MINISTERIO DEL MEDIO AMBIENTE

Parque Nacional
GALÁPAGOS
Ecuador

www.galapagospark.org

"Continuamos siendo imperfectos, peligrosos y terribles, y también maravillosos y fantásticos.
Pero ESTAMOS aprendiendo a CAMBIAR"

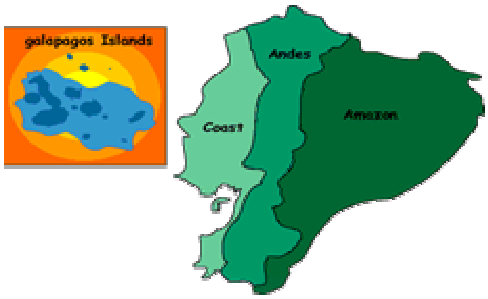
Ray Bradbury

CASO: "EL NUEVO PLAN DE MANEJO DEL PARQUE NACIONAL GALAPAGOS"

Elaborado por: Edwin Armijos Velasco, Responsable de la Unidad de Planificación
earmijos@spng.org.ec edwinarmijos@hotmail.com

CONTENIDO

1. En busca de la competitividad.
2. Propuesta para la elaboración y diseño del nuevo Plan de Manejo del PNG
3. La reestructuración y reorganización que genera un nuevo Plan de Manejo: La estructura debe seguir a la estrategia.
4. El futuro del PNG



Puerto Ayora, Islas Galápagos
Septiembre, 2002

1. EN BUSCA DE LA COMPETITIVIDAD

El principio de que "lo único permanente es el cambio", nos permite comprender el entorno agitado e inestable de organizaciones e instituciones en el presente milenio. Esta realidad ha motivado la necesidad de diseñar e implementar un nuevo modelo de gestión institucional para el Parque Nacional Galápagos (PNG), buscando su competitividad en el ámbito mundial.

Una de las alternativas, para viabilizar la competitividad, será el diseñar e implementar un Sistema de Planificación Estratégica Integrado (SPEI), lo cual posibilitará potenciar y crecer al PNG. El SPEI está constituido por el diseño de procesos que integran y coordinan los diferentes niveles de planificación como son: Plan regional, plan de manejo, plan estratégico, planes operativos, programas y proyectos.

Los niveles de planificación que integra el SPEI son:

Particularmente un componente de este sistema será el Plan de Manejo como base fundamental y ventaja competitiva, sobre la cual se desarrollará la gestión de procesos en nuestra institución.

Paralelamente a este proceso se necesitan desarrollar varias actividades que garantizan que lo planificado se concrete en ***acciones***. A continuación el gráfico siguiente nos puede ayudar a comprender la dinámica de lo expresado anteriormente.

Además se necesitará la implementación de programas de capacitación y formación en temas de: Trabajo en equipo, liderazgo y excelencia, servicio al cliente, sensibilización para el cambio, comunicación y desarrollo de habilidades Gerenciales.

2. PROPUESTA PARA EL DISEÑO Y ELABORACIÓN DEL PLAN DE MANEJO DEL PARQUE NACIONAL GALAPAGOS 2004-2009

CONTENIDO

1. Lo único permanente es el cambio: La necesidad de un Nuevo Plan de Manejo.
2. Los retos del Nuevo Plan de Manejo: Escenario actual y Objetivos
3. El proceso: La participación de la comunidad es la clave.
4. Los participantes de este proceso: La responsabilidad es de Todos.
5. Estrategia de Marketing y Comunicación
6. El presupuesto y financiamiento del nuevo Plan.
7. Cronograma del proceso

1. LO UNICO PERMANENTE ES EL CAMBIO: La necesidad de un nuevo Plan de Manejo.

Las Islas Galápagos, una de las 22 provincias de la República del Ecuador y actualmente uno de los 10 sitios más emblemáticos e importantes del Patrimonio Natural de la Humanidad, es uno de los archipiélagos oceánicos más grandes e intactos, complejos y diversos en términos ecológicos que existe actualmente en el Planeta. Siendo la investigación, conservación y el turismo las actividades que se destacan y son de reconocimiento mundial.

La provincia de Galápagos alberga aproximadamente 20.000 habitantes, distribuidos en las cuatro islas pobladas del archipiélago, estas son Santa Cruz, San Cristóbal, Isabela y Floreana. De la superficie terrestre total el 96.7% es Parque Nacional, el 3.3% es zona colonizada formada por áreas urbanas y rurales, siendo la totalidad de la isla Baltra una base militar. Además como parte de este ecosistema tenemos a la Reserva Marina de Galápagos, que es la segunda más grande del mundo. La población crece a un 5.9% anual, este crecimiento principalmente es resultado de la migración a las islas, hoy en día motivado por necesidades económicas y de empleo, en el contexto de una profunda crisis económica que atraviesa la economía nacional.

Galápagos es un sistema ecológico y humano que se caracteriza por ser extremadamente frágil, cualquier alteración natural o inducida genera impactos significativos que pueden alterar a la región en su conjunto, por lo que una de sus mayores presiones son la introducción de especies exóticas invasoras, originada por la movilización de diferentes productos desde el continente y entre islas.

