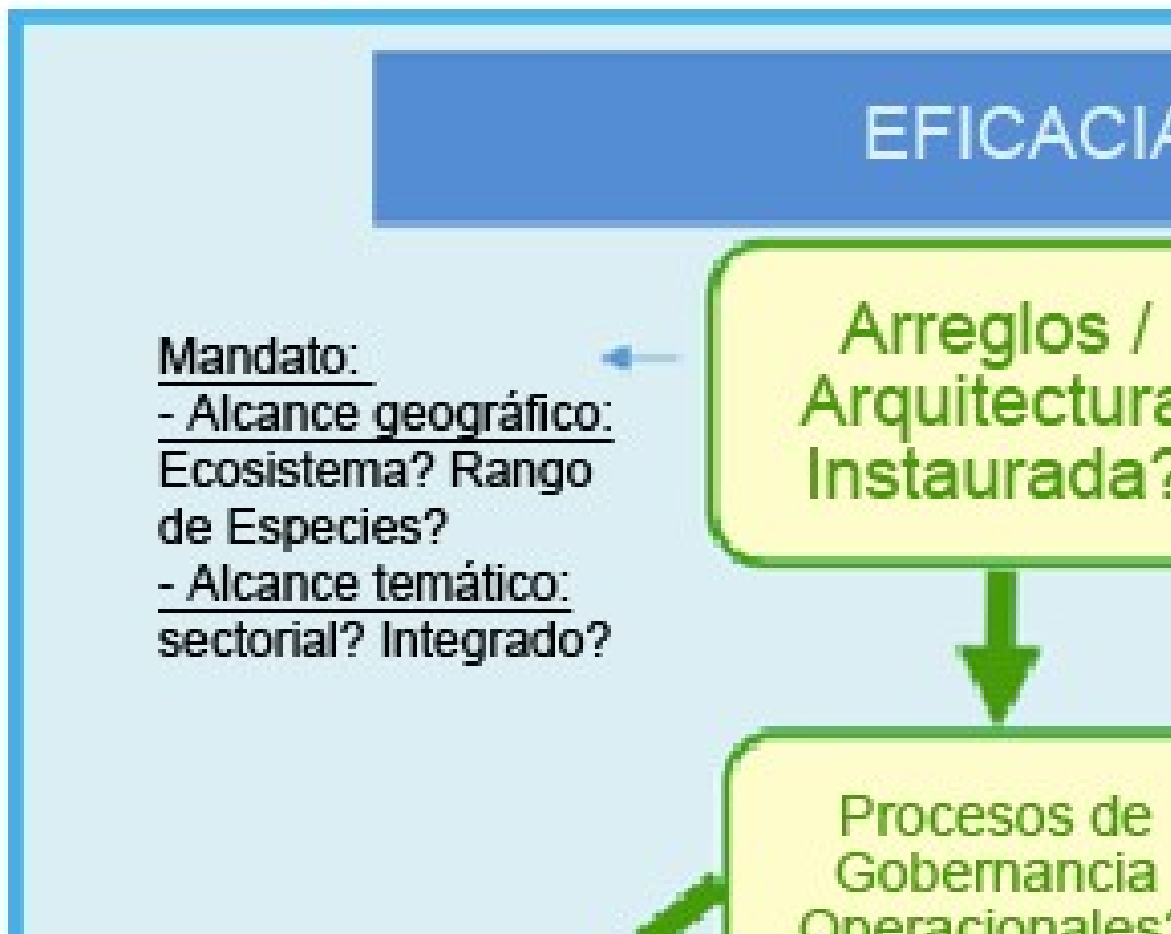


Image 1. Las NICs pueden ser vistas como el aporte operativo en los procesos de gobernabilidad

El componente 1, resultado 1.2, del proyecto CLME+ se centra en el funcionamiento y la sostenibilidad de las NICs. Dependiendo de sus mandatos y circunstancias, las NICs pueden manejar todas o algunas etapas del ciclo de políticas. Como se muestra en la Figura 1, las cinco etapas básicas son (1) datos e información, (2) análisis y asesoramiento, (3) toma de decisiones (4) implementación, y (5) revisión y evaluación. Una NIC que funcione adecuadamente cumple su mandato dentro de las etapas asignadas del ciclo de políticas, mientras demuestra la buena gobernanza en la práctica. En la sección 2.2 se detalla cómo el diseño de la NIC está vinculado a la buena gobernanza. Dentro del marco de evaluación de la eficacia de la gobernanza (MEEG), que facilita la planificación, el seguimiento y la evaluación basados en los resultados (Mahon et al., 2012). La NIC puede ser vista como un brazo operativo de los procesos de gobierno/políticas, anidados dentro de ciclos de políticas multinivel que pueden abarcar varios temas y sectores económicos (Imagen 2).

