CENTRO AGRONÓMICO TROPICAL DE INVESTIGACIÓN Y ENSEÑANZA DIVISIÓN DE EDUCACIÓN

ESCUELA DE POSTGRADO

Informe Final de Trabajo de Graduación

Condiciones laborales de los guardaparques de campo y su relación con la efectividad de manejo en las áreas naturales protegidas, caso Parque Nacional Galápagos – Ecuador

Maestría en Práctica de la Conservación de la Biodiversidad

Óscar Mauricio Carvajal Mora

Turrialba, Costa Rica

Junio, 2020

Este trabajo de graduación ha sido aceptado en su presente forma por la Escuela de Posgrado del CATIE y aprobado por el Comité Asesor del estudiante, como requisito para optar por el grado de

Máster en Práctica de Conservación de la Biodiversidad

FIRMANTES:

Alejandro Imbach, Dr.HC.
Director del Trabajo de Graduación

Victoriano Suárez, Mg.
Miembro Comité Asesor

Roberto Quiroz Guerra, Ph.D.
Decano de la Escuela de Posgrado

Oscar Mauricio Carvajal Mora
Candidato

INDICE DE CONTENIDOS

Página

FIRMANTES ii
INDICE DE CONTENIDOS iii
INDICE DE CUADROS iv
INDICE DE FIGURAS iv
RESUMEN viii
1.INTRODUCCIÓN 1
2.OBJETIVOS 2
2.1 Objetivo general 2
2.2 Objetivos específicos 2
3.MARCO DE REFERENCIA 3
3.1 Rol del Guardaparque 3
3.2 Condiciones laborales 4
3.2.1 Trabajo digno 4
3.2.2 Seguridad laboral 4
3.2.3 Tareas de alto riesgo 5
3.2.4 Satisfacción laboral, su medición y evaluación 5
3.3 Efectividad de manejo 6
4.METODOLOGÍA 8
4.1 Ubicación 8
4.2 Enfoque del trabajo 11
4.3 Procedimientos metodológicos 11
4.3.1 ETAPA 1 "Análisis de situación de los guardaparques de campo" 12
4.3.2 ETAPA 2 "Análisis de situación de la efectividad de manejo" 14
4.3.3 ETAPA 3 "Análisis comparativo entre condiciones laborales y efectividad de manejo" 15
4.4 Herramientas de obtención de información 16
5.RESULTADOS 17
5.1 Estudio de caso isla Santa Cruz 17
5.1.1 Condiciones Laborales 18
5.1.2 Efectividad de manejo 54
5.1.3 Relación entre las condiciones laborales y la efectividad de manejo 59
5.2 Estudio de caso isla Isabela 61
5.2.1 Condiciones Laborales 62
5.2.2 Efectividad de manejo 98
5.2.3 Relación entre las condiciones laborales y la efectividad de manejo 101
5.3 Comparación entre los estudios de caso de las islas Santa Cruz e Isabela 102
6.CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES 113
6.1 Funciones 113
6.2 Personal 114
6.3 Jornadas laborales 115
6.4 Salarios 116
6.5 Seguridad laboral 117
6.6 Capacitación y formación 118
6.7 Profesión 119

6.8 Ambiente laboral 120
6.9 Efectividad de manejo 122
6.10 Recomendaciones generales 122
6.11 Practicantes de Conservación de Biodiversidad 123
7.BIBLIOGRAFÍA 125
8.ANEXOS 127

INDICE DE CUADROS

Página

Cuadro 1. Número de especies insulares y marinas por grupo funcional registrados en el Archipiélago de Galápagos. 9
Cuadro 2. Matriz de la Etapa 1 con temas, contenidos, fuentes de información, herramienta y productos. 13
Cuadro 3. Matriz de la Etapa 2 con temas, contenidos, fuentes de información, herramienta y productos. 14
Cuadro 4. Matriz de la Etapa 3 con temas, contenidos, fuentes de información, herramienta y productos. 15
Cuadro 5. Herramientas de obtención de información y su ubicación. 16
Cuadro 6. Categorización de las Calificaciones. 44
Cuadro 7. Condiciones actuales de la infraestructura que utiliza el equipo de guardaparques de la isla Santa Cruz. 45
Cuadro 8. Condiciones actuales de los equipos de campo que utiliza el equipo de guardaparques de la isla Santa Cruz. 47
Cuadro 9. Condiciones actuales de los equipos de comunicación que utiliza el equipo de guardaparques de la isla Santa Cruz. 48
Cuadro 10. Condiciones actuales de los vehículos que utiliza el equipo de guardaparques de la isla Santa Cruz. 50
Cuadro 11. Nivel académico de los funcionarios de la DPNG por género. 51
Cuadro 12. Lugares y actividades de campo del Proceso de Ecosistemas de la DTOI. 70
Cuadro 13. Categorización de las Calificaciones. 89
Cuadro 14. Condiciones actuales de la infraestructura que utiliza el equipo de guardaparques de la isla Isabela. 91
Cuadro 15. Condiciones actuales de los equipos de campo que utiliza el equipo de guardaparques de la isla Isabela. 93
Cuadro 16. Condiciones actuales de los equipos de comunicación que utiliza el equipo de guardaparques de la isla Isabela. 95
Cuadro 17. Condiciones actuales de los vehículos que utiliza el equipo de guardaparques de la isla Isabela. 97
Cuadro 18. Comparación de resultados del trabajo de campo por objetivos específicos entre entrevistas semiestructuradas y encuestas generales. 103

INDICE DE FIGURAS

Página

Figura 1. Organigrama de la Dirección del Parque Nacional Galápagos por Procesos. 3
Figura 2. Niveles de indicadores que debe contener el sistema de seguimiento y evaluación. 7
Figura 3. Temporalidad del Sistema de Seguimiento y Evaluación. 7
Figura 4. La provincia insular de Galápagos en el contexto de la división político-administrativa de la República del Ecuador. 8
Figura 5. Ubicación de las oficinas de la DPNG en la provincia insular de Galápagos. 10

Figura 6. Esquema de la metodología por etapas.. 12
Figura 7. Mapa de la isla Santa Cruz.. 17
Figura 8. Organigrama funcional de la matriz de la DPNG en la isla Santa Cruz. 18
Figura 9. Forma en la que se definen las funciones de los guardaparques de campo de la DPNG en la isla Santa Cruz. 19
Figura 10. Control de especies introducidas (vacunos salvajes) en el volcán Cerro Azul. 20
Figura 11. Percepción sobre la cantidad de guardaparques de campo de la DPNG en la isla Santa Cruz. 21
Figura 12. Entrevista al M.Sc. Washington Tapia Aguilera ex guardaparque de la DPNG. Actual Director del Programa de "*Giant Tortoise Restoration Initiative*". 22
Figura 13. Porcentajes del tipo de vinculación de los funcionarios en la Dirección del Parque Nacional Galápagos. 23
Figura 14. Embarcación oceánica Sierra Negra en la rada de Puerto Ayora, isla Santa Cruz. 24
Figura 15. Ubicación de la caseta de control Canal Bolívar en el noroeste de la isla Isabela. Atrás el volcán Darwin.. 25
Figura 16. Guardaparque Kléber Paredes, Dirección de Ecosistemas. Proceso Control de Usos. Caseta de Control Santa Rosa, isla Santa Cruz.. 25
Figura 17. Guardaparques de la Dirección de Ecosistemas. Proceso Conservación de Ecosistemas Marinos. Muelle de pescadores en Puerto Ayora, isla Santa Cruz.. 26
Figura 18. Percepción sobre el salario actual de los guardaparques de campo en relación a sus funciones y responsabilidades. 28
Figura 19. Percepción sobre el salario actual de los guardaparques de campo en relación a sus necesidades básicas y las de sus familias. 28
Figura 20. Percepción del porcentaje de incremento salarial para guardaparques de campo. 29
Figura 21. Control de cabras introducidas.. 31
Figura 22. Taller con guardaparques de campo. Sala de Directores de la DPNG.. 32
Figura 23. Percepción de los entrevistados sobre los protocolos de seguridad de la DPNG. 33
Figura 24. Percepción de los entrevistados sobre la entrega de los equipos de seguridad a los guardaparques de campo en la isla Santa Cruz. 34
Figura 25. Percepción de los entrevistados sobre el plan de capacitación de la DPNG. 35
Figura 26. Capacitación *in situ* de los guardaparques de campo en la toma de muestras de sangre de tortugas gigantes. 36
Figura 27. Percepción de los entrevistados sobre la importancia que la DPNG da a la capacitación de los guardaparques de campo. 37
Figura 28. Curso de primeros auxilios en zonas silvestres. Práctica nocturna. Isla Isabela 2015. 38
Figura 29. Guardaparques en monitoreo de tortugas gigantes y cactus. Isla Española.. 41
Figura 30. Entrevista al guardaparque Gabriel Román, Dirección de Uso Público. Puesto de Control Tortuga Bay, isla Santa Cruz. 42
Figura 31. Caseta de control Santa Rosa, isla Santa Cruz.. 44
Figura 32. Puesto de control Las Grietas, isla Santa Cruz. 44
Figura 33. Tipo de carpa de los guardaparques de la isla Santa Cruz. 46
Figura 34. Campamento en la embarcación oceánica Sierra Negra para liberación de tortugas gigantes en la isla Pinta. Trabajo con guardaparques de las islas Santa Cruz, San Cristóbal, Isabela y Floreana.. 46
Figura 35. Zodiac en la zona de Canal Bolívar, isla Isabela.. 49
Figura 36. Avioneta para control de la Reserva Marina de Galápagos.. 49
Figura 37. Entrevista a la Doctora Marilyn Cruz Bedón, Directora Agencia de Bioseguridad para Galápagos. 52
Figura 38. Guardaparque Jenifer Suárez. Trabajo con tiburones. 53
Figura 39. Percepción de las personas entrevistadas sobre el Plan de Manejo de la DPNG. 55

Figura 40. Percepción sobre el cumplimiento de los objetivos y programas del Plan de Manejo de 2015. 56
Figura 41. Entrevista al Doctor Arturo Izurieta Valery, Director Ejecutivo de la Fundación Charles Darwin. Exdirector de la DPNG que participó en la elaboración de los planes de manejo de 1996 y 2015. Especialista en EEM.. 57
Figura 42. Componentes del Programa de Desarrollo Organizacional de la DPNG. 58
Figura 43. Entrevista al Guardaparque Johanes Ramírez Kastdalen. Dirección de Ecosistemas.. 59
Figura 44. Mapa de la isla Isabela. Fuente Plan de Manejo de las Áreas Protegidas de Galápagos para el Buen Vivir..... 61
Figura 45. Organigrama funcional de la DTOI en la isla Isabela. 61
Figura 46. Entrevista al Biólogo Leonardo García Alcívar. Director (e) de la Oficina Técnica de Isabela.. 62
Figura 47. Forma en la que se definen las funciones de los guardaparques de campo de la DPNG en la isla Isabela. 63
Figura 48. Entrevista al Licenciado Jorge Flores Terán y al guardaparque Francisco Segura Jácome. Proceso de Uso Público de la DTOI.. 65
Figura 49. Grupo Focal. Proceso de Uso Público de la DTOI..... 66
Figura 50. Percepción sobre la cantidad de guardaparques de campo de la DTOI..... 67
Figura 51. Entrevista al guardaparque Marcelo Uvidia Flores. Responsable del Centro de Crianza de Tortugas Gigantes de Isabela.. 68
Figura 52. Caseta de control El Cura. Volcán Sierra Negra.. 71
Figura 53. Embarcación rápida SEA RANGER 11. Bahía de Lobería Grande..... 71
Figura 54. Trabajo nocturno entre guardaparques y vulcanólogos en la erupción del volcán Sierra Negra, isla Isabela.. 72
Figura 55. Monitoreo de langosta espinosa. Muelle El Embarcadero, Puerto Villamil, isla Isabela..... 73
Figura 55. Grupo Focal. Proceso de Ecosistemas de la DTOI..... 74
Figura 56. Entrevista al Guardaparque Valentín Moncayo Solórzano. Responsable encargado del Subproceso de Conservación de Recursos Marinos de la DTOI..... 75
Figura 57. Control de vacunos introducidos. Volcán Cerro Azul.. 77
Figura 59. Percepción de los entrevistados sobre la entrega de los equipos de seguridad a los guardaparques de campo en la isla Isabela..... 79
Figura 60. Percepción de los entrevistados sobre el plan de capacitación de la DPNG. 80
Figura 61. Entrevista al Ingeniero Henry Yuquilema Salazar. Unidad de Talento Humano de la DTOI. 81
Figura 62. Percepción de los entrevistados sobre la importancia que la DPNG da a la capacitación de los guardaparques de campo. 83
Figura 63. Recertificación internacional del Curso de primeros auxilios en zonas silvestres. Financiado Fundación Intercultural Outreach Initiative (IOI). Isla Isabela 2018 (Archivos IOI). 84
Figura 64. Guardaparques en toma de medidas trimestrales de tortugas gigantes en el centro de crianza. Isla Isabela.. 86
Figura 65. Entrevista a guardaparque Cléver García Pinargote. Proceso de Ecosistemas. Centro de Crianza de tortugas gigantes, isla Isabela.. 87
Figura 66. Entrevista a guardaparque Eduardo Jaramillo Medina. Proceso de Ecosistemas. Caseta de Control El Cura, isla Isabela.. 88
Figura 67. Puesto de control Las Diablas, isla Isabela..... 90
Figura 68. Techo recolector de agua, isla Isabela.. 90
Figura 69. Tipo de carpa de los guardaparques de la isla Isabela.. 92
Figura 70. Campamento múltiple en la zona de Caleta Iguana, isla Isabela.. 92
Figura 71. Radio manual (handie) que tienen los guardaparques de campo para comunicarse..... 94

Figura 72. Teléfono satelital que usan los guardaparques de campo para comunicarse desde las zonas remotas.. 94
Figura 73. Camioneta a cargo del Proceso de Ecosistemas, isla Isabela.. 96
Figura 74. Camión a cargo del Proceso de Ecosistemas, isla Isabela..... 96
Figura 75. Percepción de las personas entrevistadas sobre el Plan de Manejo de la DPNG..... 98
Figura 76. Percepción sobre el cumplimiento de los objetivos y programas del Plan de Manejo de 2015. 99
Figura 77. Entrevista al Guardaparque Alonso Tenelema Jaramillo. Proceso de Ecosistemas de la DTOI. 100
Figura 78. Entrevista al guardaparque Iván Rosero Cartagena. Proceso de Ecosistemas de la DTOI.. 101
Figura 79. Percepción de los guardaparques de campo sobre el apoyo que la institución brinda a su trabajo. 111

LISTA DE ACRÓNIMOS

ANP	Área Natural Protegida
DE	Dirección de Ecosistemas
DPNG	Dirección del Parque Nacional Galápagos
DUP	Dirección de Uso Público
EEM	Evaluación de Efectividad de Manejo
EOF	Estatuto Orgánico Funcional
FCD	Fundación Charles Darwin
LOSEP	Ley Orgánica del Servicio Público
MAE	Ministerio de Ambiente del Ecuador
OIT	Organización Internacional del Trabajo
PNG	Parque Nacional Galápagos
POA	Plan Operativo Anual
RMG	Reserva Marina de Galápagos
SNAP	Sistema Nacional de Áreas Protegidas
UTH	Unidad de Talento Humano

RESUMEN

El Parque Nacional Galápagos (PNG) y la Reserva Marina de Galápagos (RMG) pertenecen al Sistema Nacional Áreas Protegidas del Ecuador, están ubicadas en la región insular del mismo país. La institución que se encarga de la administración de las dos áreas protegidas es responsabilidad de la Dirección del Parque Nacional Galápagos (DPNG) cuya misión es *"la conservación de la integridad ecológica y la biodiversidad de los ecosistemas insulares y marinos de las áreas protegidas del archipiélago, así como el uso racional de los bienes y servicios que estos generan para la comunidad"* (Dirección del Parque Nacional Galápagos 2014).