Es en este contexto que el Parque Nacional Galápagos (PNG) tiene el reto de diseñar e implementar un modelo de gestión de Manejo acorde a las necesidades actuales. Una de las herramientas de manejo básica e importante, en los últimos 28 años ha sido su Plan de Manejo.

Las últimas dos décadas del siglo 20 se caracterizaron por la tendencia e interés por el desarrollo sostenible y manejo gerencial de los recursos naturales, siendo uno de sus ejes el establecimiento de áreas naturales protegidas, en sus diferentes clasificaciones. Particularmente en lo que se refiere a Parques Nacionales, un instrumento para su eficiente administración son los Planes de Manejo (PM), desarrollados en su gran mayoría sobre la base de un modelo tradicional, con tendencia al aspecto técnico-científico o de "manejo" propiamente dicho.

Al momento son tres ya las experiencias de planificación desarrollas por el PNG:
Plan de Manejo 1974: Uno de los primeros documentos de este tipo a nivel de América Latina, se inicia el liderazgo del PNG en este tema.
Plan de Manejo 1984: Se introduce el concepto de Capacidad de Carga, se consolidan los programas de Manejo y particularmente el de Uso Público.
Plan de Manejo 1996: Se destaca por reconocer la necesidad de integrar el desarrollo del Parque con el de la Provincia en general.
A lo anterior debemos añadir como resultado que la Reserva Marina (Patrimonio Natural de la Humanidad, Noviembre 2001), tiene su propia realidad y exige un manejo particular, cuenta también con dos experiencias de planificación una en 1992 y otra en 1998.
Plan de Manejo 2003: En la actualidad guiados por los principios del desarrollo sostenible. que contrasta con la presión constante del ser humano sobre el entorno natural por satisfacer sus necesidades, tenemos el reto de diseñar herramientas y metodologías que descifren las mejores alternativas para una administración moderna y competitiva del Parque Nacional Galápagos, y a la vez promuevan el mejoramiento de la calidad de vida de la comunidad. La participación es la clave de este nuevo PM.
Los Planes de Manejo modernos y funcionales, a más de su base técnico-científica y administrativa, buscan orientarse por una visión gerencial, social y ecosistémica, con capacidad de autogestión técnica y financiera.

MANEJO → ADMINISTRAR (modelo tradicional-parcial-biocéntrico)

MANEJO → GERENCIAR (modelo actual-holístico-ecosistémico)

Un plan solo es aplicable si los actores están preparados y capacitados y, el medio ofrece las condiciones favorables. Por lo tanto será fundamental que la Dirección del Parque Nacional Galápagos desarrolle un proceso de alineación (preparación y fortalecimiento) de su estructura y organización. El obtener el compromiso y apoyo de socios estratégicos y la comunidad para la aplicación del nuevo PM, resultado de la participación de la comunidad tanto en el diseño y la aplicación es importante en esta nueva experiencia de planificación, si bien es cierto ya se lo ha realizado, como por ejemplo con la Reserva Marina. Además definir el sistema de evaluación en base a indicadores de gestión.
Hoy la tendencia en el ámbito mundial es el reconocer a la comunidad que habita en el área natural protegida, en nuestro caso Galápagos, como parte del ecosistema. Por lo tanto parte de la visión del nuevo plan de manejo, será gerenciar para lograr el mejoramiento de su calidad de vida y de esa forma contribuir a reducir las presiones sobre las áreas protegidas.
Se aspira aprovechar esta oportunidad para coordinar e integrar este proceso con lo establecido en el PM de la Reserva Marina (1998). sobre la perspectiva del Gran Ecosistema de Galápagos[1].

2. LOS RETOS DEL NUEVO PLAN DE MANEJO: Escenario actual y Objetivos

De experiencias pasadas, para este nuevo proceso es una prioridad, el determinar indicadores que permitan su evaluación y retroalimentación, periódica, garantizando la aplicabilidad del PM.

[1] El gran ecosistema Galápagos es el resultado de entender que tanto el ecosistema terrestre como el marino son interdependientes el uno del otro y que por lo tanto hay que manejarlo como un todo.

Otro aspecto relevante es que el nuevo escenario para el Plan de Manejo 2003-2008 dista de su antecesor, en los siguientes aspectos:

- Desde 1998 contamos con la Ley Especial para el Desarrollo Sustentable de la Provincia de Galápagos y sus Reglamentos general y específicos.
- El constante incremento poblacional debido a la migración que aumenta la probabilidad de introducir organismos exóticos y además genera mayores presiones sobre los recursos naturales.
- La creación de la Reserva Marina como la segunda área protegida de Galápagos, con su propio plan y sistema de manejo participativo, pero bajo la administración de la Dirección del PNG.
- La presión cada vez mayor de la comunidad pidiendo ser integrada, con sus propias necesidades, en la realidad de Manejo del Parque Nacional y la Reserva Marina
- El aumento del flujo de visitantes hacia Galápagos, con relación a 1996.
- El crecimiento del Parque Nacional Galápagos como institución
- Los fondos provenientes para la Conservación tienden a ser más restrictivos.
- Nuevos destinos para el Turismo de Naturaleza en el ámbito mundial se desarrollan, ofreciendo varias ventajas competitivas.
- El año 2002 es de "elecciones" en el ámbito nacional.
- El Plan Regional en desarrollo y lanzamiento de la Estrategia 2010 para Galápagos, documentos donde se establecen los lineamientos generales parta el futuro de la Provincia.
- La incorporación de la reserva Marina como Patrimonio Natural de la Humanidad