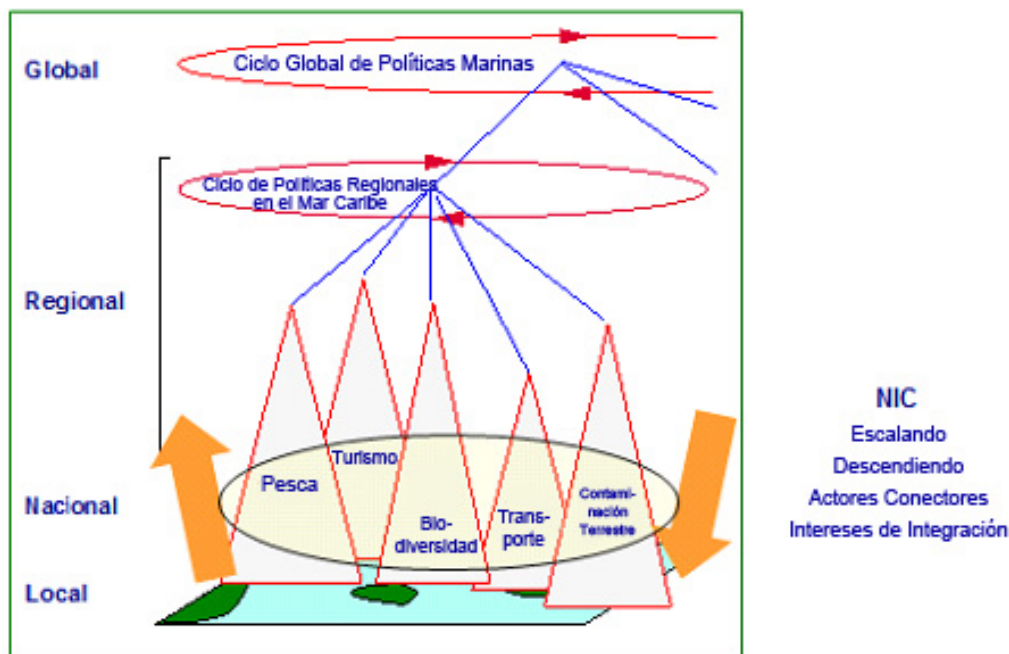


Imagen 2. Las NICs son fundamentales para integrar y escalar la gobernanza

Dado que las NICs para los asuntos marinos desempeñan un papel clave en los procesos nacionales y regionales de gobernanza de los océanos, deberían ser un activo permanente de los acuerdos regionales de gobernanza de los océanos. También deben ser valorados como componentes permanentes de múltiples partes interesadas de estos procesos: conectando los niveles nacional a locales verticalmente y conectando los sectores lateralmente dentro de los países en asuntos transfronterizos. Los países pueden monitorear la gobernabilidad al evaluar el desempeño de sus NICs, por lo tanto, dentro del ciclo de políticas, las revisiones y evaluaciones deben ser un enfoque crítico para todas las NICs que tengan buenas prácticas. Las NICs podrían ser un importante vínculo vertical entre los niveles regional y nacional del proceso político completo (Imagen 2).

## 2.2 CRITERIO DE DISEÑO

Una NIC bien diseñada y dirigida a asuntos marinos, basada en principios de buena gobernanza, dentro de una gama de posibles arreglos:

- Involucrar a las partes interesadas de manera exhaustiva:
  - Actores estatales - agencias gubernamentales, órganos paraestatales
  - Actores no estatales - ONGs, OBCs y académicos
  - Sector privado - desde pequeñas hasta grandes empresas
- Promover un entorno propicio que garantice la oportunidad y el apoyo a la participación de las partes interesadas y aliente a agentes de cambio, como los líderes individuales y los campeones
  - Tener un mandato claro que sea al menos administrativo (respaldado políticamente) pero preferiblemente legal (para legitimidad y responsabilidad) para asegurar:
    - Comunicación interna entre las partes interesadas
    - Un sistema de documentación de actividades para promover la transparencia y la capacidad de respuesta
  - Disponer de un mecanismo institucionalizado para una constante revisión, evaluación, aprendizaje y adaptación (para la eficiencia, la eficacia y la capacidad de respuesta);
    - Servir para integrar sectores y actores involucrados en asuntos marinos a nivel nacional;
    - Funcionar como un enlace bidireccional entre los procesos de gobernanza nacionales y regionales;
    - Abordar otras funciones específicas de su alcance y mandato incluyendo, entre otras cosas, el uso de manejo marino con enfoque ecosistémico, marcos de sistemas socio-ecológico, análisis de riesgos y conceptos de resiliencia o vulnerabilidad, cuyos detalles difieren según las circunstancias y los cambios en el tiempo

## 2.3 DESAFIOS Y LIMITACIONES COMUNES

Establecer y mantener las NICs es todo un desafío. Dado el historial de NICs que se han vuelto inactivas, es importante supervisar el funcionamiento y los niveles de actividad de las NICs recién establecidas. Contrario a las expectativas, parece que muchas NICs actualmente inactivas tienen mandatos en áreas cubiertas por un solo departamento o ministerio (por ej., medio ambiente, pesquerías, zona costera) en lugar de otros más amplios (por ej, desarrollo sostenible, cambio climático).

Los factores que explican la inactividad de las NICs posterior a su establecimiento incluyen: liderazgo ineficaz; desinterés de las partes involucradas; incapacidad para dedicarle tiempo; falta de subsidio o apoyo de viaje para los participantes; incapacidad para obtener el compromiso de seguimiento de los miembros; desacuerdo sobre la agencia estatal que debería presidir la NIC; y la interferencia política o los cambios. Estos son también obstáculos para el establecimiento.