Los primeros guardaparques iniciaron los trabajos de conservación en los años setentas con control y erradicación de animales introducidos en islas pequeñas en condiciones ambientales y logísticas muy complejas, a pesar de eso se alcanzaron los objetivos plasmados. Por otra parte, los inicios de planificación institucional arrancaron en 1974 con la elaboración del "Plan Maestro para la Protección y Uso del Parque Nacional Galápagos", continúan con 4 planes de manejo hasta el último documento construido participativamente en 2014 llamado "Plan de Manejo de las Áreas Protegidas de Galápagos para el Buen Vivir". Dentro de los 61 años de trayectoria del PNG se han realizado tres Evaluaciones de Efectividad de Manejo (EEM), la primera del período comprendido entre 1984 y 1994, la segunda entre 1996 y 2003, y la tercera del período entre 2006 y 2012 las cuales fueron basadas en los cumplimientos de los objetivos propuestos en los planes de manejo correspondientes.

El presente estudio tiene como objetivo analizar las condiciones de trabajo de los guardaparques de campo y su relación con la efectividad de manejo en el Parque Nacional Galápagos, para alcanzarlo se realizaron **35 entrevistas semiestructuradas, 35 encuestas en línea (solo a guardaparques de campo), 4 grupos focales, 2 talleres y 2 líneas de tiempo** a guardaparques, ex guardaparques, responsables de Procesos y Directores del PNG como visión interna de la institución, además, se incluyeron a representantes de ONGS, de instituciones públicas, personas de la comunidad y guías de patrimonio que trabajan de cerca con la DPNG**, <u>en total participaron 104 personas.</u>** Los temas principales que se trataron dentro del Objetivo Específico 1 están relacionados con las funciones, personal, jornadas de trabajo, salarios, seguridad laboral, capacitación, formación, profesión, género y ambiente laboral del grupo de guardaparques de las islas Santa Cruz e Isabela. Dentro del Objetivo Específico 2, se tomaron las percepciones de los mismos actores sobre el cumplimiento del plan de manejo actual y sobre las herramientas de evaluación de efectividad de manejo con las que cuenta la DPNG. Finalmente, como parte del Objetivo Específico 3 se realizó un análisis de la relación de los actores entre los dos ámbitos: condiciones laborales y efectividad de manejo. **La homogeneidad de las respuestas en los tres objetivos es muy marcada y se la puede observar en el análisis comparativo entre las islas.** Las diferencias en los porcentajes son mínimas, por ejemplo, **hay ítems que tienen el 100% de coincidencia como personal (estabilidad laboral), seguridad laboral (seguros de salud y vida) y profesión (Guardaparque como profesión).** Asimismo, pero en pocos ítems se pueden observar diferencias muy marcadas con altos porcentajes entre uno y otro, por ejemplo, **está en la entrega de equipos de seguridad donde en Santa Cruz y en las encuestas resaltan porcentajes de 44% y 60% en el indicador que la institución no entrega equipos, pero Isabela tiene un 7%.**

El aspecto que más destaca entre las personas que participaron en la investigación **es el progresivo deterioro del ambiente laboral en la institución, lo que sin duda afecta el desempeño de los trabajos de conservación, sin embargo, también resaltan la importancia del trabajo que desarrolla el personal de campo sin las condiciones laborales adecuadas** y que, a pesar de eso, los trabajos se realizan, lo que mantiene a Galápagos como el archipiélago oceánico mejor conservado del mundo.

1. INTRODUCCIÓN

Las áreas naturales protegidas (ANPS) son espacios geográficos que están delimitados, que son reconocidos, manejados y/o gestionados bajo un marco legal establecido o por otras formas eficaces. Tienen el objetivo de conservar la biodiversidad, mantener los servicios ecosistémicos y los valores culturales a largo plazo (Zolla y Márquez 2018).

Las ANPS son esenciales para la sociedad, ya que en su interior y alrededores se realizan actividades productivas, de investigación, de educación y contribuyen al desarrollo de la economía local (comunidades locales y pueblos indígenas) y regional (Unión Internacional para la Conservación de la Naturaleza 2019). Las personas responsables de su cuidado son los guardaparques, sin embargo, la situación actual del colectivo en América Latina y El Caribe es preocupante debido a varios factores: sin estabilidad laboral, poca cantidad de personal, bajos salarios, nula seguridad laboral, capacitación y formación baja o nula, deficiente o inexistente marco legal que respalde el desarrollo de sus funciones, infraestructura en mal estado o sin infraestructura en zonas remotas, equipamiento no adecuado para sitios agrestes y vehículos (terrestres y acuáticos) en mal estado o ausentes (Carvajal et al. 2018).

En el Ecuador el Ministerio del Ambiente y Agua (MAAE) es el responsable del Sistema Nacional de Áreas Protegidas (SNAP), que actualmente cuenta con 50 APNS distribuidas en las 4 regiones del país cubriendo cerca de un 20% de su territorio (Ministerio del Ambiente del Ecuador 2015). El MAAE proyecta a sus áreas protegidas como una posibilidad de desarrollo que tenga una convivencia racional y armónica entre hombre y naturaleza. Debido a esto, ha hecho esfuerzos para la creación de nuevas unidades de conservación, lo que evidentemente implica la contratación de personal para su administración y manejo en el campo, en este contexto los guardaparques juegan un rol fundamental.

Los trabajos que desempeñan estos funcionarios van desde la administración de algunas zonas (lo que se podría considerar sencillo) hasta labores que implican mucho esfuerzo físico que llegan al extremo de arriesgar sus vidas. Para cumplir con estas complejas tareas se necesita formación y capacitaciones permanentes y específicas, que permitan obtener conocimientos, habilidades, destrezas y fortalecer su vocación, ya que el personal de campo no tiene horario durante los 365 días del año, se enfrenta a peligros en ecosistemas agrestes como montañas, nevados, volcanes, selvas, ríos, lagunas, bosques, playas agrestes, humedales, desiertos y sabanas salvajes.

El contexto laboral de los guardaparques en América Latina y El Caribe, también se ve reflejado en las áreas protegidas del Ecuador por lo que el Parque Nacional Galápagos (PNG) y la Reserva Marina de Galápagos (RMG), no están exentos a esta realidad. El cambio de esta realidad laboral será fundamental para que el manejo de las ANPS tenga mayor efectividad y cumpla con los objetivos de conservación, ya que la sostenibilidad de las áreas protegidas está asociada directamente con la situación laboral de los guardaparques en varios aspectos desde estabilidad laboral hasta la infraestructura y los equipos que se necesitan para desarrollar sus actividades. Sin embargo, este tipo de consideraciones en pocas ocasiones son tomadas en cuenta por el Estado, los administradores de las áreas protegidas y la comunidad, a pesar de que este contexto está relacionado directamente con la efectividad de manejo de las unidades de conservación.

Debido a estas circunstancias, el presente trabajo analiza la situación laboral de los guardaparques y su relación con la efectividad de manejo en la Dirección del Parque Nacional Galápagos (DPNG) en las islas Santa Cruz e Isabela. Con la generación de este insumo se espera que la institución pueda contar con una línea base que ayude a la toma de decisiones para iniciar cambios progresivos y permanentes en los niveles que considere pertinente.

2. OBJETIVOS

2.1 Objetivo general

Analizar las condiciones de trabajo de los guardaparques de campo y su relación con la efectividad de manejo en el Parque Nacional Galápagos.

2.2 Objetivos específicos

1. Analizar las condiciones de trabajo de los guardaparques de campo de las oficinas de Santa Cruz e Isabela en lugares cercanos y remotos donde realizan sus labores.

2. Analizar los aspectos más relevantes de la efectividad de manejo del Parque Nacional Galápagos a través de documentos técnicos y la perspectiva de los actores principales del área protegida.

3. Analizar la relación existente entre las condiciones laborales de los guardaparques y la efectividad de manejo del Parque Nacional Galápagos.

Las preguntas orientadoras para obtener la información necesaria con la que se desarrolló del trabajo están basadas en los objetivos específicos (ver en Anexo 1).

3. MARCO DE REFERENCIA

3.1 Rol del Guardaparque

La Federación Internacional de Guardaparques define al guardaparque como *"la persona involucrada en la protección y preservación prácticas de todos los aspectos de las áreas silvestres, y sitios históricos y culturales"* (Federación Internacional de Guardaparques 2006). Además, explica que *"los Guardaparques proporcionan oportunidades recreativas e interpretación de sitios, al tiempo que brindan vínculos entre las comunidades locales, las áreas protegidas y la administración del área"* (Federación Internacional de Guardaparques 2006). Sin embargo, esta definición es muy general comparada con la cantidad de funciones que cumplen los guardaparques dentro y fuera de APNS.

En el caso de la DPNG para definir las actividades de toda la institución, incluidos los guardaparques de campo, se creó un marco legal llamado Estatuto de Gestión Organizacional por Procesos que se sustenta en la filosofía y enfoque de productos, servicios y procesos, con el propósito de asegurar un ordenamiento orgánico funcional (ver Figura 1.). Los procesos de la DPNG, se ordenan y clasifican en función de su grado de contribución o valor agregado al cumplimiento de los objetivos y misión institucional (Dirección del Parque Nacional Galápagos 2012).

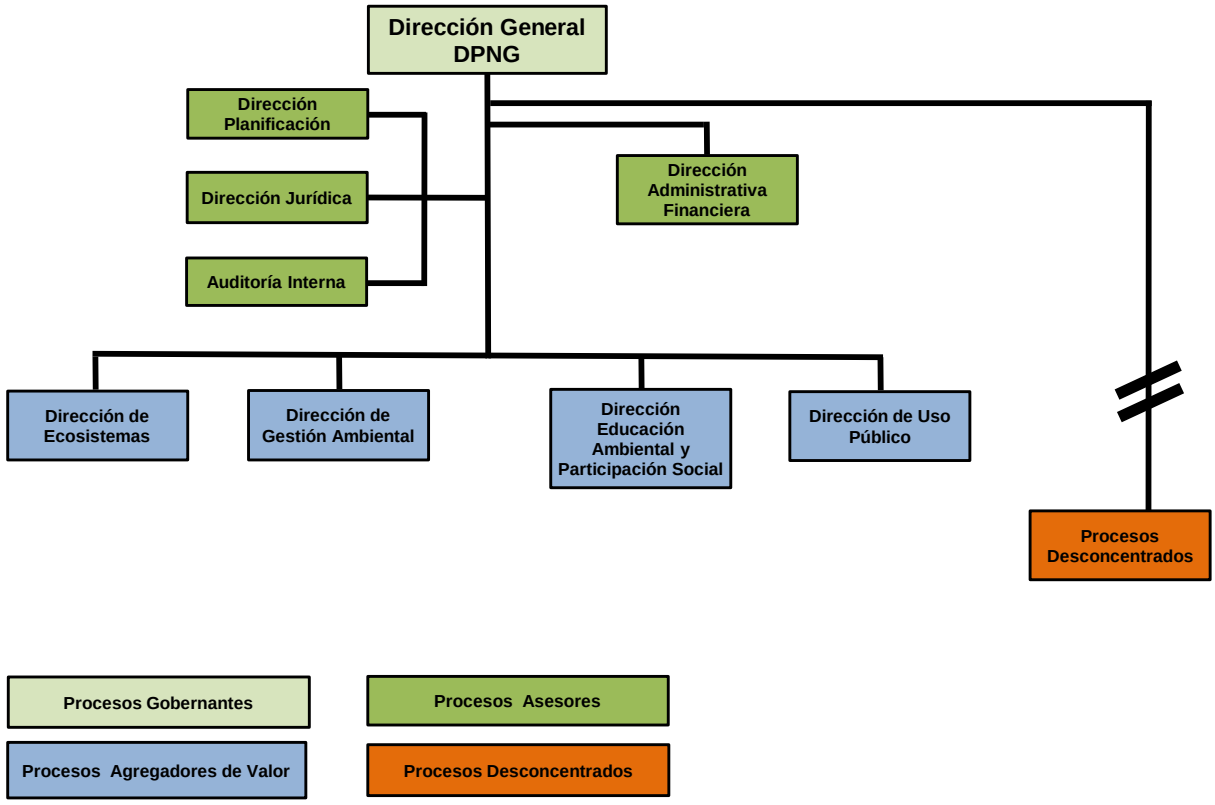


Figura 1. Organigrama de la Dirección del Parque Nacional Galápagos por Procesos (Dirección del Parque Nacional Galápagos 2012).

- **Procesos gobernantes** orientan la gestión institucional a través de la formulación de políticas para el funcionamiento de la organización y buen desempeño de la gestión institucional (Dirección del Parque Nacional Galápagos 2012).

- **Procesos Agregadores de valor,** *"son los que generan el portafolio de productos y servicios, administran y controlan los productos y servicios destinados a usuarios externos, permiten cumplir con la misión institucional, los objetivos estratégicos y constituyen la razón de ser de la Institución"* (Dirección del Parque Nacional Galápagos 2012).

- **Procesos habilitantes,** se dividen en procesos de asesoría y procesos de apoyo, están encaminados a generar productos y servicios de asesoría y apoyo logístico solicitados por los procesos gobernantes y agregadores de valor para posibilitar la gestión institucional (Dirección del Parque Nacional Galápagos 2012).

- **Procesos desconcentrados,** cumplen funciones de los procesos anteriores en áreas geográficas establecidas conforme la planificación territorial (Dirección del Parque Nacional Galápagos 2012).

Los trabajos de los guardaparques de campo se dividen en programas dentro de dos Procesos Agregadores de Valor:

- **Proceso de Ecosistemas:** programas de Conservación y restauración de los ecosistemas y su biodiversidad, Monitoreo de los ecosistemas y su biodiversidad y Control y Vigilancia (Dirección del Parque Nacional Galápagos 2014).

- **Proceso de Uso Público (turismo):** programa de mantenimiento para garantizar el buen estado de conservación de la Red de Sitios de Uso Público y Ecoturístico (Dirección del Parque Nacional Galápagos 2014).

3.2 Condiciones laborales

3.2.1 Trabajo digno

La Organización Internacional del Trabajo (OIT) define como trabajo decente a las aspiraciones de las personas durante su vida laboral, es decir, *"la oportunidad de acceder a un empleo productivo que genere un ingreso justo, la seguridad en el lugar de trabajo y la protección social para las familias, mejores perspectivas de desarrollo personal e integración social, libertad para que los individuos expresen sus opiniones, se organicen y participen en las decisiones que afectan sus vidas, y la igualdad de oportunidades y trato para todos, mujeres y hombres"* (Organización Internacional del Trabajo 2019).

3.2.2 Seguridad laboral

El sitio de trabajo debe contemplar normas y tener ambientes óptimos para que los empleados puedan desarrollar su actividad laboral de la mejor forma posible y con la mayor seguridad. El principal objetivo de la seguridad laboral es evitar los accidentes graves y mortales, esto implica que no deben existir peligros que afecten la salud de los trabajadores (Quirón Prevención 2018).