Este nuevo entorno exige renovar la metodología y plantea nuevos retos a ser descifrados, para lograr que el área protegida se mantenga conservada, pero a la vez la población local la valore como una fuente generadora de ingresos, de forma que se convierta en su principal aliada

Sobre la base de lo anteriormente analizado, se plantea como objetivo general el realizar un proceso participativo para el diseño, elaboración e implementación del Plan de Manejo del Parque Nacional Galápagos para el período 2003-2008, con el propósito de conseguir una coexistencia armónica y equilibrada entre la conservación del patrimonio natural y, la utilización sostenible de sus bienes y servicios ambientales para mejorar la calidad de vida de la población humana residente.

Además, entre los objetivos particulares que el nuevo Plan perseguirá podemos citar:

- Promover la aceptación de compromisos por parte de las instituciones y agentes socioeconómicos implicados en el desarrollo de procesos ecológico-sociales de Galápagos.
- Realizar la evaluación del Plan de Manejo vigente, que posibilite redefinir la visión del manejo aplicado en el Parque Nacional Galápagos.
- Desarrollar un proceso participativo entre el PNG, Socios estratégicos y la comunidad, para el desarrollo del PM.
- Elaborar un nuevo Plan de Manejo con una perspectiva Regional.
- Desplegar un programa de Marketing y Comunicación para lograr la difusión del proceso y compromiso de los diferentes actores con el nuevo PM
- Explorar e incorporar nuevas herramientas e instrumentos, para la conservación y utilización sostenible del Gran Ecosistema Galápagos.
- Realizar benchamarking sobre Planes de Manejo a nivel mundial.
- Alinear la organización y estructura del PNG para la implementación del nuevo PM.

- Convertir al PNG en un modelo de manejo de áreas protegidas con énfasis en los temas sociales y con enfoque ecosistémico.

Se aspira que el nuevo Plan de Manejo sea un agente de cambio que permita viabilizar las políticas de gestión ya implantadas y apoyen las que se originen en los próximos 5 años, a favor de la conservación del Gran Ecosistema Galápagos.

3. EL PROCESO: La participación de la comunidad es la clave.

Se busca desarrollar un modelo de participación efectiva en la toma de decisiones y actuaciones sobre la planificación y manejo del Parque Nacional, donde la comunidad sea un actor en la cogestión de manejo. La metodología, durante todo el proceso, se apoyará en la realización de Jornadas científico-técnicas internacionales y foros sociales de debate en cada isla y en Quito.

La propuesta planteada es totalmente flexible, por lo tanto cualquier persona o institución puede aportar sugerencias y recomendaciones, siempre que sean coherentes y contribuyan a agilizar el esquema de trabajo.

Las fases del proceso serán las siguientes:

FASE DIAGNOSTICO Y EVALUACION

1. **TALLER INTERNO "PLAN DE MANEJO PNG"**
   El punto inicial será la realización del taller "Plan de Manejo PNG 2004-2009" a nivel de Consejo Técnico ampliado, para plantear expectativas sobre el nuevo Plan de Manejo y, analizar y proponer mejoras a la presente propuesta.
2. **TALLER BI-INSTITUCIONAL PNG-ECCD**
   Este taller tendrá como objetivo por parte del PNG y la ECCD como socios estratégicos, el definir los lineamientos estratégicos en el campo de la conservación, investigación y manejo en Galápagos durante los próximos 5 años. Luego se hará énfasis en el desarrollo del nuevo Plan de Manejo.
3. **EVALUACION CULTURA ORGANIZACIONAL PNG**
   Se desarrollará un análisis de la cultura organizacional del PNG y se buscará que esta se adecue a las necesidades del Nuevo Plan de Manejo. Este proceso ya se lo ha iniciado a partir de la propuesta de reestructuración y reorganización planteado por parte de Planificación para el año 2002.
4. **TALLER PRESENTACION "PLAN DE MANEJO PNG 2003-2008"**
   A fin de lograr la participación y compromiso de la comunidad se realizará un Taller de presentación sobre el proceso del nuevo Plan de Manejo, haciendo énfasis en las oportunidades que tendrá la comunidad para aportar con sus planteamientos y necesidades. Además servirá para afinar el proceso a seguir, según las expectativas planteadas en el taller. Se contará con la participación del Ministerio del Ambiente como organismo oficial, liderando el proceso.
5. **EVALUACION DEL PLAN DE MANEJO 1996**
   Al igual que el caso anterior se realizará una evaluación de los resultados obtenidos del anterior Plan de Manejo. Sobre la base de la metodología desarrollada por Linda Cayot y Felipe Cruz (1998), a la cual se puede integrar modificaciones según las necesidades actuales. Se incluyen en este punto los temas de Zonificación y Capacidad de Carga.
   Los resultados de esta evaluación serán la base para la formulación del Plan de Manejo.