Más de la mitad de las NIC sujetas a encuestas en 2015 tenían mandatos legales, pero la alta proporción que eran administrativos sugiere que el establecimiento bajo la ley no era necesariamente esencial para el éxito. Puede haber más campo para experimentar, aprender y adaptarse bajo la regla administrativa. Sin embargo, sin un estatus legal, una NIC no puede tomarse en serio a menos que su mandato sea formal.

Para las NIC es importante conectar e integrar los sectores económicos y los intereses de las partes interesadas (en la medida de lo posible) más ampliamente dentro de los países y asuntos transfronterizos. Sin embargo, la presencia de varios sectores no garantiza que todos los sectores estén comprometidos en absoluto, estén igualmente comprometidos o puedan influir en el resultado de una NIC.

Algunas NICs pueden no estar bien adaptadas al mandato ideal. Los resultados de la encuesta sugieren que actualmente no hay NICs que se ajusten perfectamente a la escala y el alcance requerido por el Proyecto CLME+. Los temas de desajustes de escala y alcance tienen repercusiones en las NICs de varias maneras. Se identificaron los siguientes tipos principales (Imagen 3):

- Alcance tópico de la NIC (el enfoque tópico es demasiado amplio (por ej., Desarrollo Sostenible, CC/RRD) o demasiado estrecho (por ej, gobernanza de las pesquerías);
- Alcance geográfico de la NIC demasiado estrecho (por ej., mamejo de zona costera) o terrestre (cambio climático);
- El alcance de las NIC de las partes interesadas y sectoriales es demasiado estrecho (por ej., pocos actores estatales o no estatales diferentes);
- El alcance transfronterizo de la NIC es demasiado limitado (por ej, sólo asuntos nacionales reciben atención y se utilizan pocos enlaces externos);

A pesar de los desajustes, y dependiendo de los límites y el enfoque de la ampliación, varios cuasiNICs pueden tener el potencial para expandirse y mejorar, pero en otros casos puede ser necesario establecer nuevas NICs.

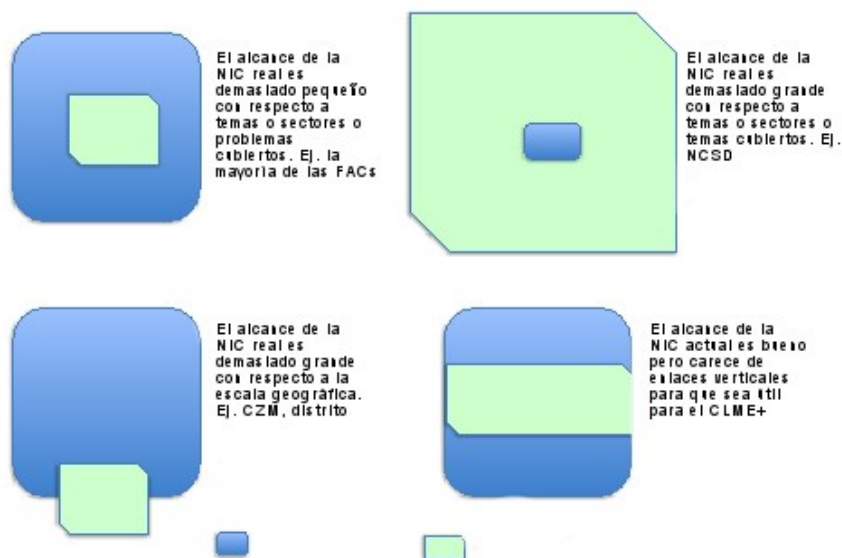


Imagen 3. Tipos de desajustes entre una NIC real y un modelo de NIC

## **3 BUENAS PRÁCTICAS PARA EL ÉXITO**

---

Las principales lecciones aprendidas de la encuesta de NICs a nivel global, pero particularmente en la región CLME+, proporcionan factores que parecen favorecer al éxito. Encontramos buenas prácticas que pueden utilizarse como orientación para establecer, fortalecer y mantener las NICs. Estas prácticas son mostradas a continuación.

### **1) Promover y practicar los principios de buena gobernanza como fundamentales para las NICs**

---

Las buenas prácticas más destacadas se refieren a la promoción y aplicación de los principios de buena gobernanza. La mayoría de las recomendaciones restantes se derivan de estos principios. Hay que hacer más en este sentido. Los resultados de la encuesta indicaron que, en general, se consideró que la participación era buena (calificada como la más alta en la encuesta) y que la capacidad de respuesta de la NIC era por debajo de la óptima (calificada como la más baja). Una buena participación y transparencia puede ser un reflejo de altos niveles de participación del sector y de las partes interesadas. También se consideró que la rendición de cuentas era buena y esto era coherente con las NICs que tenían un mandato legal o tenían por lo menos una organización administrativa. Se requiere información más detallada para identificar adecuadamente los éxitos y las mejores prácticas en las NICs existentes relacionadas con el conjunto completo de principios de buena gobernanza, tal como pueden ser proporcionados por las evaluaciones de nivel 2 del desempeño de los acuerdos de buena gobernanza (Mahon et al. 2012).