Cada empresa o institución debe contar con expertos en prevención de riesgos laborales quienes tienen el trabajo de identificar, valorar y controlar los peligros o riesgos asociados a las actividades laborales. Además, como parte del proceso preventivo pueden realizar capacitaciones y crear medidas dirigidas a evitar estos riesgos (Quirón Prevención 2018).

Es responsabilidad de la empresa que sus empleados cuenten con las mejores condiciones en seguridad laboral, esto implica que se puede lograr este objetivo con un área destinada a esta misión o contratar a una empresa externa especializada como asesora. Es obligación del empleador comunicar y capacitar a sus trabajadores acerca de los riesgos procedentes de su trabajo y también entregar los recursos para evitarlos (Quirón Prevención 2018).

3.2.3 Tareas de alto riesgo

Son las actividades que por su condición o sitio donde se desarrollan, implican exposición a peligros mayores a los comúnmente presentes en actividades rutinarias y podrían ocasionar accidentes laborales severos y en muchas ocasiones, mortales. Además, estas tareas puedan causar más días de *"incapacidad, severidad y costos asistenciales además del costo social que lleva implícito cada accidente para la empresa, el trabajador y su familia"* (Seguros de Vida Suramericana 2019). La OIT no tiene una definición sobre los trabajos de alto riesgo, sin embargo, reconoce que ciertos sectores y ocupaciones son más peligrosos que otros, por lo que una de las prioridades para la Organización es proteger a los trabajadores en condiciones peligrosas en los denominados trabajos sucios, difíciles y peligrosos (Organización Internacional del Trabajo 2019).

3.2.4 Satisfacción laboral, su medición y evaluación

La satisfacción laboral se define como el nivel de "*bienestar de las necesidades de los trabajadores y directivos de una Organización, así como la actitud de los mismos ante la realidad existente y las medidas o decisiones socioeconómicas y técnico – organizativas que se adopten e implementen. La satisfacción laboral está considerada como un fenómeno psicosocial (incluye procesos cognoscitivos y volitivos), está estrechamente ligada a un conjunto de actitudes que tienen una importancia decisiva en el comportamiento y los resultados de los individuos y los colectivos en la organización*" (Álvarez 2015).

Dentro de los factores que se tiene para mejorar la satisfacción laboral están las demandas o solicitudes de los empleados, que pueden ser expresadas en necesidades hacia la organización para que los pueda cumplir. Sin embargo, estas demandas también dependen de la forma como la organización las entiende y las otorga, es decir, es un camino de dos vías. Pero las organizaciones tienen la obligación de crear escenarios laborales adecuados para influir de forma directa en el personal que la integra y lograr compromisos de los empleados con la institución que la harán más competitiva, vuelve a convertirse en un camino de dos vías (Álvarez 2015).

Por otra parte, el análisis de la satisfacción laboral no puede estar restringido netamente a la faceta del trabajo (proyección de medidas socioeconómicas y técnico – organizativas), sin tomar en cuenta elementos extralaborales (situaciones individuales y colectivas de entorno), ya que esto dejaría de lado aspectos muy relevantes que, sin duda, también influyen directa o indirectamente en el contexto de la organización, debido a esto es importante realizar análisis integrales. Esto, sin duda, servirá para tener un panorama más transparente de la organización y ayudará a los líderes para que sus equipos aporten al cumplimiento de los objetivos institucionales (Álvarez 2015).

Los estudios de Satisfacción Laboral enlazados a las actitudes y su relación con el comportamiento y los resultados son trascendentales para el adecuado funcionamiento de las organizaciones. Debido a esto, cada vez van tomando mayor importancia, no solo para los investigadores, sino para los directivos que ven la satisfacción laboral como una herramienta para mejorar el desempeño de su empresa (Álvarez 2015).

Una de las dificultades que se ha presentado en el tema de la satisfacción laboral reside en los elementos que se deben considerar para medirla y evaluarla para tomar acciones de acuerdo a los resultados. Sin embargo, los parámetros más comunes podrían considerarse que están relacionados a los siguientes temas (Álvarez 2015):

1. **La naturaleza y contenido de trabajo:** variedad de habilidades, identificación de la tarea, significado de la tarea, autonomía y retroalimentación.

2. **El trabajo en grupo y sus directivos:** cohesión, atractivo**,** clima socio psicológico, variedad de habilidades, identificación de la tarea, significación de la tarea, retroalimentación y autonomía.

3. **Las condiciones de trabajo:** seguras, estéticas, higiene y ergonómicas.

4. **El esfuerzo y los resultados individuales:** suficiencia, correspondencia, vinculación, percepción, coherencia y justeza.

5. **Las condiciones de bienestar:** horario, mantenimiento, atención a la vida, desarrollo cultural y social y desarrollo personal y profesional.

Se puede observar que la Satisfacción Laboral es una sola variable que contiene 5 grandes temas con 28 variables independientes. La herramienta utilizada para obtener información es una encuesta anónima a los trabajadores activos. Por otra parte, si es necesario se pueden combinar las encuestas con entrevistas estructuradas o semiestructuradas a personas específicas seleccionadas previamente. Además, se recomienda utilizar protocolos de observación (Álvarez 2015).

3.3 Efectividad de manejo

La evaluación de efectividad de manejo es el nivel que las ANPS están protegiendo sus valores naturales y culturales, alcanzando sus objetivos y metas tomando como base sus planes de manejo. La evaluación ayuda a que los administradores puedan mejorar el manejo del área protegida, lo que les sirve para rendir cuentas sobre su gestión a todos los niveles, pero también les da credibilidad sobre su trabajo ante grupos de interés externos y posibilita la consecución de financiamientos para los programas de manejo (Sistema Nacional de Áreas de Conservación 2013).

La evaluación de efectividad es un proceso de aprendizaje en el cual se espera que la gestión de las APNS se adapta y mejora. Debido a esto, la revisión de las acciones que llevan a alcanzar los resultados deseados es clave para que el área protegida cumpla su misión. Por otra parte, el seguimiento de los procesos por parte de los administradores se convierte en algo primordial para que los recursos no se desperdicien en programas que no logran los objetivos institucionales (Sistema Nacional de Áreas de Conservación 2013).

De forma general, la evaluación de la efectividad de manejo aporta a:

- Informar y verificar el cumplimiento de la planificación del manejo.
- Brindar un enfoque de adaptación en el proceso de la gestión.
- Designar recursos para un uso eficiente.
- Impulsar rendición de cuentas y transparencia.
- Involucrar la participación de la comunidad.

- Promover los valores naturales y culturales del área silvestre protegida.
- Originar aprendizajes dentro de la organización.
- Reforzar el manejo del área silvestre protegida cuando es efectivo (Sistema Nacional de Áreas de Conservación 2013).

La UICN tiene un marco para medir la efectividad de la gestión que se puede utilizar como guía que cumpla con seis etapas (Sistema Nacional de Áreas de Conservación 2013):

1. Análisis de contexto de valores y amenazas existentes.
2. Revisión de la planificación (Planes de manejo, Planes Operativos).
3. Revisión de la asignación de recursos (insumos).
4. Evaluación de las prácticas de manejo (procesos).
5. Implementación de las prácticas de manejo (productos).
6. Evaluación de resultados o impactos.

La Dirección del Parque Nacional Galápagos realizó un diagnóstico en 2012 acerca la implementación del Plan de Manejo 2005, se pudo observar que no se puso en marcha un Sistema de Seguimiento y Evaluación (SSE), esto afectó la gestión de la institución en todos los niveles, debido a que no se tuvo conocimiento sobre los impactos que causó la implementación del Plan. Debido a esta situación en 2014 se recomendó contar con una estructura de Seguimiento y Evaluación basada en la Figura 1 y la Figura 2 (Dirección del Parque Nacional Galápagos 2014).

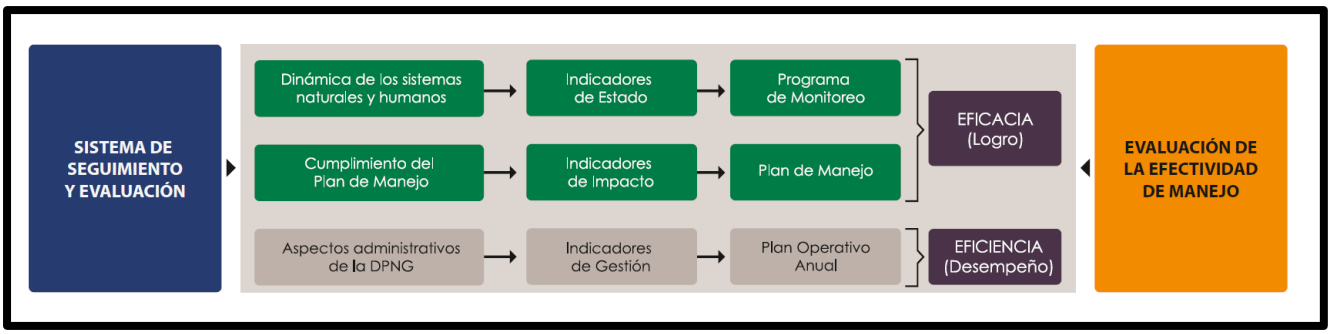


Figura 2. Niveles de indicadores que debe contener el sistema de seguimiento y evaluación.

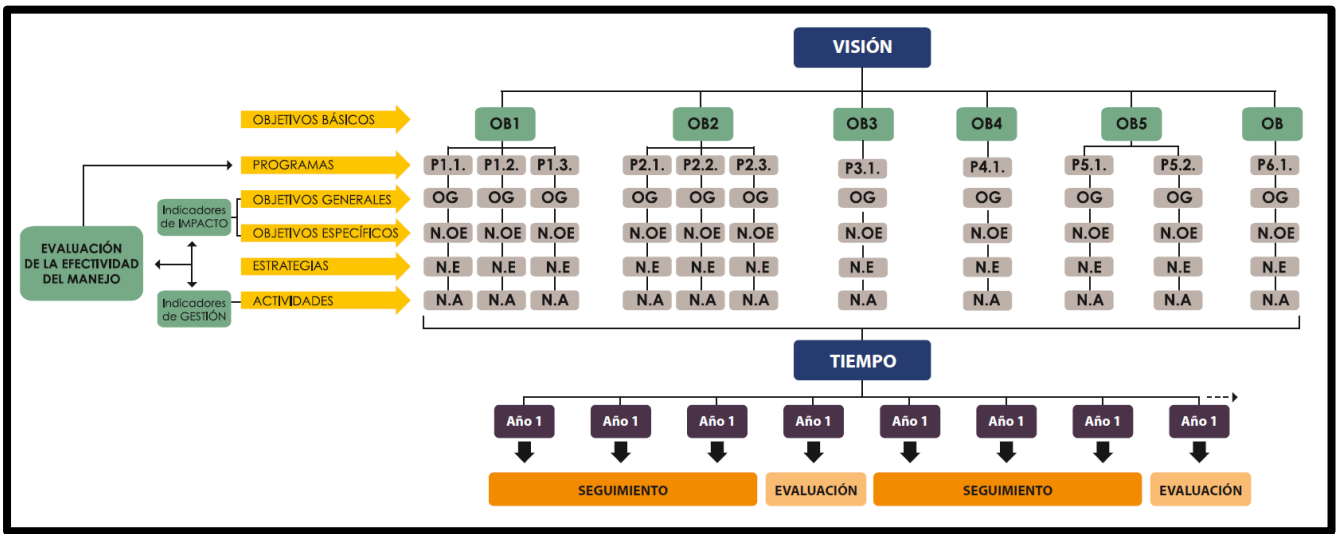


Figura 3. Temporalidad del Sistema de Seguimiento y Evaluación.

4. METODOLOGÍA

4.1 Ubicación

La investigación se realizó en el archipiélago de Galápagos en las islas Santa Cruz e Isabela que son parte del Parque Nacional Galápagos. Las áreas protegidas de Galápagos (Parque Nacional y Reserva Marina) son administradas por la Dirección del Parque Nacional Galápagos (DPNG). Las islas son de los lugares más excepcionales y mejor conservados del planeta (Dirección del Parque Nacional Galápagos 2014). "*La importancia de su biodiversidad está reconocida a nivel de nacional e internacional a través de múltiples figuras de protección: Parque Nacional Galápagos, Reserva Marina de Galápagos, Patrimonio Natural de la Humanidad, Reserva de la Biósfera, Santuario de Ballenas y Sitio RAMSAR*" en la isla Isabela (Dirección del Parque Nacional Galápagos 2014).

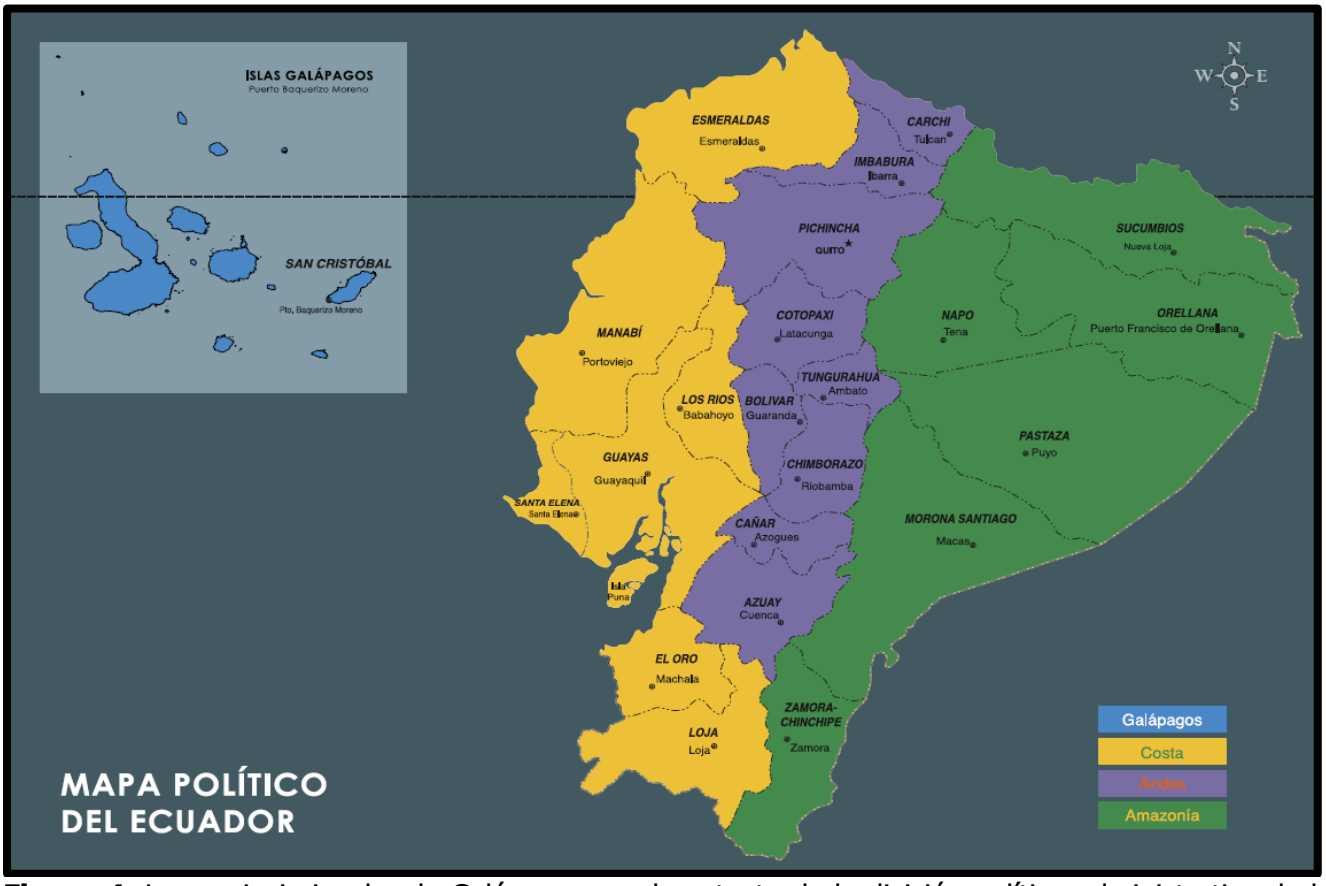


Figura 4. La provincia insular de Galápagos en el contexto de la división político-administrativa de la República del Ecuador (Dirección del Parque Nacional Galápagos 2014).