FASE FORMULACION DEL PLAN DE MANEJO

6. REVISION Y DEFINICION DE OBJETIVOS, LINEAMIENTOS ESTRATEGICOS Y PROGRAMAS PRIORITARIOS

Luego de obtener los resultados de la evaluación, conocimiento del proceso por parte de la comunidad y definida la visión a 5 años por parte del PNG, se procederá a definir FODA, objetivos, lineamientos estratégicos y programas prioritarios del Nuevo Plan de Manejo, mediante la modalidad de Talleres, metodologías de ZOPP, Metaplan y Marco Lógico ayudarán para optimizar los resultados. Al tener un primer Borrador de este punto será conveniente integrar y hacer extensiva la participación de la comunidad, de forma que el proceso sea bidireccional.

7. ALINEACION INSTITUCIONAL-ANALISIS DE BRECHAS

Generalmente sucede que al plantear una estrategia, toda organización requiere la alineación debida para que esta pueda ser implementada. Por lo tanto, se realizará un análisis de la estructura, organización, talento humano y recursos económicos, manejo de información y tecnología existentes en el PNG, para luego establecer las estrategias necesarias que nos permitan eliminar o disminuir las brechas (distancias) existente entre lo planteado en el PM y la real capacidad institucional del PNG. Actualmente el análisis de Brechas ha permitido que los planes sean aplicables y no queden como simples enunciados que no encuentran respuesta institucional para su aplicación.

8. DESARROLLO DEL PLAN – CONTENIDOS PROPUESTOS

Mediante talleres y formación de grupos de trabajo temáticos con los representantes de los grupos de interés, jornadas científico-técnicas y foros sociales de debate, se desarrollará el plan. La participación y comunicación serán los ejes en este punto.

Contenido propuesto

1) Justificación, Alcance y Contenido
2) Visión, Misión, FODA y objetivos
3) Principios guía y criterios para el manejo del PNG
4) Galápagos como un sistema ecológico-económico
5) El proceso de elaboración del Plan de Manejo
6) Evaluación de la efectividad de manejo y diagnóstico de la conservación de los ecosistemas de Galápagos
7) Plan de Manejo del PNG
   - Zonificación
   - Capacidad de Carga
   - SIG
   - Programas de Manejo
     - Flora
     - Fauna
     - Turismo
     - Control y Vigilancia
     - Investigación y Monitoreo
     - Extensión Agropecuaria y monitoreo
     - Educación Ambiental e Interpretación
     - Comunicación y Marketing
     - Certificación ISO9000-14000
8) Estructura y organización PNG necesaria
9) Plan de Contingencias*
10) Sistema de evaluación y monitoreo
11) Priorización y Cronograma
12) Presupuesto

* **PLAN DE CONTINGENCIAS:** Se propone elaborar un plan de contingencias según las prioridades definidas como críticas. La experiencia del derrame del Jessica evidencia la necesidad de incorporar este punto en el nuevo Plan de Manejo.

9. REVISION DEL BORRADOR FINAL

Para la revisión final del plan, se diseñara un proceso participativo , con las organizaciones y gremios, que han participado en el proceso, mediante talleres temáticos y guiados por el Grupo Base y consultores.

10. TALLER DE EVALUACION FINAL

Se realizarán talleres de evaluación final en Santa Cruz, San Cristóbal, Floreana e Isabela, donde se definirá el documento final. Siempre manteniéndose la apertura a la real participación de la comunidad y socios estratégicos, guiados por el grupo Base.

11. PUBLICACION Y PRESENTACION OFICIAL

Se elabora la publicación del nuevo Plan de Manejo (impreso y CD)y se realiza el lanzamiento y presentación oficial apoyados por una definida estrategia de comunicación. Se distribuirá en las principales organizaciones e instituciones de Galápagos y el Ecuador Continental, un ejemplar.

FASE IMPLEMENTACION

12. DESARROLLO TALLERES INTERINSTITUCIONALES

Se desarrollarán 10 talleres para desarrollar las habilidades necesarias tanto al personal del PNG, Socios estratégicos y comunidad sobre la aplicación del PM. Estos se lo realizarán sobre áreas o programas, y en las diferentes Islas.

13. PROGRAMA DE COMUNICACION

Luego de la publicación y presentación oficial del Plan de Manejo, se continuará con el posicionamiento, como parte de la estrategia de marketing establecida para todo el proceso. En realidad la Comunicación será un eje transversal para lograr la participación y compromiso de Todos.

14. EVALUACIÓN Y MONITOREO

Se realizará una evaluación sobre la base de los indicadores establecidos, al iniciar el tercer año con el propósito de tener la retroalimentación necesaria para los ajustes pertinentes, a diferencia del proceso anterior, se sugiere una evaluación a la mitad de la aplicación del Plan. Se realizarán dos talleres, uno al inicio y otro al final de esta actividad.