### **2) Garantizar la disponibilidad y el uso de legislación actualizada y no conflictiva**

---

El hecho de que una NIC esté o no consagrada en la legislación no determina necesariamente su éxito. Las NICs suelen hacer uso de la legislación que es importante para sus funciones y los problemas pueden ocurrir cuando la legislación en la que se basan las NICs no está al día. La dependencia en legislación obsoleta hace difícil la ejecución de las decisiones de la NIC. Por lo tanto, es importante considerar no sólo si una NIC está formalmente institucionalizada, sino también si la legislación en uso para alcanzar los objetivos está actualizada. Es importante contar con una legislación moderna que no se superponga excesivamente, y no cause mandatos conflictivos.

### **3) Reducir de forma innovadora los costos operativos de las reuniones y comunicación**

---

El costo puede ser una limitación en el establecimiento y funcionamiento de las NICs. Los costos operativos son particularmente problemáticos para los países en desarrollo más grandes en donde los miembros de la NIC tienen que viajar distancias incómodas con altos costos de transporte y demandas de tiempo. Algunos ejemplos son Jamaica y Belice. La situación es similar en los países que están formados por varias islas, como San Vicente y las Granadinas. En el caso de la Comisión de la ZEE de Bonaire, Saba y Sn. Eustaquio, estas islas se encuentran relativamente alejadas y los altos costos de viaje dificultan la participación de los miembros y

convocatorias a las partes interesadas a las reuniones. Esto se superó parcialmente al alinear las reuniones de la Comisión de la ZEE con otras reuniones financiadas. Medidas costo-efectivas como la teleconferencia, reuniones parcial o totalmente en línea, el uso de transmisiones de texto y la inversión en tecnología de la información y las comunicaciones se cuentan entre mejores prácticas.

#### **4) Movilizar a los campeones y líderes para darle una nueva energía y dirección a las NICs**

---

La incorporación clara de una NIC dentro de un Ministerio o Departamento parece ser crucial en el sostenimiento de NICs. Las NIC necesitan un liderazgo claro para mantenerse y desarrollar los próximos pasos. En Barbados se argumentó que la desaparición de la Comisión Nacional de Desarrollo Sostenible (1995-2005) se debió en parte a la muerte prematura de su presidente, así como al hecho de que después del desarrollo de la Política Nacional de Desarrollo Sostenible ningún organismo promovió activamente la responsabilidad para implementar dicha política. Después de dos intentos fallidos en los últimos 10 años para establecer una NIC orientada al océano, se argumentó que el futuro OGC que se está desarrollando actualmente en Barbados tiene que tener un respaldo institucional claro, con un liderazgo fuerte y dedicado dentro del Ministerio de Relaciones Exteriores. Por lo tanto, la movilización de campeones y líderes parece ser la mejor práctica.

#### **5) Desarrollar mecanismos internos de resolución de problemas y manejo de conflictos**

---

En una NIC, enfocada en la gobernanza marina y en la que se representó oficialmente a un gran número de sectores, uno de los motivos de su fracaso (o inactividad actual) fue que algunos representantes del sector (por ej., el Departamento de Pesca, que era considerado crucial) no se presentarían a las reuniones. Si bien pudiese haber razones razonables para ello, el caso resaltó que las NICs pueden no tener adecuados mecanismos internos de resolución de problemas o de manejo de conflictos para ser adaptativos. Aquí, el conflicto no es necesariamente una disputa, sino cualquier tipo de interacción que sirva para derrotar el objetivo de la institución. El empleo del manejo de conflictos, la declaración de conflictos de intereses y la resolución activa de problemas son todas aquellas prácticas que ayudan a evitar que una NIC se desgaste innecesariamente hasta detenerse en asuntos de poca importancia.

#### **6) Aumentar la influencia de las políticas mediante la cartografía y gestión de redes**

---

En una NIC, a pesar de que hay una gran variedad de sectores, la representación en manos de los "funcionarios de rango inferior", como el personal subalterno, en vez del personal de alto nivel, que suele estar mejor conectado con el asesoramiento o la toma de decisiones puede reducir la eficacia. Como resultado, los comités no pueden avanzar e influir en la toma de decisiones en base a sus consejos. Las NICs no pueden ni deben estar siempre a nivel de política, pero deben poder ejercer influencia en las políticas, a nivel legal, administrativa o informalmente. El mapeo de políticas y redes de su diseño y operación, con monitoreo y evaluación regulares, puede servir como una mejor práctica como se demostró en algunos estudios de co-manejo de las cuasi NICs (McConney et al., 2003a y 2003b) y en interfaz marina de ciencia-política (McConney et al., 2012).