Las islas Galápagos tienen la particularidad de que casi la totalidad de su superficie es área protegida (el 97 % de la superficie insular 693.000 ha y el 100 % de la superficie marina 14´110.000 ha) y aún tiene el 95% de su biodiversidad (Dirección del Parque Nacional Galápagos 2014). A pesar de que la superficie protegida es mayor que las zonas pobladas que ocupan sólo el 0,2% ejercen una presión lo suficientemente intensa como para generar efectos sobre la integridad ecológica y la resiliencia de la totalidad de los ecosistemas (Dirección del Parque Nacional Galápagos 2014).

En el archipiélago existen 5 islas pobladas: Santa Cruz, San Cristóbal, Isabela, Floreana y Baltra. Las islas tienen 25.244 habitantes: 12.926 son hombres y 12.318 mujeres. Según el censo, Santa Cruz es el cantón más poblado con 15.701 personas, seguido de San Cristóbal con 7.199 e Isabela con 2.344. La principal actividad de las islas es el turismo, sin embargo, también se realizan actividades productivas como la agricultura, ganadería y pesca artesanal (Instituto Nacional de Estadística y Censos 2016).

El PNG y la RMG dependen el uno del otro y brindan servicios ambientales a la población local y a los visitantes que llegan a las islas. Por lo que el manejo de estas dos áreas protegidas debe ser dinámico, coherente e integrador (Dirección del Parque Nacional Galápagos 2014). Por las características del archipiélago en la funcionalidad e interdependencia de sus ecosistemas terrestres y marinos, también ha sido necesario integrar a su manejo a las comunidades locales, por lo que los dos últimos planes de manejo han sido participativos, no solo con instituciones, organizaciones y la sociedad civil, sino también con las bases de la institución. De la misma manera la evaluación de la efectividad de manejo de los planes ha sido uno de los retos más grandes de la DPNG para "*medir el progreso, saber de los logros, identificar las debilidades y fortalezas. Se evalúa también para analizar los costos y beneficios, colectar información, compartir experiencias, mejorar la eficacia y permitir una mejor planificación a través del manejo adaptable*" (Dirección del Parque Nacional Galápagos 2014).

Galápagos es uno de los lugares más estudiados del mundo, sin embargo, las principales investigaciones se han concentrado en especies emblemáticas como tortugas gigantes, iguanas terrestres, pinzones, pingüinos de Galápagos, tiburones (martillo y ballena) y especies de plantas en peligro de extinción (Dirección del Parque Nacional Galápagos 2014). Estas especies son los principales objetos de conservación, por lo que los trabajos de campo se centran en su manejo. Por otra parte, estudios en otros grupos funcionales y ecosistemas continúan para alimentar la Línea Base Insular y Marina (Dirección del Parque Nacional Galápagos 2014). Como se puede observar en el Cuadro 1 la línea base registra cerca de siete mil especies presentes en el archipiélago, el promedio de endemismo es de 32%. Los reptiles son el grupo funcional mejor estudiado y con mayor porcentaje de endemismo, 86 % (Dirección del Parque Nacional Galápagos 2014).

Cuadro 1. Número de especies insulares y marinas por grupo funcional registrados en el Archipiélago de Galápagos (Dirección del Parque Nacional Galápagos 2014).

Grupo Funcional		**Número spp**	**Endémicas**	**% endemismo**	**Nivel de Estudio**
Vertebrados	Peces	541	79	15	Regular
	Reptiles	49	42	86	Bueno
	Aves	179	45	25	Bueno
	Mamíferos	55	15	27	Regular
Invertebrados	Invertebrados terrestres	2.304	1.033	45	Bajo
	Invertebrados marinos	2.047	402	20	Bajo
Plantas	Plantas vasculares	1.400	252	18	Regular
	Briofitas	237	19	8	Bajo
	Algas	333	130	39	Bajo
	Total	**7.145**	**2.017**	**32**	

La Dirección del Parque Nacional Galápagos tiene oficinas en 4 islas: Santa Cruz (Matriz), San Cristóbal, Isabela y Floreana (Dirección del Parque Nacional Galápagos 2012). Las dependencias en estas islas son las bases administrativas y logísticas para desarrollar actividades de protección, conservación y control en zonas remotas de todo el archipiélago. Estas labores son desarrolladas por los guardaparques de campo que viven en estas 4 islas.

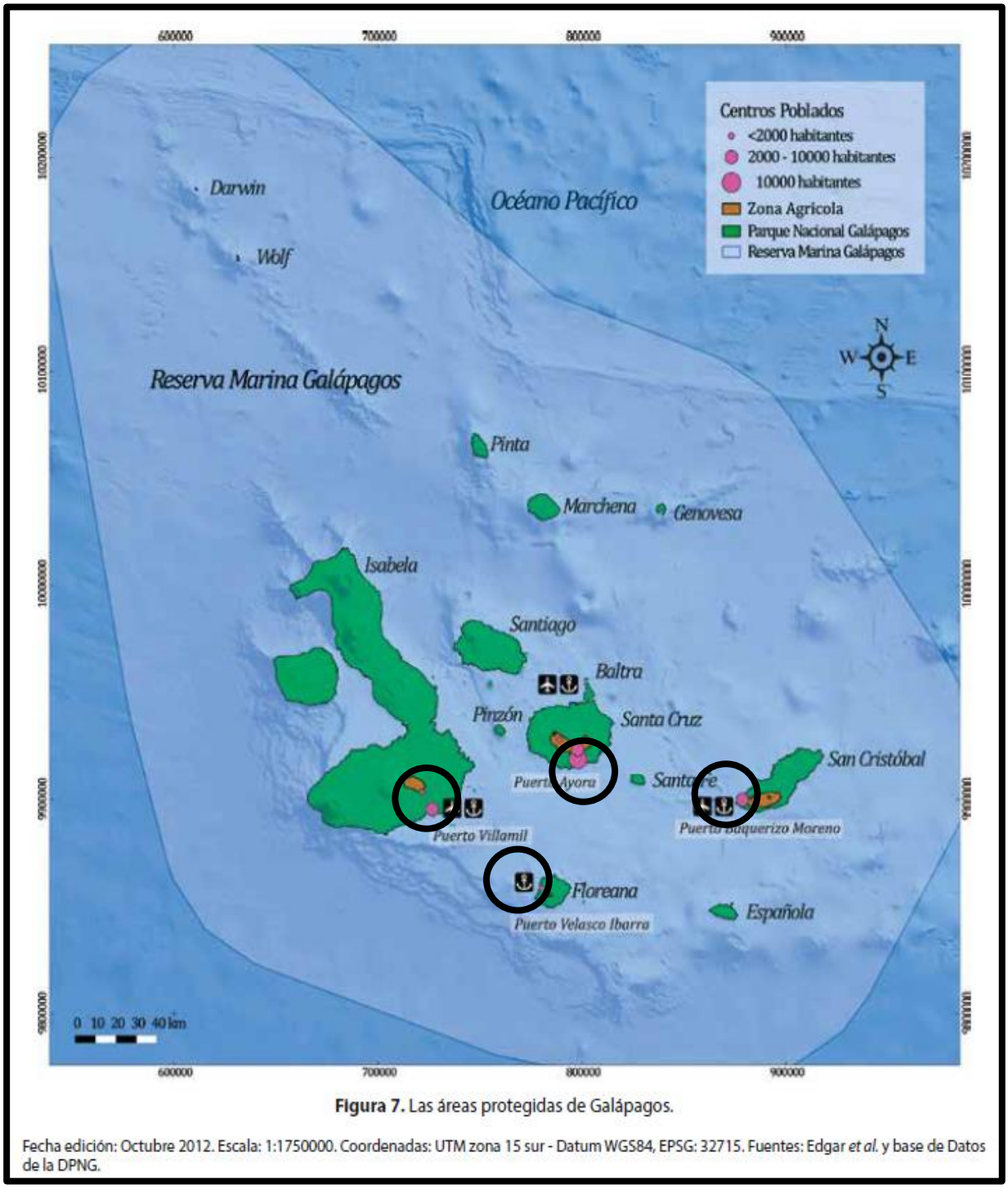


Figura 5. Ubicación de las oficinas de la DPNG en la provincia insular de Galápagos (Dirección del Parque Nacional Galápagos 2014).

4.2 Enfoque del trabajo

Esta es una investigación exploratoria en las Áreas Protegidas de Galápagos, enfocada principalmente a las condiciones laborales de los guardaparques de campo y a la efectividad de manejo del área protegida. Previamente no se han realizado trabajos que hacen referencia a la relación que existe entre estos dos temas.

Debido a estas razones, este trabajo utiliza un enfoque cualitativo. La metodología se caracteriza por consultas hechas a guardaparques, ex guardaparques, directores, responsables de procesos de la DPNG, guías de patrimonio (como parte de la comunidad), instituciones públicas y organizaciones no gubernamentales. Para las consultas a los actores se utilizaron métodos de muestreo no probabilísticos, específicamente entrevistas semiestructuradas, grupos focales y observación de campo. Por lo mismo, en la investigación se emplea solamente estadísticas descriptivas: número de observaciones, frecuencias, moda, valores máximo y mínimo, rango.

La investigación está encuadrada en la metodología de *investigación-acción-participativa* que es un enfoque que busca la íntegra participación de las personas en los análisis de su propia realidad, con el objetivo de originar una transformación social para su beneficio, en este caso los guardaparques de campo y quienes trabajan con ellos de una forma más cercana por lo que conocen su situación, no solo actual, sino histórica. Por otra parte, esta metodología también combina dos procesos: conocer y actuar, en lo que se implica a la población cuya realidad se aborda (Jara 2018), esto sirve para que las soluciones a las problemáticas existentes salgan de los actores que las padecen.

El trabajo se enmarca en este enfoque ya que considera sus tres componentes:

- La investigación: consistente en un procedimiento reflexivo, sistemático, controlado y crítico que tiene por finalidad estudiar algún aspecto de la realidad (Jara 2018).

- La acción: es la finalidad de la investigación y representa una fuente de conocimiento, al tiempo que la propia realización del estudio es en sí una intervención (Jara 2018).

- La participación: donde se involucran no solo los investigadores o facilitadores sino la comunidad, considerada como sujeto activo que contribuye a conocer y transformar su realidad (Jara 2018).

4.3 Procedimientos metodológicos

Con la finalidad de alcanzar los objetivos de este trabajo, se diseñaron 3 etapas las cuales tienen como base los objetivos específicos como se puede observar en la **figura 6.** En todas las etapas se identifican herramientas, fuentes de información, contenidos y productos.

a) Las dos primeras etapas de la metodología se desarrollan por temas concretos y se analizan dos situaciones puntuales dentro del territorio.

b) La tercera etapa se estructura con la información obtenida de la primera y segunda etapa.

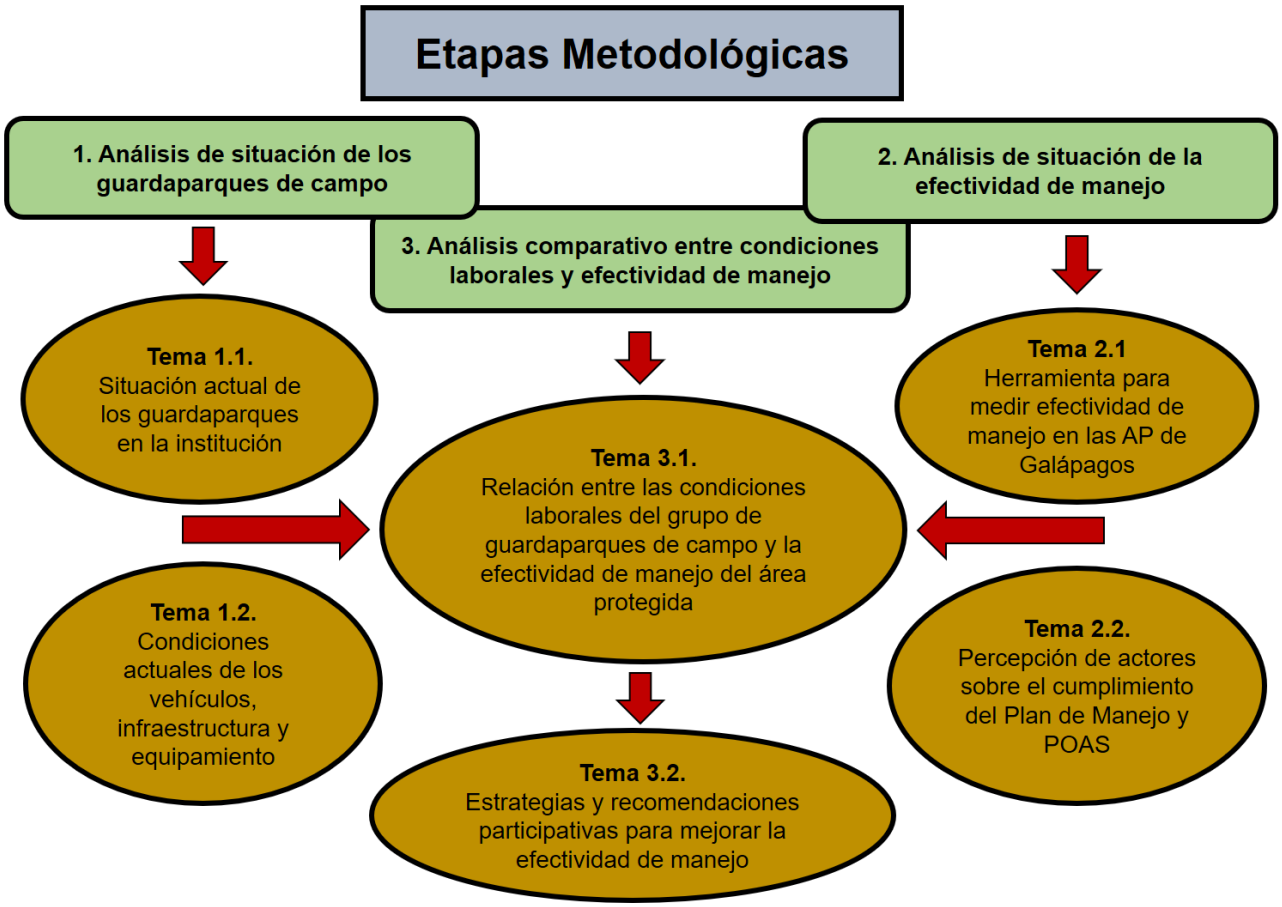


Figura 6. Esquema de la metodología por etapas. Fuente: Elaboración propia.