En el gráfico de la página siguiente se puede visualizar las fases descritas anteriormente. El tiempo estimado para todo el proceso es *14 meses.*

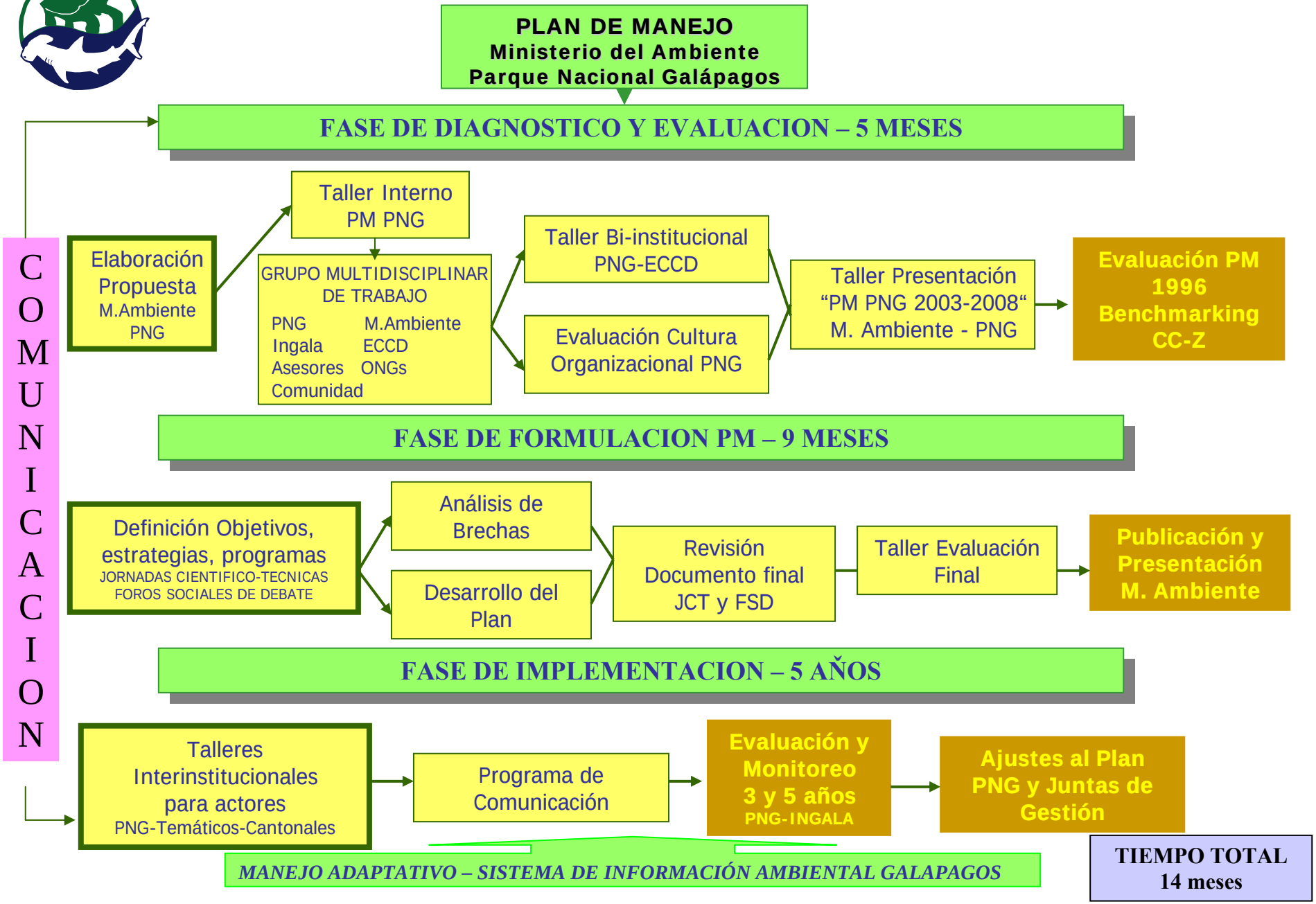
4. LOS PARTICIPANTES DE ESTE PROCESO: La responsabilidad es de Todos.

El diseño y desarrollo del nuevo Plan de Manejo es una oportunidad para fortalecer un modelo de Manejo donde la responsabilidad es de todos. La Cogestión y desarrollo de alianzas estratégicas permitirán unificar esfuerzos y objetivos, conciliando el bienestar y mejora de la calidad de vida de la población residente y, la conservación y utilización sostenible de los bienes y servicios ambientales que genera Galápagos.

Tomando en cuenta que el nuevo PM trata de aplicar una política ambiental bajo el concepto de la gestión ecosistémica del Parque Nacional, será el Ministerio del Ambiente a través del PNG, el que coordine los programas operativos e iniciativas de todos los actores sociales e instituciones involucradas en el proceso, tanto en la elaboración como en la aplicación.