## **7) Incluir múltiples grupos de partes interesadas de manera directa o a través de sub-estructuras**

---

En la encuesta de la NIC, muchos encuestados consideraron que era esencial contar con partes interesadas no sólo del Estado, sino también de la sociedad civil y del sector privado (una buena parte (26%) sólo tenía miembros estatales, pero la mayoría de las NICs contenían miembros no estatales). Cuando los grupos de partes interesadas no estatales no estuvieron bien representados, esas NICs tuvieron subcomités o comités técnicos que estuvieron muy involucrados en la NIC y comprendían científicos, ONGs y actores del sector privado. Por lo tanto, las ONG y otros actores de la sociedad civil son a menudo consultados formalmente o informalmente a través de comités o sub-comités técnicos o en reuniones ad hoc de partes interesadas. Esto es más alentador que la exclusión, y los foros ad hoc también fueron frecuentes en el estudio sobre preparación de reuniones de ciencias marinas regionales (Mahon et al., 2010). Las subestructuras inclusivas dentro de la gobernabilidad de la NIC pueden ser un factor significativo para el éxito. Se incluyen como mejores prácticas donde la inclusión directa no es factible. En algunas situaciones hay una serie de puntos focales que se superponen para varios proyectos, sectores económicos y organizaciones internacionales o regionales. Puede ser útil tener una subestructura separada para esta forma común de representación a fin de abordar la comunicación, la coordinación y la colaboración inter-organizacionales aparte de la gestión sustantiva de los recursos. El resultado debe ser un compromiso más efectivo.

## **8) Entender la dinámica de poder oculta asociada con las partes interesadas de la NIC**

---

La información sobre la membresía de una ONG y otros actores no estatales en una NIC o sus subcomités (identificación de partes interesadas) no informa sobre la distribución de poder, autoridad y responsabilidad en la NIC (análisis de las partes interesadas). Del mismo modo, la presidencia y otras designaciones formales por sí solas no pueden revelar estas características (especialmente el ejercicio del poder) a nivel individual. Comprender esta dinámica requiere un análisis más profundo. Estas características pueden ser importantes para el éxito en términos de agentes de cambio, los campeones y el liderazgo, especialmente en tiempos difíciles de la adaptación de la NIC y la gestión del cambio. Es improbable que muchas NICs tengan acceso a la información sobre su dinámica de las ciencias sociales, ya que tales habilidades rara vez están presentes o son adquiridas por las agencias marinas líderes como los departamentos de pesca (Mahon y McConney 2004). Sin embargo, prestar atención a las dinámicas a menudo ocultas en las NICs parece ser crítico, y es una buena práctica entender la dinámica de poder de las partes interesadas.

## **9) Aumentar la participación del sector privado en los vínculos económicos y la influencia política**

---

Los resultados de la encuesta mostraron que el sector privado estaba significativamente menos implicado oficialmente que las ONGs/sociedad civil (37% versus 63%). Se espera que la afiliación del sector privado aumente, en consonancia con el énfasis reciente en más asociaciones público-privadas. Las NICs con una mayoría de funcionarios gubernamentales de bajo nivel y aquellos que se ocupan de asuntos técnicos alejados de la formulación de políticas

lo más probable sea que no tendrán mucha influencia en la gobernanza de los océanos. En tales casos, las ONGs y los miembros del sector privado pueden elevar significativamente el estatus y el perfil de la NIC, y por lo tanto su potencial de desempeño. Varios entrevistados señalaron la importancia de mejorar los vínculos con el sector privado. Dado que esta investigación no se extendió en el funcionamiento y la composición de los subcomités y de los comités técnicos, que es donde más frecuente se pueda dar el involucramiento de los miembros del sector privado, el alcance tanto de la participación y de la influencia y las asociaciones público-privadas exitosas siguen siendo ampliamente indeterminadas. No obstante, es probable que el aumento de la participación del sector privado sea una práctica óptima y mejore el funcionamiento de una NIC.

#### **10) Documentar procesos para la transparencia, rendición de cuentas, memoria institucional**

Algunas NIC muestran más inclinación que otros a compartir documentos en línea. Esto puede reflejar menos el carácter de la NIC en particular que las prácticas de la organización matriz o la política de información pública del país. Los documentos compartidos eran típicamente los productos finales y no minutas de las reuniones NIC o los documentos que utilizaban las NIC para tomar decisiones. Por lo tanto, es poco probable que las personas que no pertenezcan a la NIC sepan cómo funciona o qué está haciendo. La distribución limitada de la documentación del proceso probablemente contribuyó a deteriorar la memoria institucional.

## **4 MUESTRAS DE EXITO**

La encuesta no identificó una historia completa de éxito de NICs que podría ser claramente propuesta como un modelo para NICs en la región CLME+. Dada la diversidad de la región, es improbable que un solo modelo sea útil para todos los tipos de NICs y arreglos de gobernabilidad en la región. Algunas NICs (no investigadas en su totalidad) proporcionan ejemplos de la mayoría de las características deseables. Dado que estos fueron investigados a través de la literatura y fuentes en línea no podemos validar la información como reflejo de lo que realmente se practica en el campo de trabajo. Las inevitables diferencias en las experiencias y puntos de vista entre las partes interesadas familiarizadas con estas NICs sin duda harán improbable el consenso. El lector es guiado a interpretar la información que sigue analíticamente, y en general ser conscientes de que la naturaleza de los intereses creados en las NICs normalmente conlleva a los proponentes a proclamar su éxito.