4.3.1 ETAPA 1 "Análisis de situación de los guardaparques de campo"

La base para el desarrollo de la investigación es conocer la situación actual de los guardaparques de campo en la DPNG. Por lo que es de suma importancia contar con una línea base que sea alimentada con las percepciones de guardaparques, ex guardaparques, responsables, Directores de la institución, guías de patrimonio y representantes de instituciones públicas y organizaciones no gubernamentales que trabajan con la DPNG, para esto se utilizaron herramientas como entrevistas semiestructuradas, grupos focales, encuestas, talleres y línea de tiempo. El análisis de situación tiene como uno de los ejes principales el libro de Estrategias de Vida (Imbach 2016), del cual se tomarán los conceptos sobre necesidades humanas fundamentales en el contexto personal y laboral.

Para complementar las percepciones de estos actores se realizó revisión de información pública (Estatutos Administrativos y Orgánico Funcional, Reglamentos Internos, Legislación sobre Seguridad Laboral), documentos técnicos (Planes de Manejo, Planes Operativos y Evaluaciones de Efectividad de Manejo) y visitas de campo para observación directa sobre el estado actual de vehículos, embarcaciones, infraestructura (casetas y puestos de control), equipos de campo y comunicación. El resumen de la Etapa 1 se puede observar en el **Cuadro 2.**

Cuadro 2. Matriz de la Etapa 1 con temas, contenidos, fuentes de información, herramienta y productos.

Producto Etapa 1: Análisis de situación de las condiciones laborales de los guardaparques de campo en el Parque Nacional Galápagos con matrices, textos y línea de tiempo.			
Temas	**Contenidos**	**Fuentes de información**	**Herramientas**
Situación actual de los guardaparques en la institución.	Percepción de los guardaparques sobre el apoyo de la institución para el desarrollo de su trabajo	Guardaparques, ex guardaparques, Responsables y Directores	Revisión documentación pública Encuestas a guardaparques Entrevistas a guardaparques, ex guardaparques, Responsables y Directores Grupos focales guardaparques Línea de tiempo guardaparques con más tiempo en la institución
	Salarios.	Guardaparques, ex guardaparques, Responsables y Directores Roles de pagos.	
	Número de guardaparques de campo.	Proceso UTH. Nómina de personal.	
	Jornadas laborales.	Reglamento interno DPNG LOSEP	
	Seguros de vida.	Proceso UTH.	
	Roles o actividades.	Guardaparques, ex guardaparques, Responsables y Directores Proceso UTH.	
	Formación y capacitación.	Plan de capacitación.	
	Percepción de los actores externos (guías de patrimonio, representantes de instituciones públicas y organizaciones no gubernamentales que trabajan con la DPNG) sobre las condiciones laborales de los guardaparques y su afectación el manejo del área protegida.	Guías de patrimonio, representantes de instituciones públicas y organizaciones no gubernamentales.	Entrevistas a guías de patrimonio, representantes de instituciones públicas y organizaciones no gubernamentales
Condiciones actuales de los vehículos, infraestructura y equipamiento (sitios cercanos y sitios remotos).	Vehículos terrestres.	Visitas *in situ.*	Salidas de campo y observación directa
	Embarcaciones.		
	Casetas, puestos de control y techos recolectores de agua.		
	Uniformes.	Guardaparques, ex guardaparques, Responsables y Directores Visitas *in situ.*	Entrevistas a guardaparques, ex guardaparques, Responsables y Directores Grupos focales guardaparques Salidas de campo y observación directa
	Equipos de campo (mochilas grandes, carpas, bolsas de dormir, aislantes, mochilas pequeñas, GPS y herramientas).		
	Comunicaciones (radios y teléfonos satelitales).		

4.3.2 ETAPA 2 "Análisis de situación de la efectividad de manejo"

En la Etapa 2 se analiza la situación de la efectividad de manejo de las áreas protegidas de Galápagos bajo dos contextos:

1. **Técnico:** revisión y análisis del cumplimiento de Planes de Manejo y Planes Operativos con las herramientas de evaluación y seguimiento con las que cuente la institución.

2. **Percepciones:** con entrevistas a guardaparques, ex guardaparques, responsables y directores de la institución. Además, se desarrollarán grupos focales con guardaparques.

El enfoque de estos dos contextos es importante debido a que se puede realizar una comparación con los documentos institucionales oficiales, es decir lo que está planificado, hecho y evaluado con las percepciones de cumplimiento de acuerdo a la situación real de la institución. Por otra parte, es necesario conocer los puntos de vista de los actores si las herramientas de evaluación de efectividad de manejo contemplan factores de bienestar de quienes trabajan dentro de la institución, especialmente, el personal de campo.

Cuadro 3. Matriz de la Etapa 2 con temas, contenidos, fuentes de información, herramienta y productos.

Producto Etapa 2: Análisis de situación sobre el cumplimiento de la efectividad de manejo en el Parque Nacional Galápagos con matrices y textos.			
Temas	**Contenidos**	**Fuentes de información**	**Herramientas**
Seguimiento y evaluación Plan de Manejo de las Áreas Protegidas de Galápagos.	Herramienta para medir la efectividad de manejo en las áreas protegidas de Galápagos. La herramienta para medir efectividad de manejo toma en cuenta el bienestar de los guardaparques en ámbitos de salarios, jornadas laborales, seguros de vida, capacitación, estabilidad laboral, equipos, infraestructura y movilidad.	Evaluaciones de Efectividad de Manejo Planes de Manejo Planes Operativos Anuales Guardaparques, ex guardaparques, Responsables y Directores	Revisión bibliográfica Entrevistas a guardaparques, ex guardaparques, Responsables y Directores
Percepción de los actores sobre el cumplimiento de las actividades del Plan de Manejo y Planes Operativos Anuales.	Percepción de actores institucionales sobre el cumplimiento de las actividades del Plan de Manejo y Planes Operativos Anuales.	Guardaparques, ex guardaparques, Responsables y Directores	Entrevistas a guardaparques, ex guardaparques, Responsables y Directores Grupos focales guardaparques

4.3.3 ETAPA 3 "Análisis comparativo entre condiciones laborales y efectividad de manejo"

Las Etapas 1 y 2 suministraron la información para desarrollar un análisis comparativo entre las actuales condiciones laborales de los guardaparques y como están relacionadas con la efectividad de manejo de las áreas protegidas de Galápagos. En esta parte de la investigación los propios actores internos (guardaparques, ex guardaparques, responsables y directores) y externos (guías de patrimonio, representantes de instituciones públicas y organizaciones no gubernamentales) tuvieron la oportunidad de brindar recomendaciones que servirán para cumplir con las actividades del Plan de Manejo (efectividad de manejo) y como mejorar el bienestar de los guardaparques de campo.

Esta etapa es la base para determinar resultados, conclusiones, recomendaciones y lecciones aprendidas finales del trabajo.

Cuadro 4. Matriz de la Etapa 3 con temas, contenidos, fuentes de información, herramienta y productos.

Producto Etapa 3: Análisis comparativo y analítico sobre las condiciones laborales de guardaparques y su afectación a la efectividad de manejo del área protegida con matrices y textos.			
Temas	**Contenidos**	**Fuentes de información**	**Herramientas**
Relación entre las condiciones laborales del grupo de guardaparques de campo y la efectividad de manejo del área protegida	Condiciones laborales actuales (salarios, cantidad de personal, jornadas laborales, seguros de vida, capacitación, estabilidad laboral, profesión, clima laboral, equipos, infraestructura y movilidad) de los equipos de guardaparques de campo en las diferentes islas son las adecuadas para cumplir con las actividades del Plan de Manejo.	Plan de Manejo Planes Operativos Anuales Guardaparques, ex guardaparques, Responsables y Directores	Revisión bibliográfica. Entrevistas a guardaparques, ex guardaparques, Responsables y Directores Talleres guardaparques
Estrategias para cumplir con las actividades del Plan de Manejo.	Recomendaciones de los actores para mejorar la efectividad de manejo del área protegida.	Guardaparques, ex guardaparques, Responsables, Directores y actores externos	Entrevistas a guardaparques, ex guardaparques, Responsables, Directores y actores externos Talleres guardaparques

4.4 Herramientas de obtención de información

Las 3 etapas son parte de un solo proceso, es decir no son etapas aisladas, por lo que la información obtenida en cada una las enlaza entre sí directa o indirectamente. Las herramientas pueden cumplir funciones transversales, esto significa que ayudan a contestar las preguntas de investigación no solo de una etapa sino de otras al mismo tiempo. Además, funcionan de manera complementaria para llenar vacíos de información en el transcurso de la investigación.

En el Cuadro 5, se observan los tipos de herramientas o instrumentos para obtener información, los lugares donde fueron utilizados, los actores a quienes se les aplicó cada instrumento y la cantidad en la que se aplicó en la etapa de campo.

Cuadro 5. Herramientas de obtención de información y su ubicación.

Herramientas				
Ítem	**Tipo de herramienta**	**Cantidad por Isla**	**Cantidad total**	**Descripción**
1	Entrevistas semiestructuradas (Anexo 2)	Santa Cruz: 22 Isabela: 13	35	7 Directores y Responsables de Procesos DPNG. 17 Guardaparques. 11 personas de la comunidad, ex guardaparques y organizaciones que trabajan con guardaparques.
2	Encuestas	Santa Cruz: 15 Isabela: 20	35	Encuestas exclusivas para guardaparques.
3	Grupos Focales	Santa Cruz: 2 Isabela: 2	4	1 Talento Humano Santa Cruz. 1 Guardaparques Proceso Conservación y Uso Ecosistemas Marinos – Santa Cruz. 1 Guardaparques Proceso Uso Público – Isabela. 1 Guardaparques Proceso de Ecosistemas Isabela.
4	Talleres	Santa Cruz: 1 Isabela: 1	2	9 guardaparques Santa Cruz 9 guardaparques Isabela
5	Protocolos de observación	Santa Cruz: 4 Isabela: 4	8	1. Infraestructura 2. Equipos de campo 3. Equipo de comunicación 4. Movilidad
6	Líneas de Tiempo	Santa Cruz: 1 Isabela: 1	2	Fulton Vivas (Santa Cruz) (Anexo 3) Xavier Jaramillo (Isabela) (Anexo 4)

5. RESULTADOS

Este trabajo tenía como objetivo inicial desarrollar la metodología en las cuatro islas donde el personal de guardaparques realiza sus actividades, sin embargo, debido a la emergencia sanitaria por Covid – 19, solo se realizó en las islas de Santa Cruz e Isabela. Los resultados y el análisis se desarrollaron en 3 secciones:

- La primera es el análisis de situación en la isla Santa Cruz.
- La segunda es el análisis de situación en la isla Isabela.
- La tercera es la comparación entre las dos islas, tomando como base los tres objetivos específicos y los temas transversales que tenían cada uno en los protocolos de obtención de información.

Este trabajo de investigación contó con la autorización de la Dirección del Parque Nacional Galápagos con el permiso de investigación No. PC-05-20.

5.1 Estudio de caso isla Santa Cruz

En la isla Santa Cruz (Figura 7) se encuentra la oficina central del Parque Nacional Galápagos, en la matriz trabajan 232 funcionarios de los diferentes Procesos de la DPNG (Figura 8).

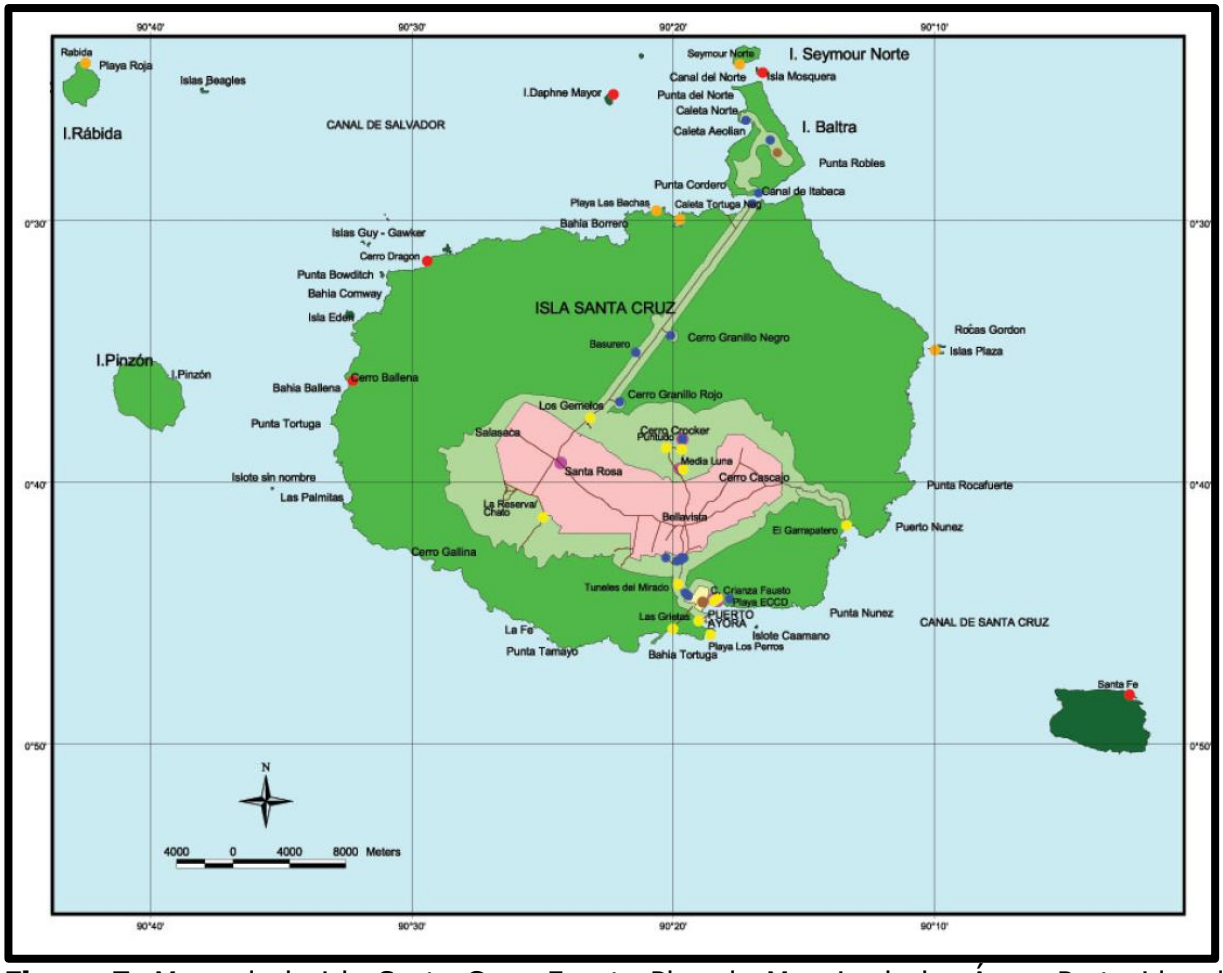


Figura 7. Mapa de la isla Santa Cruz. Fuente Plan de Manejo de las Áreas Protegidas de Galápagos para el Buen Vivir.