Se establece la formación de un grupo multidisciplinar de Trabajo, dejando siempre la alternativa para que cualquier individuo, grupo, asociación no gubernamental, empresas o instituciones puedan aportar y participar en este proceso. El grupo multidisciplinar estaría conformado por:

FLUJOGRAMA DE TRABAJO PARA LA ELABORACION DEL PLAN DE MANEJO DEL P.N.G.



Parque Nacional Galápagos
El Consejo Técnico del PNG será el apoyo permanente en todo el proceso
EQUIPO CONSULTOR
MINISTERIO DEL AMBIENTE
FCD, WWF, TNC, ARAUCARIA. ONGs
COMUNIDAD:
Municipios, Concejo Provincial, Turismo, Guías Naturalistas, Educación, Agricultura, Ingala, FAE, Armada Nacional, Policía Ambiental, Sector político.

5. ESTRATEGIA DE MARKETING Y COMUNICACION

Un apoyo fundamental para el proceso será el definir una estrategia que permita la efectiva comunicación y compromiso de los usuarios en el desarrollo del nuevo Plan de Manejo, durante todo el proceso. Esto se lo hará a través de participación en programas de radio, televisión y medios impresos, elaboración de afiches, trípticos, artículos promocionales (camisetas, llaveros, gorras, esferos, etc.) y lograr el compromiso de los usuarios, actores y comunidad en general para la aplicación del PM. Además se lo integrará a la página WEB del PNG (www.galapagospark.org) el documento del plan de manejo e información complementaria, a fin de recibir comentarios y propuestas que servirán para mejorar el modelo de manejo que se intenta implementar.
La estrategia será el posicionar al Plan de Manejo como el instrumento básico a seguir por parte de los usuarios del Parque Nacional. (Ecosistema Terrestre).

6. CRONOGRAMA DEL PROCESO

El cronograma de trabajo durante el proceso de elaboración del nuevo plan de manejo, se expone en la página siguiente.

3. LA REESTRUCTURACION Y REORGANIZACION QUE GENERA UN NUEVO PLAN DE MANEJO: La estructura debe seguir a la estrategia

CONTENIDO
1) El cambio debe ser planificado
2) Nueva estructura y organización del PNG: Sus objetivos
3) Estructura y Organización propuesta
   - Organigrama general
   - Nueva filosofía de la Cultura Organizacional
   - Recursos Terrestres y Recursos Marinos
   - Gestión por procesos
   - Tercerización (Outsourcing)

1) EL CAMBIO DEBE SER PLANIFICADO

En todo proceso de planificación es necesario asegurar y motivar las condiciones de un entorno favorable, tanto en estructura y organización, a fin de que lo planificado se concrete en acciones y resultados concretos y evaluables. A veces una limitante para la aplicación de un plan de manejo sería el no tomar en cuenta el principio básico de alinear o eliminar las brechas entre lo planificado y la realidad que sustentará este proceso. Por esta razón El Parque Nacional Galápagos (PNG) se ha planteado desarrollar un proceso de reestructuración y reorganización que apoye el fortalecimiento de la gestión institucional, actualmente el PNG se encuentra diseñando su Sistema de Gestión de Calidad.

PARQUE NACIONAL GALAPAGOS

CRONOGRAMA PLAN DE MANEJO PNG 2003-2008

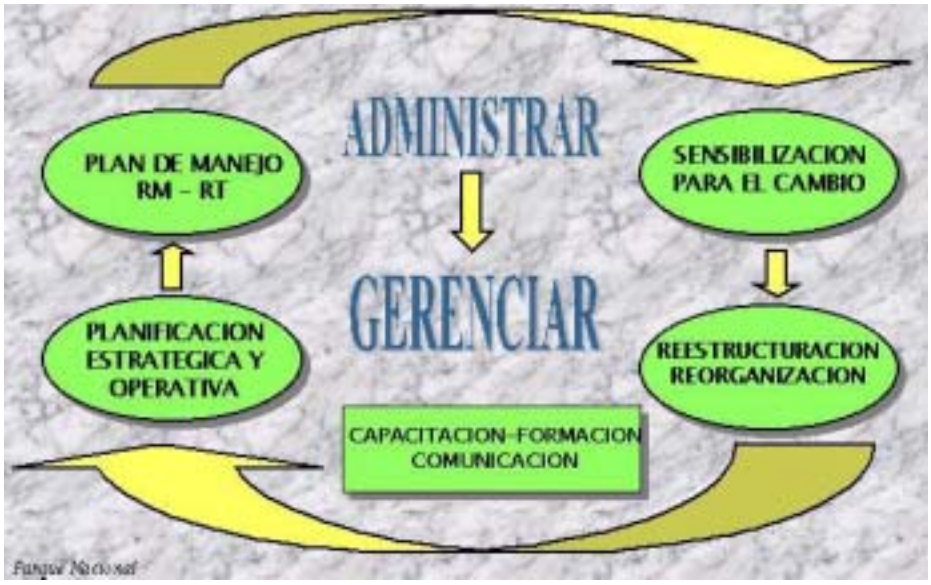
	2002			2003											2004	2004	2005	2006	2007	2008
ACTIVIDADES	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	ENERO					
FASE DE DIAGNOSTICO Y EVALUACION																				
1. Taller interno "Plan de Manejo PNG" *																				
2. Taller Bi-institucional PNG-ECCD																				
3. Equipamiento y contratación consultores																				
4. Evaluación Cultura Organizacional PNG																				
5. Taller Presentación "Plan Manejo PNG 2003-2008"																				
6. Evaluación Plan de Manejo 1996 E-CC-Z *																				
FASE DE FORMULACION																				
7. Revisión-Definición de objetivos, Lineamientos *																				
estratégicos y programas prioritarios																				
8. Alineación institucional-Análisis de Brechas																				
9. Desarrollo del Plan - Plan de Contingencias *																				
10. Revisión del Borrador final																				
11 Taller de evaluación final *																				
12. Publicación y presentación oficial																				
FASE DE IMPLEMENTACION																				
13. Capacitación - Talleres Inter-institucionales																				
14. Programa de Marketing y Comunicación																				
15. Evaluación																				