#### **Comisión Interministerial de Recursos Marinos del Brazil (CIRM)**

##### **Alcance**

La CIRM en Brasil es uno de las NICs que parece haber tenido éxito durante mucho tiempo, y puede haber creado un ambiente propicio para la gobernanza marina. Se creó inicialmente como una iniciativa académica en 1974 formada por grupos académicos multidisciplinarios dedicados a la gobernanza del océano en Brasil. Su objetivo era satisfacer las necesidades de la comunidad científica con el fin de desarrollar políticas y planes para el medio ambiente marino y costero. Después de cinco años, la comisión decidió que necesitaba crear un órgano para

implementar la decisión de la CIRM. Para ello, en 1979, se creó la Secretaría de la CIRM - SECIRM. Desde su creación, la SECIRM fue estructurada para articular e implementar los planes y acciones de la CIRM. El paso a una agencia de implementación parece ser un factor importante en el éxito de esta NIC.

### **Estructura**

La investigación científica sigue siendo el componente central de este NIC brasileño. Es legal en su estado pero al parecer flexible en que después de su creación en 1974 su legislación gobernante fue enmendada en 2001, 2003, 2007, 2008 y 2009. Es una organización grande con una secretaría especializada y cuatro grupos de trabajo oficiales. A pesar del comienzo como grupo científico, la CIRM tiene una representación de alto nivel relevante para las políticas. Los miembros del CIRM, recomendados por los altos funcionarios de sus respectivas agencias, se encuentran en altos cargos con alta capacidad técnico-profesional. Son asignados por el Ministro de Defensa del Estado, a través de las competencias de delegación del Presidente de la República, al Coordinador del CIRM. Las ONGs y los intereses del sector privado no son miembros oficiales del comité; sin embargo, están estrechamente involucrados a través de sub-comités y grupos de trabajo.

### *Consejo de Administración Pesquero del Caribe de Puerto Rico/Islas Vírgenes de Estados Unidos (CFMC)*

#### **Alcance**

El CFMC es responsable de la creación de POPs para los recursos pesqueros en la ZEE del Caribe de los EE. UU fuera de PR y las USVI. Como el CFMC está enfocado exclusivamente en pesquerías, parece ser una, cuasi NIC de base estrecha, pero todavía con lecciones exitosas por aprender. El CFMC forma parte de los ocho consejos regionales de ordenación pesquera establecidos en 1976 en virtud de la Ley Magnuson-Stevens, enmendada en 1996 y 2007, y ahora denominada Ley de Pesca Sostenible para la conservación y utilización ordenada de los recursos pesqueros de los Estados Unidos de América. Aunque el CFMC no es regional, tiene una amplia influencia a través del compromiso con los organismos regionales de pesca, y la Comisión de Pesca del Atlántico Centro-Occidental (COPACO) en particular en relación al ordenamiento del caracol reina. Esta interacción afecta a todas las etapas del ciclo de políticas para esa pesquería en la región. Ilustra algunos vínculos verticales y laterales en y entre los niveles nacional y regional.

#### **Estructura**

El CFMC tiene diez miembros, siete con voto y tres con voz pero sin voto. Todos los miembros provienen de agencias estatales y no hay ONGs, actores de la sociedad civil o miembros del sector privado del comité. Sin embargo, bajo el CFMC existen tres DAP que operan a nivel local. Los DAPs asesoran al CFMC sobre el desarrollo y ordenamiento de las pesquerías; coordinación de actividades; identificar posibles conflictos entre los grupos de usuarios de un determinado recurso pesquero; las tendencias actuales y desarrollo de asuntos pesqueros. Los DAPs se establecieron en 2014 y muestran una creciente tendencia a involucrar a las partes interesadas

en sus procesos. Tienen un gran número de ONGs, actores de la sociedad civil y partidos privados que abarcan las tres áreas de St. John, St. Croix y Puerto Rico.

La participación de las partes interesadas aumentó desde la puesta en marcha del nuevo sistema (de 15 a 20 en total a 45 en total). Las reuniones de los DAPs están abiertas al público, y los pescadores y otras personas interesadas están invitados a participar con declaraciones orales o escritas sobre temas de la agenda. Las actas e informes de las reuniones del CFMC están disponibles en su sitio web.

### *Organización de los Estados del Caribe Oriental (OECS) Comité de Gobernanza de los Océanos (OGC)*

#### **Alcance**

La iniciativa de la OECS para la Gobernanza de los Océanos Sostenibles ha sido mencionada anteriormente. Actualmente, la OECS, servida por su Comisión, cuenta con diez miembros: Islas Vírgenes Británicas, Anguila, Antigua y Barbuda, San Cristóbal y Nieves, Montserrat, Dominica, Martinica, Santa Lucía, San Vicente y las Granadinas y Granada. El modelo de mandato de referencia de un Comité Nacional de Gobernanza de los Océanos (OGC) fue presentado en el Apéndice 6 del informe sobre la encuesta de NICs como un buen ejemplo del alcance de una NIC. El concepto de OGC sigue examinándose y evolucionando y adaptándose bajo el escrutinio del Equipo de Gobernanza de Océanos de la Comisión.