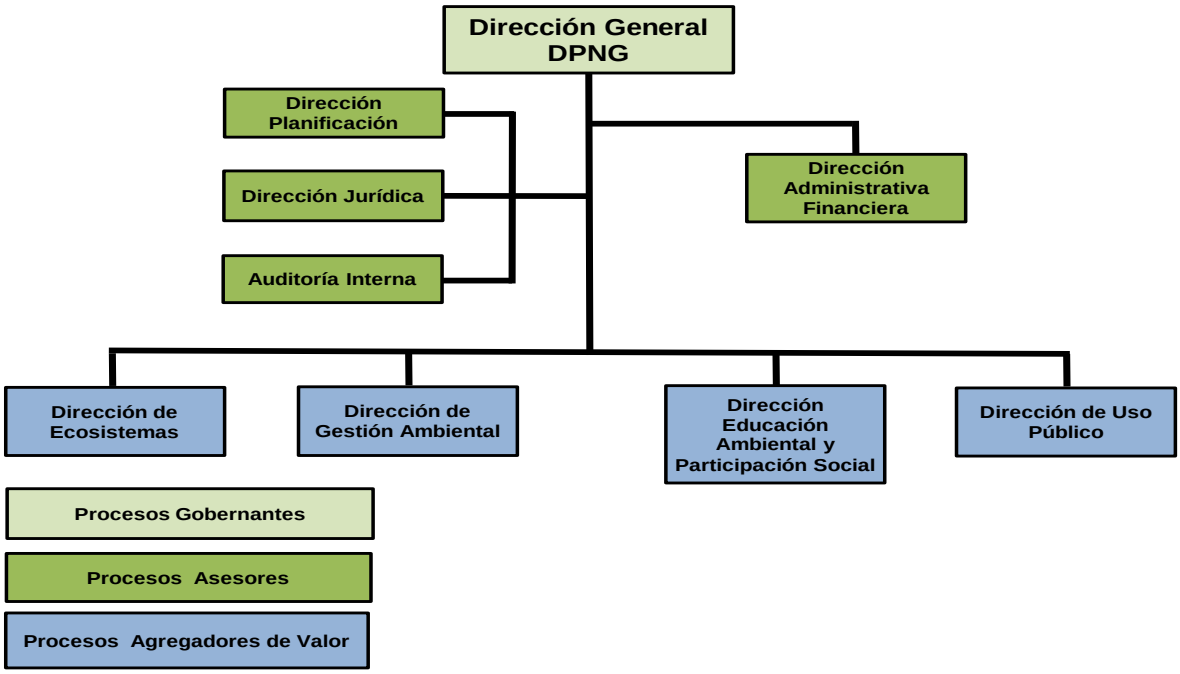


Figura 8. Organigrama funcional de la matriz de la DPNG en la isla Santa Cruz (Dirección del Parque Nacional Galápagos 2012).

5.1.1 Condiciones Laborales

a. Funciones

En la isla Santa Cruz dentro de la DPNG están las Direcciones de Ecosistemas (DE) y Uso Público (DUP), a la vez estas direcciones están divididas en procesos y subprocesos, en donde se organizan las diversas funciones que los guardaparques de campo desempeñan, de manera general se pueden resumir en las siguientes: **mantenimientos de sitios de visita, atención al visitante, control de actividades en tierra y en mar, monitoreo de especies nativas y endémicas, control y erradicación de especies introducidas, todas estas actividades se realizan en zonas cercanas a las poblaciones y en lugares remotos muy agrestes.**

Inicialmente las funciones de los guardaparques se crearon por necesidad institucional y de forma general, sin embargo, se han modificado con los años, ahora los guardaparques son más técnicos en los trabajos de campo, **ya no solo es considerado un trabajo de fuerza física**. Para la protección y conservación de dos áreas protegidas (insular y marina) en Galápagos, la variedad de las actividades que realizan los guardaparques es muy alta, por lo que es muy complejo restringirlas a un solo ámbito o especialidad, esto obliga a los funcionarios de campo a ser multifuncionales (saber, hacer y aprender de todo), ya que en varias ocasiones no solo deben cumplir con las actividades del proceso al que pertenecen, sino que tienen que apoyar a otros procesos que no tienen suficiente personal para cumplir sus objetivos. En este aspecto todos los entrevistados y en los grupos focales coincidieron que **se hacen más funciones de las que están escritas en los documentos que las definen**, **incluso tareas que no son consideradas para guardaparques de campo.**

Para conocer la precepción sobre la definición de las funciones de los guardaparques de campo se preguntaron a 22 personas con entrevistas semiestructuradas y a 2 grupos focales sobre este aspecto y qué documento institucional las definía (Figura 9). El **4%** manifestó que **no están definidas las funciones**; el **14%** dijo que las funciones de definían en los **Contratos de trabajo** (personal ocasional) **o nombramientos** (personal de planta); el **11%** explicó que dentro de los programas del **Plan de Manejo** se definen las funciones, aunque de una forma general; el **7%** en el que se incluían funcionarios más antiguos expresaron que en los **Protocolos de Procedimientos** estaban definidas sus funciones, sin embargo, reconocieron que estos protocolos no estaban actualizados; el **25%** coincidieron que las funciones las define el **Estatuto Orgánico Funcional de la DPNG**; el **11%** dijeron que las funciones constan en los **Perfiles de puestos y Manual de clasificación de puestos** que están basados en el Estatuto Orgánico Funcional; el **14%** manifestó que son **los jefes quienes definen las actividades**; y, finalmente, el **14% desconocen si hay documentos que definan sus funciones,** lo que se relaciona con el mismo porcentaje que explica que los jefes son quienes deciden qué funciones cumplen. Otro dato importante de destacar es que el **14%** de las personas mencionaron dos aspectos que definen sus funciones, los que más destacan son el Plan de Manejo y los contratos o nombramientos. Cabe mencionar que dentro de la investigación se determinó que las funciones están definidas en **Perfiles de puestos y Manual de clasificación de puestos,** sin embargo, están redactadas de forma general, por lo que se especifican los detalles que realmente se cumplen en el campo o en la oficina.

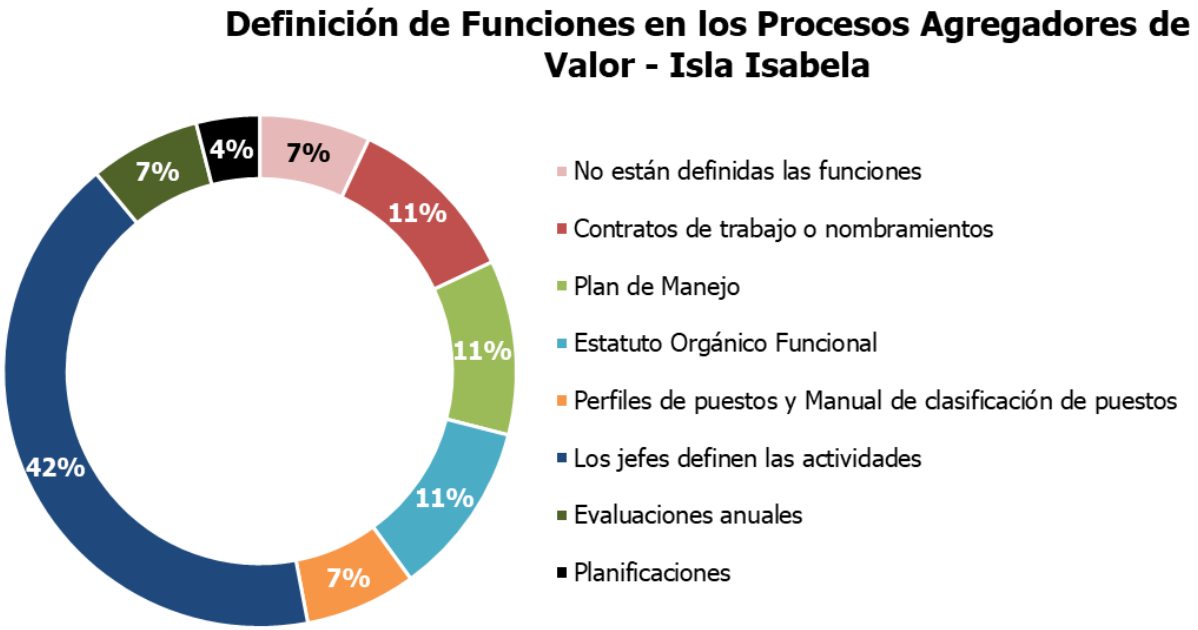


Figura 9. Forma en la que se definen las funciones de los guardaparques de campo de la DPNG en la isla Santa Cruz.

Las actividades rutinarias están definidas para quienes las hacen, sin embargo, por los **8 tipos de respuestas** de los entrevistados se deduce que no se tiene claro cuál es el documento o documentos institucionales que definen las funciones. Esto también se refleja externamente, una de las personas entrevistadas que trabaja estrechamente en el campo con guardaparques manifestó que ***"internamente saben qué funciones cumplen, sin embargo, externamente no: piensan que solo recogen basura o son cargadores".***

Por otra parte, **se identificaron que algunas actividades se han convertido en "tradición" realizarlas anualmente, sin embargo, ya no están basadas en las necesidades actuales del área protegida, por lo que se desperdicia personal y otros valiosos recursos.** Debido a esto se ve la necesidad de que las funciones o actividades se deben replantear o redefinir en conjunto: directores, responsables de procesos y guardaparques. **El ámbito legal tampoco permite cumplir al 100% las funciones de control de actividades tanto en mar como en tierra, lo que hace que se dependa de otras instituciones como la Policía Ambiental y la Armada del Ecuador, lo que no siempre es posible por la falta de personal que también padecen.**

Figura 10. Control de especies introducidas (vacunos salvajes) en el volcán Cerro Azul. Foto: Óscar Carvajal Mora.

b. Personal

De los 328 funcionarios de la DPNG (ver Anexo 5), la Dirección de Ecosistemas (DE) tiene **111 personas a su cargo entre guardaparques de campo (91) y personal administrativo (20)**. La DE está dividida en los Procesos de Conservación y Restauración de Ecosistemas Insulares (CREI) que tiene **30 guardaparques de campo**, Conservación y Uso de Ecosistemas Marinos (CUEM) con **12 guardaparques de campo**, Control de Usos Marinos con **31 guardaparques de campo**, Control de Usos Insulares **10 guardaparques de campo** y la Oficina Técnica de Floreana (otra isla) con **8 guardaparques de campo** (Fuente UTH).

La Dirección de Uso Público (DUP) tiene **22 funcionarios entre guardaparques de campo y personal administrativo.** La DUP está dividida en los Procesos de Manejo de Sitios de Visita que es el único que cuenta con **9 guardaparques de campo**, los Procesos Manejo de Visitantes y Guías y Administración de la Operación Turística cuenta con técnicos y personal administrativo para su manejo (Fuente UTH).

Para conocer la percepción sobre si la cantidad de guardaparques de campo es suficiente para lograr los objetivos de conservación de la DE y DUP se preguntaron a 22 personas con entrevistas semiestructuradas y a 2 grupos focales sobre este aspecto (Figura 11). El **88%** manifestó que **el personal de guardaparques de campo con el que cuentan no es suficiente.** Las dos áreas protegidas de Galápagos son muy grandes con una superficie aproximada de 133.255 kilómetros cuadrados, se redoblan esfuerzos para cubrir las actividades prioritarias, pero no tienen relevos, por lo que el personal termina cansado. **En los Procesos de CUEM y Control de Usos hay acumulación de días libres (días trabajados en fines de semana y feriados) de la mayoría de guardaparques, los cuales se pierden porque la deficiencia de personal se mantiene.** Una de las personas entrevistadas manifestó que ***"como muchos de los objetivos institucionales se logran cumplir, las carencias de personal y equipos se invisibilizan. No hay un reconocimiento palpable a este esfuerzo, que es a costa del tiempo de los guardaparques en el campo."***

El **12%** expresó que **el personal de guardaparques de campo con el que cuentan sí es suficiente** para cumplir con las actividades designadas (Figura 11), sin embargo, **piensan que uno de los problemas principales es una planificación deficiente, ya que no ven que está bien distribuido el personal y la carga de trabajo.** La percepción que tienen es que los actuales **Responsables de Procesos no conocen las labores que se desarrollan en el campo, esto afecta a las planificaciones y a las supervisiones** que se deben hacer para su cumplimiento.

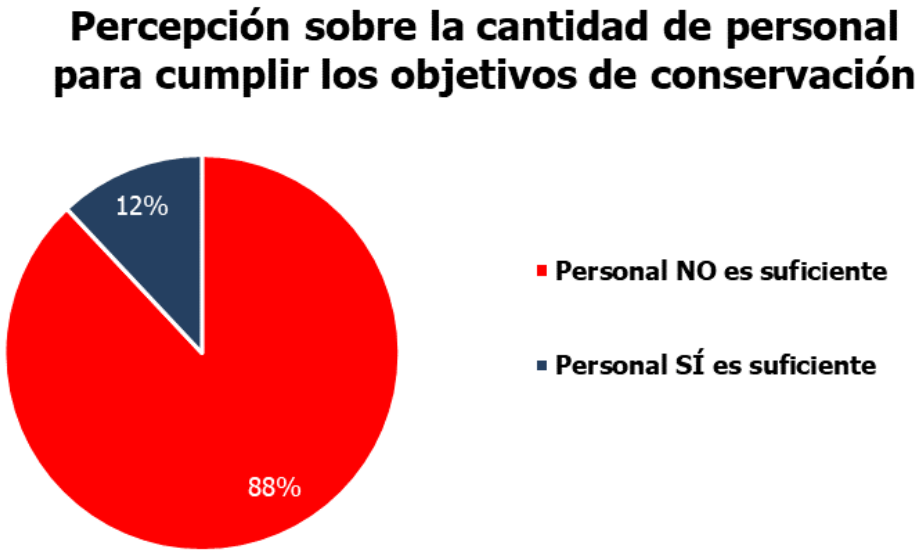


Figura 11. Percepción sobre la cantidad de guardaparques de campo de la DPNG en la isla Santa Cruz.

En las 22 entrevistas y 2 grupos focales las personas coincidieron que la cantidad de personal designada a los procesos de la DPNG ha sido por las necesidades que se han presentado y que no siempre fueron cubiertas, por ejemplo, si se necesitaban cazadores contrataban cazadores. **No se conocen estudios técnicos relacionados con la contratación de personal basados en los programas de manejo, ni en el Estatuto Orgánico Funcional.** No obstante, también es un comentario común la complejidad alta que tiene definir la cantidad exacta de guardaparques para manejar las áreas protegidas de Galápagos.

Por otra parte, **la relación casi proporcional de 1,32 personas administrativas a 1 guardaparque de campo en la isla Santa Cruz**, se justifica por los trámites y controles que la institución debe cumplir con las entidades estatales, sin embargo, la misión y visión institucionales son más operativas que administrativas, algo que se debe considerar para la contratación y distribución de la gente.

Figura 12. Entrevista al M.Sc. Washington Tapia Aguilera ex guardaparque de la DPNG. Actual Director del Programa de "*Giant Tortoise Restoration Initiative*". Foto: Óscar Carvajal Mora.

Una de las personas entrevistadas expresó que ***"la problemática ambiental aumenta en Galápagos día a día, los retos de conservación en las islas cada día son más complejos y con la cantidad de guardaparques de campo con los que se cuenta en la actualidad no pueden cubrir todas las necesidades. Por otra parte, también aumentan responsabilidades en todos los Procesos, pero no aumenta el personal, por ejemplo, ahora en los proyectos de investigación debe ir un guardaparque para supervisar la actividad, pero no hay gente para cubrir eso".***

En otro ámbito, la poca cantidad de personal también se ve reflejada en la subutilización de los equipos de trabajo, por ejemplo, para que 1 embarcación oceánica sea operativa se necesitan por lo menos 8 personas (1 capitán, 1 timonel, 3 o 4 marineros, 1 o 2 maquinistas y 1 cocinero) y para 1 embarcación rápida se necesitan 3 personas (1 capitán y 2 marineros). Sin embargo, actualmente se paran embarcaciones para utilizar otras y rotarlas para evitar su deterioro, lo óptimo sería mantenerlas a todas operativas.