* Visita de Consultores

E= Eficiencia CC= Capacidad de Carga Z= Zonificación

PLANIFICACION PNG

En el siguiente gráfico se puede visualizar los pasos complementarios para este proceso:



2) NUEVA ESTRUCTURA Y ORGANIZACIÓN DEL PNG: Sus Objetivos

Sobre la base de lo anteriormente anotado se plantea como objetivo general de la presente propuesta: Rediseñar e implementar la estructura y organización del Parque Nacional Galápagos para el 2002.

Además entre los **objetivos particulares** que la nueva reestructuración y reorganización podemos citar:

- Rediseñar la estructura del Parque Nacional Galápagos, a fin de potenciar su desarrollo y competitividad en el concierto mundial.
- Diseñar la organización del PNG, sobre la base de estándares de excelencia en los servicios que ofrece..
- Fortalecer las Unidades de Desarrollo del Talento Humano, Marketing y Comunicación y, Educación Ambiental e Interpretación.
- Motivar la orientación institucional hacia la comunidad, desde una perspectiva ecosistémica.
- Crear las condiciones necesarias para la implementación del Plan Estratégico 2006.
- Impulsar la integración de la gestión entre las áreas administrativo-financiera-jurídico y el área de Manejo.
- Optimizar el número de personal existente en la institución

3) ESTRUCTURA Y ORGANIZACIÓN PROPUESTA

A continuación se plantea una nueva estructura para el PNG, luego se explican la estructura de las diferentes Unidades.

ORGANIGRAMA GENERAL

El organigrama diseñado es de tipo circular y por áreas donde el nivel de mayor jerarquía esta en el centro y decrece a medida que se aleja del mismo

La nueva estructura propuesta, presenta los siguientes cambios:

- Se separan las áreas de Ecosistemas marinos y ecosistemas terrestres, a fin de potenciar su administración según su propias necesidades.
- Se crea el área de Proyectos e Investigación del PNG.
- Se elimina la Coordinación (Subdirección), las actividades de planificación encomendadas a esta se trasladan a la nueva área de Planificación y Evaluación.
- Buscando fortalecer el componente tecnológico y que tenga mayor incidencia en la gestión del PNG, Gestión tecnológica sale de Desarrollo Institucional.
- Las áreas de Marketing y Comunicación y, Educación Ambiental, se sitúan en coordinación directa con Dirección, buscando que su gestión tenga influencia en toda la institución y sean un eje transversal.
- Se establece dos áreas de control una para ecosistemas marinos y otra para ecosistemas terrestres.
- Se reorganiza Gestión Financiera, Gestión Tecnológica, y Desarrollo Institucional . donde se hace énfasis en el fortalecimiento del Área de Desarrollo del Talento . Humano (ex Recursos Humanos)

NUEVA FILOSOFIA DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

Partiendo de fases de sensibilización y reeducación del personal hacia los retos actuales de la institución, y con la decidida participación de la dirección y coordinadores de procesos y subprocesos se buscará desarrollar un Cultura Organizacional donde la pro actividad, creatividad y trabajo en equipo sean la base de las actividades desarrolladas por todo el personal. Los valores de compromiso, lealtad y honestidad fundamentarán las relaciones entre los integrantes de la institución.

La informalidad, fraternidad y respeto prevalecen a jerarquías o cargos en el desempeño de todas nuestras actividades, creando un agradable ambiente de trabajo.

Se requiere una institución orientada a ofrecer servicios de calidad, tanto a nivel nacional e internacional, y a la comunidad galapagueña. La nueva cultura del Guardaparque debe integrar el trabajo a presión con alternativas de interacción y comunicación interna como talleres o eventos socio-culturales.

La nueva filosofía debe impulsar la descentralización de funciones y decisiones, generando el empoderamiento del personal del PNG, buscando mantener estándares de excelencia en el desarrollo de todas nuestras actividades.

Todas las actividades del Parque Nacional Galápagos toman en cuenta el bienestar de la comunidad, como elemento asociado a los ecosistemas terrestres y marinos, y apoyan iniciativas o propuestas para este fin.

La conservación de los ecosistemas insulares de Galápagos son la guía para la toma de decisiones y accionar diario en la institución.