#### **Estructura**

La composición nacional inicial del OGC era enteramente gubernamental. El movimiento actual para involucrar a organizaciones no gubernamentales y organizaciones de base comunitaria es más inclusivo y participativo. El alcance también se ha ampliado en cuanto a la variedad de temas, el alcance de la divulgación de la sociedad civil y la administración. Las lecciones que se aprenden de estas pequeñas islas como buenas prácticas tienen mucho que ver con la adaptación anterior y la necesidad de coordinar una diversidad de iniciativas y direcciones del desarrollo, muchas de las cuales son proyectos de corto a mediano plazo. Esto requiere arreglos institucionales flexibles y ágiles. Será informativo monitorear cómo estas NICs continúan creciendo en su influencia de políticas y desarrollándose para hacer frente a los regímenes cambiantes del océano, algo de su propia autoría como visto en el empuje actual para institucionalizar la planificación espacial marina.

Las conexiones geopolíticas entre los OGC nacionales y entre ellos y la Comisión de la OECS están claramente integradas en el diseño del acuerdo institucional para la gobernanza sostenible de los océanos. Es demasiado pronto para estar claros de cómo funcionan los vínculos entre las etapas del ciclo de políticas dentro y entre los niveles de gobernanza en este caso. Se le brindará seguimiento a este caso.



## 5 REFERENCIAS Y RECURSOS

---

### 5.1 LITERATURA CITADA Y LECTURA ADICIONAL

CERMES. 2016. Report on the Survey of National Inter-sectoral Coordination Mechanisms. (*Informe sobre la Encuesta de Mecanismos Nacionales de Coordinación Inter-sectorial*) 74 p.

CLME Project. 2011. CLME Regional Transboundary Diagnostic Analysis. The Caribbean Large Marine Ecosystem and Adjacent Areas (CLME) Project (*Análisis CLME de Diagnóstico Transfronterizo Regional. Proyecto de Grandes Ecosistemas Marinos y Áreas Adyacentes del Caribe (CLME)*, Cartagena, Colombia, 153 p.

CLME Project. 2014. CLME+: Catalysing Implementation of the Strategic Action Programme for the Sustainable Management of shared Living Marine Resources in the Caribbean and North Brazil Shelf Large Marine Ecosystems – Project Document. The Caribbean Large Marine Ecosystem and Adjacent Areas (CLME) Project (*Catalización de la implementación del Programa de Acción Estratégica para la Gestión Sostenible de los Recursos Marinos Vivientes Compartidos en los Grandes Ecosistemas Marinos de la Plataforma del Caribe y Norte de Brasil - Documento de Proyecto. Proyecto de Grandes Ecosistemas Marinos y Áreas Adyacentes del Caribe (CLME)*, Cartagena, Colombia, 24 p.

ESCAP. 2007. Study on national coordination mechanisms for trade and transport facilitation in the UNESCAP region. United Nations Economic and Social Commission for Asia and the Pacific (*Estudio sobre los mecanismos nacionales de coordinación para la facilitación del comercio y el transporte en la región de la UNESCAP. Comisión Económica y Social de las Naciones Unidas para Asia y el Pacífico*): Bangkok, Tailandia.

Fanning, L., R. Mahon and P. McConney. [Eds]. 2011. Towards marine Ecosystem-Based Management in the Wider Caribbean. Amsterdam University Press, Netherlands (*Hacia una gestión basada en los ecosistemas marinos en el Gran Caribe. Amsterdam University Press, Países Bajos*). 428pp.

Mahon, R. and P. McConney. 2004. Managing the managers: improving the structure and operation of fisheries departments in SIDS. Ocean and Coastal Management (*Gestión de los gestores: mejora de la estructura y el funcionamiento de los departamentos de pesca en los pequeños estados insulares en SIDS. Gestión Oceánica y Costera*) 47: 529-535

Mahon, R., L. Fanning and P. McConney. 2012. Governance assessment methodology for CLME pilot projects and case studies. Centre for Resource Management and Environmental Studies (CERMES), University of the West Indies, Cave Hill Campus, Barbados. CERMES Technical Report No 53 (*Metodología de evaluación de la gobernanza para proyectos piloto y estudios de caso de CLME. Centro de Gestión de Recursos y*



*Estudios Ambientales (CERMES), Universidad de las Indias Occidentales, Campus Cave Hill, Barbados. CERMES Informe Técnico nº 53). 19pp*

Mahon, R., L. Fanning, P. McConney and R. Pollnac. 2010. Governance characteristics of large marine ecosystems. *Marine Policy 34 (Características de gobernanza de los grandes ecosistemas marinos. Política Marina 34): 919–927.*

Mahon, R., P. McConney, K. Parsram, B. Simmons, M. Didier, L. Fanning, P. Goff, B. Haywood and T. Shaw. 2010. Ocean governance in the Wider Caribbean Region: Communication and coordination mechanisms by which states interact with regional organisations and projects. CERMES Technical Report No. 40 (*Gobernabilidad de los océanos en la Región del Gran Caribe: mecanismos de comunicación y coordinación por los cuales los estados interactúan con organizaciones y proyectos regionales. CERMES Informe Técnico No. 40*). 84pp