Referente a la estabilidad laboral dentro de la institución **303 funcionarios tienen nombramientos regulares**, es decir, son personal de planta permanente; **11 funcionarios tienen nombramientos provisionales**, que están en espera de que se hagan concursos de méritos y oposición para acceder a nombramientos regulares; **10 funcionarios están en cargos de libre remoción**, estos son cargos directivos que son nominados por la máxima autoridad institucional, en el caso de la Dirección General por el Ministro de Ambiente; y **6 funcionarios están bajo la modalidad de contratación ocasional**, debido a que sus labores no son permanentes o trabajan dentro de algún proyecto. Con estos datos se puede observar que el **92% del personal de la DPNG tiene estabilidad laboral** (Figura 13).

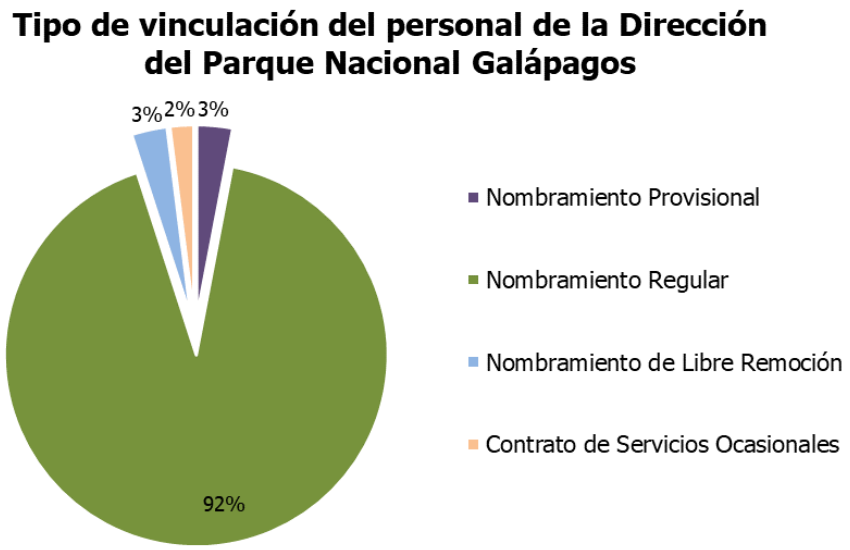


Figura 13. Porcentajes del tipo de vinculación de los funcionarios en la Dirección del Parque Nacional Galápagos (Fuente UTH).

El **100% de las personas entrevistadas coinciden que la estabilidad laboral es importante** para que los funcionarios puedan desarrollar sus trabajos, ya que esto implica tener tranquilidad personal con un ingreso económico fijo, lo que ayuda para que puedan planificar a largo plazo su vida y la de su familia. El **25% refirieron que la estabilidad laboral es muy importante, no solo para la persona, sino también para la institución**, ya que se logra motivar y empoderar a las personas, a las que se puede formar y capacitar a largo plazo, con lo que el nivel institucional sube con el desarrollo de su talento humano.

El **17% dijeron que en ciertos casos la estabilidad laboral se ha convertido en un *"arma de doble filo"***, porque el sistema de evaluación no es bueno y no permite que si el personal es deficiente se lo pueda reemplazar fácilmente. Una de estas personas expresó ***"la estabilidad laboral es básica pero un sistema de evaluación eficiente también."***, con esto se evitaría que los funcionarios se sientan ***"intocables"*** y su rendimiento no baje.

El personal de campo ha aumentado, sin embargo, no es suficiente para cubrir los objetivos de conservación de la institución. Esto causa un desgaste leve pero constante del equipo de guardaparques con el paso de los años, lo que se puede notar en palabras de varios entrevistados que expresan que ***"los guardaparques más antiguos ya no quieren salir al campo, muchos se encuentran desmotivados, esto se debe a que falta rotación para realizar viajes de campo"***. En la misma línea, se debe considerar que la rotación del personal, dentro del mismo proceso y con otros procesos es un incentivo para mejorar capacidades individuales e institucionales, **además de brindarle la oportunidad a los guardaparques para que puedan ver en qué área mejor pueden desempeñarse.**

La planificación es una herramienta clave para mejorar la administración del personal, **la misma que también debe tomar en cuenta que las actividades de campo por seguridad se deben hacer en parejas, sin embargo, debido a la limitación de personal, hay trabajos que se realizan de manera individual, lo que pone en riesgo la vida de los guardaparques.** Esto es muy importante de tomar en cuenta, especialmente en las actividades que se realizan en zonas remotas.

c. Jornadas de trabajo

Los trabajos de campo son tan variados dentro de la DPNG en la isla Santa Cruz que las jornadas laborales no están estandarizadas para todos los Procesos, sino que se adaptan al tipo de actividad, al lugar (ubicación, topografía, comunicación), a la distancia del sitio de trabajo (zonas cercanas en Santa Cruz, zonas remotas en Santa Cruz o islas remotas), a la cantidad de personal con el que se cuenta para hacer la actividad y la logística que implica ese trabajo. Todas las personas entrevistadas coincidieron que las **jornadas laborales de finales de los años noventa e inicios de los dos mil eran más extensas (22 días seguidos en el campo 8 días de descanso) que las actuales (10 a 22 días en el campo)**. Es importante mencionar que la metodología de trabajo 22 – 8, fue importada desde el modelo costarricense por Miguel Cifuentes (Intendente del PNG) en los años ochenta.

Referente a los trabajos de monitoreo de especies nativas o endémicas y control de especies introducidas los días en el campo dependen del objetivo de la actividad, sin embargo, **los entrevistados coincidieron que los viajes de campo cortos (4 o 6 días) no son efectivos para cumplir con las actividades y para justificar el gasto logístico que implica el traslado a los lugares más remotos.** En este mismo ámbito se destaca que en la DUP las jornadas laborales no son problema, ya que se realizan 3 viajes al año de 10 días cada uno para mantenimientos en los sitios de visita más remotos del archipiélago, actividad que se hace rotando el personal.

Los patrullajes de control en la RMG con embarcaciones oceánicas (Figura 14) y lanchas rápidas disminuyeron, ya que actualmente se cuenta con tecnología satelital de alto nivel que ayuda a monitorear las actividades extractivas (pesca artesanal) y no extractivas (turismo) en todo el archipiélago desde el Centro de Control y Monitoreo en Santa Cruz. Debido a este apoyo tecnológico los patrullajes marinos en lanchas rápidas son diarios y en pocas ocasiones demoran más de una semana en las embarcaciones oceánicas. **Sin embargo, los trabajos de control en la caseta de Canal Bolívar en el noroeste de la isla Isabela (Figura 15) y la Base flotante Tiburón Martillo actualmente fondeada en la zona de Cartago en el sureste de la isla Isabela, mantienen jornadas laborales de 17 y 22 días en el campo respectivamente, debido a la logística que implica el traslado de personal y equipos a estas zonas.**

Figura 14. Embarcación oceánica Sierra Negra en la rada de Puerto Ayora, isla Santa Cruz Foto: Óscar Carvajal Mora.

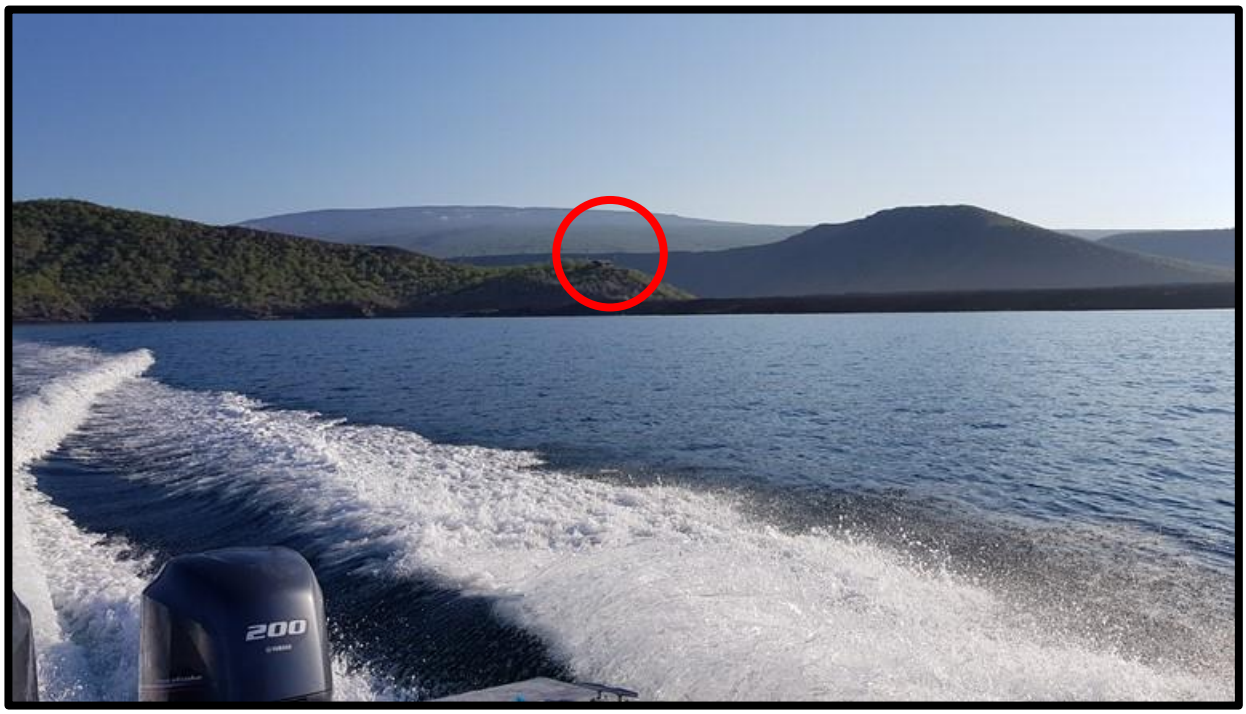


Figura 15. Ubicación de la caseta de control Canal Bolívar en el noroeste de la isla Isabela. Atrás el volcán Darwin. Foto: Óscar Carvajal Mora.

Los trabajos de control insulares o en tierra manejan otro tipo de jornadas que no pasan de las 8 horas diarias, incluso en la caseta de control Santa Rosa (Figura 16), en la que se labora 24 horas, se hacen rotaciones cada 8 horas. Una de las personas entrevistadas relataba que anteriormente ***"en los puestos de control insular se trabajaban 18 horas por día".*** En los sitios de visita cercanos y aeropuerto los controles son de 8 horas diarias.

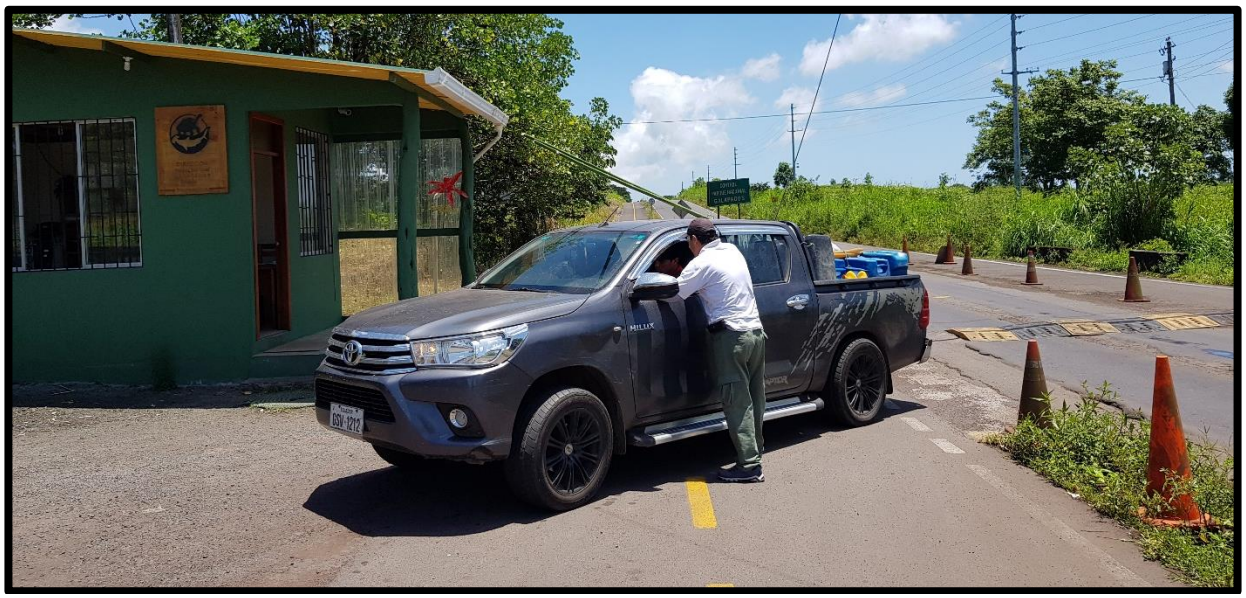


Figura 16. Guardaparque Kléber Paredes, Dirección de Ecosistemas. Proceso Control de Usos. Caseta de Control Santa Rosa, isla Santa Cruz. Foto: Óscar Carvajal Mora.

Dentro del mismo ámbito de jornadas se analizó la cantidad de horas que se trabajan en el campo, **el 100% de los consultados dijeron que se trabajan más de 8 horas diarias, que, incluso, en varias actividades se labora en horas de la noche (monitoreo de tortugas marinas y controles de animales introducidos).** Estas horas extras en el campo **no tienen el reconocimiento formal de la institución**, sin embargo, algunos jefes lo reconocen de manera informal. Como dato histórico uno de los guardaparques entrevistados narró que en el año 1999 pasaron 320 días en el campo en el Proyecto de erradicación de cerdos en la isla Santiago.

En lugares cercanos la dinámica no varía mucho, por ejemplo, en los muelles los turnos varían de 8 a 12 horas (Figura 17) y los trabajos en laboratorio sobrepasan las 12 horas. Por otra parte, también en algunas actividades no hay horarios fijos y hay cargos que son únicos por lo que deben trabajar más de 12 horas. A diferencia de las horas extras en el campo, estas horas **sí tienen reconocimiento** con justificaciones que se puedan presentar a través de informes o memorandos de los jefes inmediatos, algo que no sucede con frecuencia por considerarlo un trámite muy burocrático.

Figura 17. Guardaparques de la Dirección de Ecosistemas. Proceso Conservación de Ecosistemas Marinos. Muelle de pescadores en Puerto Ayora, isla Santa Cruz. Foto: Guardaparque Jules Paredes Jarrín.