RECURSOS TERRESTRES Y RECURSOS MARINOS

El manejo técnico del Parque Nacional Galápagos implica la utilización de gran cantidad de recursos económicos y físicos, además de personal capacitado, sobre la base de dos realidades y tipos de administración: la Reserva Marina y la Reserva Terrestre. Por lo que es necesario establecer en la estructura esta realidad, a fin de optimizar nuestra gestión. Esta separación de áreas no afecta la unidad de criterio en cuanto al manejo del parque en su conjunto.

Al ser el PNG una institución de orden Técnico es necesario el establecer una estructura en función de lo planteado en los Planes de Manejo de la Reserva Marina y Terrestre, además de lo establecido en su Plan Estratégico.

GESTION POR PROCESOS

La implementación de una gestión por procesos en toda organización implica la necesidad de:

I. Sistematización de los mismos (incorporación de software o programas informáticos necesarios)

II. Optimización del personal, priorizando las necesidades (se recomienda la reubicación si es necesario). Por ejemplo es innecesario la figura de "secretarias" y "asistentes". Se recomienda la integración en uno sólo, "asistentes", sólo a nivel de Dirección y Coordinación se justifica esta dualidad.

III. Contar con personal polifuncional, que tenga capacidad de asumir varias actividades en forma eficaz y eficiente. Se requiere dejar el modelo burocrático "por cada actividad una persona", el personal del PNG debe estar dispuesto a mejorar su productividad, desarrollando varias actividades y no limitándose a una sola. El trabajo a presión es la norma requerida en estos tiempos.

IV. Establecer indicadores de evaluación y retroalimentación

TERCERIZACIÓN (OUTSOURCING)

Uno de las prioridades a nivel nacional es la modernización de la entidades públicas, a fin de buscar la eficiencia en la gestión de las mismas. Por lo que se requiere

implementar mecanismos y herramientas que permitan tal Objetivo. Por ejemplo en la propuesta de Sistema Organizacional, elaborado por la OSCIDI se plantea: "La existencia de excesivo recurso humano debe obligar a redimensionarlo, sin generar un problema social, sino a través de establecer políticas de tercerización, creando de esta manera nuevas fuentes de empleo."
El PNG requiere elaborar el estudio correspondiente para implementar la tercerización en aquellas áreas que se justifiquen, dedicándose sólo a las que tienen relación e incidencia directa con su Visión y Misión institucional

4. EL FUTURO DEL PNG

Un eje fundamental en el futuro de la gestión del PNG será el buscar una mayor identidad e integración con la realidad y necesidades de la comunidad. En el siguiente gráfico se plantea la gestión del PNG, integrando las necesidades de la comunidad.

La Gestión del PNG orientada hacia la Comunidad

A futuro tenemos el reto de lograr que el área protegida se mantenga conservada, pero a la vez la población local la valore como una fuente generadora de ingresos, de forma que se convierta en su principal aliada. Ha llegado el momento de reconocer a la comunidad que habita en el área natural protegida, en nuestro caso Galápagos, como parte importante asociada al ecosistema.
La Cogestión y desarrollo de alianzas estratégicas permitirán unificar esfuerzos y objetivos, conciliando el bienestar y mejora de la calidad de vida de la población residente y, la conservación y utilización sostenible de los bienes y servicios ambientales que genera Galápagos.
Se aspira que el Parque Nacional Galápagos sea un agente de cambio, sobre la base de una estructura y organización institucional competitiva, que permita viabilizar el desarrollo regional, apoyado con el peculiar espíritu creativo y pionero de quienes habitan esta privilegiada Región.

" Si no cambias, te extingues..."
Johnson Spencer

PREGUNTAS PARA DEBATE:

- Cuál debería ser el enfoque que guíe todo el proceso?
- Que metodología para evaluar la eficiencia de manejo del área, recomendaría Usted en este proceso?
- Qué recomendaciones haría para mejorar el proceso descrito en este documento?
- Cuáles deberían ser los perfiles profesionales de los integrantes del grupo de trabajo necesario para desarrollar las fases planteadas ?

En Octubre del 2002 se inicia el diseño y elaboración del Nuevo Plan de Manejo del Parque Nacional Galápagos, este Caso de Estudio fue elaborado con el propósito de difundir este proceso, a fin de obtener retroalimentación que permita fortalecer y mejorar las metodologías, actividades y procedimientos a ser aplicados.
Pensamos que el compartir experiencias sobre gestión de áreas naturales protegidas, entre instituciones, organizaciones, gremios y profesionales, permitirá lograr la competitividad sostenible. Comentarios, ideas o sugerencias sobre lo expuesto en este documento será valioso recibir en la dirección earmijos@spng.org.ec, edwinarmijos@hotmail.com o través de nuestra página web www.galapagospark.org.
En caso de ser utilizado este documento en su totalidad o en parte, en alguna publicación en texto o formato digital, se deberá reconocer los derechos de autor del Parque Nacional Galápagos, Unidad de Planificación..

Parque Nacional
GALÁPAGOS
Ecuador

.