McConney, P., L. Fanning, R. Mahon and B. Simmons. 2012. Survey of the regional science policy interface for ocean governance in the Wider Caribbean Region. Report prepared for the CLME Project by the Centre for Resource Management and Environmental Studies (CERMES), University of the West Indies, Cave Hill Campus, Barbados. CERMES Technical Report No.51 (*Estudio de la interfaz regional de política científica para la gobernanza de los océanos en la Región del Gran Caribe. Informe preparado para el proyecto CLME por el Centro de Gestión de Recursos y Estudios Ambientales (CERMES), Universidad de las Indias Occidentales, Campus Cave Hill, Barbados. CERMES Informe Técnico Nº51*).46pp

McConney, P., R. Mahon and H. Oxenford. 2003a. Barbados case study: the fisheries advisory committee. Caribbean Coastal Co-management Guidelines Project. Caribbean Conservation Association, Barbados (*Estudio de caso de Barbados: ecomité consultivo de pesca. Proyecto de Guías de Co-manejo Costero del Caribe. Asociación de Conservación del Caribe*) 81 pp

McConney, P., R. Mahon and R. Pomeroy. 2003b. Belize case study: Fisheries Advisory Board in the context of integrated coastal management. Caribbean Coastal Co-management Guidelines Project. Caribbean Conservation Association (*Estudio de caso de Belice: Consejo Consultivo de Pesca en el contexto de la gestión integrada de las costas. Proyecto de Guías de Co-manejo Costero del Caribe. Asociación de Conservación del Caribe*), Barbados. 70pp

McConney, P., I. Monnereau, B. Simmons and R. Mahon. 2016. Report on the Survey of National Intersectoral Coordination Mechanisms. Report prepared for the CLME+ Project by the Centre for Resource Management and Environmental Studies, UWI Cave Hill Campus (*Informe sobre la Encuesta de Mecanismos Nacionales de Coordinación Intersectorial. Informe preparado para el proyecto CLME+ por el Centro de Gestión de Recursos y Estudios Ambientales, UWI Cave Hill Campus.*). 74pp.

## 5.2 RECURSOS EN LINEA

El siguiente cuadro proporciona una variedad de recursos en línea de relevancia sobre las NICs. Estos van desde los sitios web de algunas NICs a las herramientas de investigación en línea y publicaciones de interés. Esta sólo es una muestra. Muchos más están disponibles. Sin embargo, los enlaces web pueden estar rotos. Si un enlace no funciona, utilice un motor de búsqueda para encontrar el recurso por palabra clave una vez que esté disponible en línea.

Recurso	Enlace Web
<u>Algunos Sitios Web sobre NICs</u>	
Comisión Colombiana del Océano	<a href="http://www.cco.gov.co">http://www.cco.gov.co</a>
Consejo de Administración Pesquera del Caribe	<a href="http://caribbeanfmc.com">http://caribbeanfmc.com</a>
Consejo Nacional del Océano	<a href="https://obamawhitehouse.archives.gov/administration/eop/oceans">https://obamawhitehouse.archives.gov/administration/eop/oceans</a>
Comité Nacional de Pesca y Acuicultura	<a href="http://www.gob.mx/conapesca">http://www.gob.mx/conapesca</a>
Comisión Intersecretarial Para el Manejo Sustentable De Mares Y Costas	<a href="http://digaohm.semar.gob.mx/CIIO/cimaresCIIO.html">http://digaohm.semar.gob.mx/CIIO/cimaresCIIO.html</a>
Comité Nacional de Cambio Climático de Belice	<a href="http://climatechange.ict.gov.bz/belize-national-climate-change-committee">http://climatechange.ict.gov.bz/belize-national-climate-change-committee</a>
Comisión de Medio Ambiente, Ciencia y Tecnología de las Bahamas	<a href="http://www.best.gov.bs">http://www.best.gov.bs</a>
Comisión Interministerial de Recursos Marinos	<a href="https://www.mar.mil.br/secirm/ingles/secirm.html">https://www.mar.mil.br/secirm/ingles/secirm.html</a>
<u>Herramientas en línea, publicaciones y otros recursos</u>	
Publicaciones del Instituto de Desarrollo de Ultramar	<a href="https://www.odi.org/publications">https://www.odi.org/publications</a>
Publicaciones de la Resilience Alliance	<a href="http://www.resalliance.org/publications">http://www.resalliance.org/publications</a>
Caja de Herramientas FAO EAF	<a href="http://www.fao.org/fishery/eaf-net/toolbox/en">http://www.fao.org/fishery/eaf-net/toolbox/en</a>
Guía de buen gobierno	<a href="http://www.goodgovernance.org.au">http://www.goodgovernance.org.au</a>
UNESCAP ¿Qué es la buena gobernanza?	<a href="http://www.unescap.org/sites/default/files/good-governance.pdf">http://www.unescap.org/sites/default/files/good-governance.pdf</a>
Marco de Análisis y Desarrollo Institucional	<a href="https://ocsdnet.org/about-ocsdnet/about-ocs/iad-framework">https://ocsdnet.org/about-ocsdnet/about-ocs/iad-framework</a>
Red de Herramientas de Manejo con Enfoque Ecosistémico	<a href="http://www.natureserve.org/conservation-tools/ecosystem-based-management-tools-network">http://www.natureserve.org/conservation-tools/ecosystem-based-management-tools-network</a>