Las 24 personas entrevistadas explicaron que **las largas jornadas laborales en el campo sí tienen afectación en sus relaciones familiares (no ven crecer a los hijos) y con sus amistades**, pero reconocen que es parte de la profesión que les lleva a tener otro ritmo de vida. El **16% de los entrevistados dijeron que la afectación es real, pero que también depende mucho de la forma como los guardaparques manejen la situación con sus familias**. En uno de los grupos focales se manifestó que ***"cada área (proceso) trata de planificar para que haya flexibilidad en las jornadas en el campo y no haya afectación familiar, pero debido al poco personal no pasa. Se ve que el extenso tiempo en el campo causa desunión en la familia, muchos guardaparques tienen hijos fuera del matrimonio, hay divorcios o separaciones, también se observan problemas con alcohol y drogas. Es un problema social que también afecta a la institución. También se sabe que los guardaparques cuando regresan a la casa después de los viajes de campo no comparten con su familia, sino que se van con sus amigos. Asimismo, la familia se acostumbra a la ausencia del guardaparque en su casa. La institución no es grata con todo lo que los guardaparques han entregado. No se puede compensar todo lo que los guardaparques han dado a la institución".***

Después de cumplir con los trabajos en el campo, en la mayoría de los casos, los funcionarios "ganan días libres" (devolución de los fines de semana o feriados trabajados), **el 33% de los entrevistados manifestaron que no se pueden disfrutar días libres o vacaciones, porque son interrumpidas por el trabajo,** ya que no se pueden desconectar 100% de las responsabilidades y por la deficiencia de personal los llaman a reintegrarse. Tienen la percepción de que para la DPNG pesa más lo institucional y no lo personal en ese aspecto.

d. Salarios

La historia de los salarios de los guardaparques de campo tiene altas y bajas, como dato histórico en los años ochenta los sueldos eran bajos, pero podían ahorrar porque pasaban en el campo la mayor parte del año, también en esa época la mayoría de guardaparques eran solteros. **Por otra parte, los jefes les permitían guiar y dar charlas, es decir, tenían otro medio de vida**. En los años noventa los sueldos del Parque Nacional Galápagos eran considerados los mejores de todas las instituciones públicas de Galápagos, incluso llegaban a competir con la empresa privada. El aumento de salarios fue progresivo hasta el 2010, donde quedaron estancados hasta la presente fecha (Fuente: conversación personal con ex guardaparque). Sin embargo, en 2016 los guardaparques de campo tuvieron un incremento de aproximadamente 25% a sus salarios, esto debido a que fueron ascendidos del grado ocupacional denominado Servidor Público de Apoyo 1 (SPA1) a Servidor Público de Apoyo 4 (SPA4) (Fuente UTH).

El **96% de las personas entrevistadas estuvieron de acuerdo que el salario actual de los guardaparques de campo no es acorde a las funciones que cumple y a las responsabilidades que tienen a su cargo (Figura 15).** Piensan que el salario es bajo, a pesar de que son quienes más duro trabajan en el área protegida, no solo vinculado al esfuerzo físico, sino también a la exposición a riesgos en el terreno. Una de las personas entrevistadas manifestó que ***"deben ganar como profesionales, en muchos casos realizan funciones científicas. Las alimentaciones de campo*** (expendio monetario diario que se entrega cuando se realizan actividades en zonas remotas por varios días) ***ayudan, sin embargo, por ahorrar no se alimentan bien. Además, las remuneraciones no son acorde al nivel del parque nacional que están protegiendo. Son la base de la conservación en las áreas protegidas".*** El 4% cree que es un buen salario, pero que podría ser mejor si las responsabilidades aumentan.

Figura 18. Percepción sobre el salario actual de los guardaparques de campo en relación a sus funciones y responsabilidades.

El **96% de las personas entrevistadas estuvieron de acuerdo que el salario actual de los guardaparques de campo no alcanzaría para cubrir sus necesidades fundamentales (Figura 16)**, ya que el nivel económico de las islas es muy alto comparado con el continente, la canasta básica familiar (*CFB*) que *"es un conjunto de bienes y servicios que son imprescindibles para satisfacer las necesidades básicas del hogar tipo compuesto por 4 miembros con 1,6 perceptores de ingresos, que ganan la remuneración básica unificada. Calcular el costo de esta canasta es necesario para el análisis de la relación entre remuneraciones e inflación* (INEC 2020). **Basados en este concepto el salario solo alcanza para vivir, pero no para superarse. Uno de los factores que destacaron es que en la mayoría de los casos los guardaparques son padres de familia y sus hijos mayores de edad deben estudiar la universidad en el continente, lo que implica que los gastos se duplican, porque es como mantener dos hogares.**

Figura 19. Percepción sobre el salario actual de los guardaparques de campo en relación a sus necesidades básicas y las de sus familias.

El **100% de las personas entrevistadas conocen a guardaparques que realizan otro tipo de actividades productivas para complementar su salario.** Las principales actividades mencionadas **son la agricultura (venta y autoconsumo), ganadería (vacuna y porcina), granjas avícolas, comerciantes (víveres principalmente), choferes (en vehículos propios o alquilados), construcción (albañiles) y arriendos de cuartos, viviendas o bodegas.** Este tipo de actividades empezaron como ingresos complementarios, pero con el paso del tiempo se convirtieron en actividades productivas principales que les dan ingresos superiores a los que reciben en la institución, y que, además, les permite pasar mucho más tiempo con su familia. Sin embargo, a pesar de que los ingresos económicos son mejores, los guardaparques deciden permanecer en la institución porque les gusta su trabajo y lo ven como un ingreso fijo que complementa lo que ahora es su ingreso principal, por lo que ya no dedican el mismo esfuerzo y tiempo a la institución. Un entrevistado manifestó que ***"no necesariamente los guardaparques hacen otras actividades productivas por complementar su salario, sino porque les gusta en trabajo en las fincas o porque quieren mejorar su estilo de vida y el de sus familias".***

En vista de que la mayoría de entrevistados manifestaron que los salarios actuales de los guardaparques de campo son bajos, se les preguntó en qué porcentaje ven adecuado un incremento salarial: **el 4% mencionó que el aumento inicial puede ser de 25%,** pero que debe continuar paulatinamente hasta un porcentaje acorde a la realidad de las islas; **el 13% dijo que el 30% estaría bien** ya que ayudaría a mejorar sus condiciones actuales; **el 4% explicó que el 40% sería un aumento justo**, pero con la situación actual del país no lo ve muy factible; **el 21% cree que el aumento debe ser en un 50%**, porque consideran que este tipo de trabajo es profesional y debe ser considerado de esa manera; **el 13% analizó que el 60% sería un aumento acorde a la realidad económica de las islas**, el costo en muchas cosas es el triple que en el continente; **8% justificó un aumento del 100% por los riesgos laborales y las responsabilidades institucionales**, que incluso llegan a ámbitos legales; y, finalmente, **el 37% manifestó que el aumento debería darse basado en un estudio real de la canasta básica familiar**, debe ser un estudio anónimo y en las 4 islas pobladas.

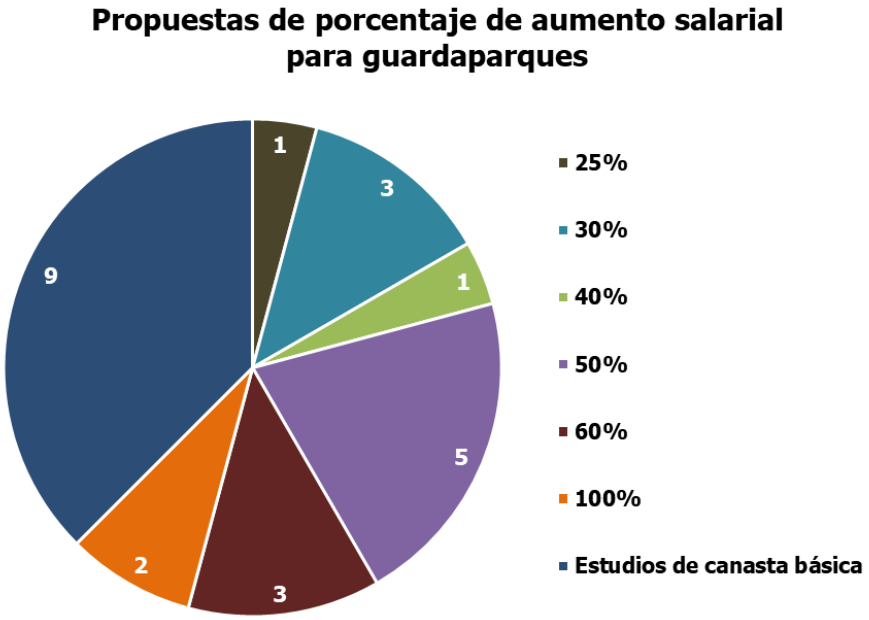


Figura 20. Percepción del porcentaje de incremento salarial para guardaparques de campo.

Dentro de las dificultades que se presentan cuando los funcionarios tienen bajos salarios es que existe la posibilidad muy grande de perder profesionales excelentes porque se van a trabajar a otros sectores que pagan mejor, con esto se pierden capacidades institucionales que afectan directamente el nivel profesional de la institución. Una de las principales actividades de la DPNG en la provincia es el control de actividades humanas dentro de las áreas protegidas, una de las personas entrevistadas expresó que ***"guardaparques con bajos salarios se vuelven susceptibles a sobornos".*** La misma persona explicó que la problemática económica no solo se ve en los salarios de los funcionarios, sino que también hay algunas carencias institucionales por lo que en ***"muchas ocasiones para que las actividades se cumplan el guardaparque pone su dinero para gasolina y otros insumos, ese dinero nunca se recupera. Esos gastos representan un esfuerzo económico que no es reconocido".*** Una de las opiniones comunes es que contar con mejor salario también reactiva y motiva al personal, no solo para realizar sus actividades institucionales normales, sino que tiene predisposición a aumentarlas como reciprocidad. **Por otra parte, cabe mencionar que con mejores salarios no solo gana el guardaparque, sino que se mueve la economía de las islas.**

En un grupo focal se destacó que la institución no ha trabajado en "*salarios emocionales*", este concepto está relacionado a la gratificación de un empleado/funcionario en la que se contienen aspectos no económicos, su objetivo es satisfacer las necesidades personales, familiares y profesionales, para mejorar su calidad de vida y también impulsa la armonía laboral con el empleador. Una de las claves del salario emocional es que puede ser un "factor motivador" de los empleados/funcionarios, de esta forma la empresa intenta mejorar la percepción de sus trabajadores sobre sí misma. Consecuentemente, *"no se trata de recibir una mayor cantidad de dinero, sino de recibir prestaciones que el trabajador entiende como beneficios más valiosos que una subida de sueldo"* (Asociación Española para la Calidad 2020).

e. Seguridad laboral

Las actividades que se realizan en la DPNG están divididas en dos ámbitos: campo y administrativas. Los roles que desempeñan el personal administrativo, dependiendo del proceso al que pertenezcan los funcionarios, desarrollan trabajos 100% administrativos y otros técnicos administrativos, pero que no implican alejarse de la zona poblada o pernoctar en zonas remotas. Por otra parte, los roles que desempeñan el personal de campo tienen trabajos técnicos en el campo en un 80 o 90% y un 10% administrativos, esto implica que la mayoría de su actividad se desarrolla en zonas remotas donde la exposición a riesgos es mucho mayor.

El **96% de las personas entrevistadas estuvieron de acuerdo que las labores que los guardaparques realizan en el campo son de alto riesgo**, el 4% no opinó sobre este tema porque lo desconoce. También coincidieron que no todas las actividades que se desarrollan en el campo y los lugares implican alto riesgo, sin embargo, sí están expuestos a sufrir accidentes o muertes. Los entrevistados reconocieron como factores de riesgo a la **topografía de terreno** (irregular, campos de lava) (Figura 21), **tipo de herramientas** que se usan (motoguadañas, motosierras, machetes, cuchillos y armas de fuego), **uso de químicos** para control de especies introducidas (venenos, herbicidas y plaguicidas), **clima de las islas** (alta humedad en las dos estaciones del año), **manejo de fauna silvestre** para monitoreos, controles o erradicaciones (especies introducidas, nativas y endémicas) y **alta posibilidad de enfrentar a delincuentes** dentro del área protegida (tráfico de especies, combustible y droga). Una de las personas entrevistadas mencionó ***"que si no se cuenta con equipos adecuados para hacer los trabajos aumenta el riesgo considerablemente".***

Figura 21. Control de cabras introducidas. Foto: Guardaparque Johanes Ramírez Kastdalen.

El seguro de salud que actualmente tiene la institución (Seguro Social del Estado) para los funcionarios, **según el 100% de los entrevistados, no tiene la capacidad de atención para el tipo de accidentes que podría sufrir el personal de campo**, sino que en la mayoría de casos graves se deben trasladar al continente para una buena atención, donde el servicio también es deficiente y deben acudir a médicos particulares. **Todos los costos de traslado en avión y el pago a los doctores los deben asumir los pacientes. Debido a que los salarios son bajos cuando hay problemas de salud graves los compañeros de los afectados hacen rifas para solventar los gastos, sin embargo, no siempre es suficiente.**

En uno de los **grupos focales se explicó que muchos de los guardaparques son la base económica de sus familias, la misma que quedaría desprotegida en el caso de la muerte del funcionario.** Los guardaparques más antiguos mencionaron que anteriormente la Fundación Charles Darwin (FCD), ONG que trabaja directamente con la DPNG en investigación científica, pagaba un seguro de salud y vida privado a los guardaparques que trabajaban en sus proyectos. **Sin embargo, se sabe que la DPNG no puede contratar seguros privados porque la normativa actual solo le permite pagar el seguro social estatal.**

Se conoce que otras ONGS también apoyan con fondos para atender emergencias en casos específicos, **por ejemplo, problemas de descompresión de los guardaparques buzos. La institución tampoco contrata seguros para esta actividad que es muy especializada y que el seguro social estatal no cubre, pero tampoco se toma en cuenta que es más barato el seguro que el tratamiento (cámara hiperbárica) en caso de este tipo de accidentes.**

Debido a esta problemática el **100% de los entrevistados indicaron que no solo es necesario contar con seguros de salud, sino que es importante y prioritario la contratación de seguros de salud y vida particulares que debe ser responsabilidad institucional.** Para que se pueda realizar la contratación de este tipo de seguros es necesario modificar la base legal que actualmente no lo permite.

Figura 22. Taller con guardaparques de campo. Sala de Directores de la DPNG. 28/02/2020. Foto: Óscar Carvajal Mora.

Las diferentes actividades de campo implican riesgos para quienes las realizan, por esta razón la DPNG basado en el Reglamento de Seguridad y Salud de los Trabajadores y Mejoramiento del Medio Ambiente de Trabajo D.E. 2393, Art. 14 (Comité interinstitucional de seguridad e higiene del trabajo 2013) formó desde 2017 el *"**Comité Paritario** de Higiene y Seguridad (CPHS) que es el organismo técnico de participación entre organizaciones y empleados, para detectar y evaluar los riesgos de accidentes y enfermedades profesionales"* (ISOTools Excellence 2020). Sin embargo, en lo referente a los protocolos de seguridad que la institución utilizaría para que los guardaparques los cumplan en las actividades que desempeñan **el 74% de los entrevistados expresaron que la DPNG no tiene esta herramienta (Figura 23).** En el taller realizado con los guardaparques dijeron que ***"los procedimientos y cuidados que se tienen en el campo y en el manejo de equipos lo hacen más por experiencia que por protocolos escritos".***

El **26% restante manifestó que la institución sí tiene protocolos de seguridad,** sin embargo, estos no se aplican, ya sea por falta de costumbre o por falta de supervisión para su cumplimiento por parte de los responsables de procesos. **También explicaron que los protocolos de seguridad elaborados, a pesar de que tienen un alcance para todos los funcionarios, incluidos guardaparques, se pueden aplicar más para las oficinas donde es más sencillo colocar señaléticas e infraestructura adecuada.**

Siguiendo la misma línea con el Comité Paritario de Higiene y Seguridad la entrega de equipos de seguridad en la institución ha mejorado, no es lo óptimo, pero se espera avanzar más en este aspecto, especialmente en el ámbito presupuestario para mejorar la calidad y la cantidad de equipos. **En un aspecto que se ha mejorado son las comunicaciones, antes solo se contaban con radios que tiene un alcance limitado, pero ahora se cuentan con teléfonos satelitales, lo que ayuda mucho en casos de emergencias.**

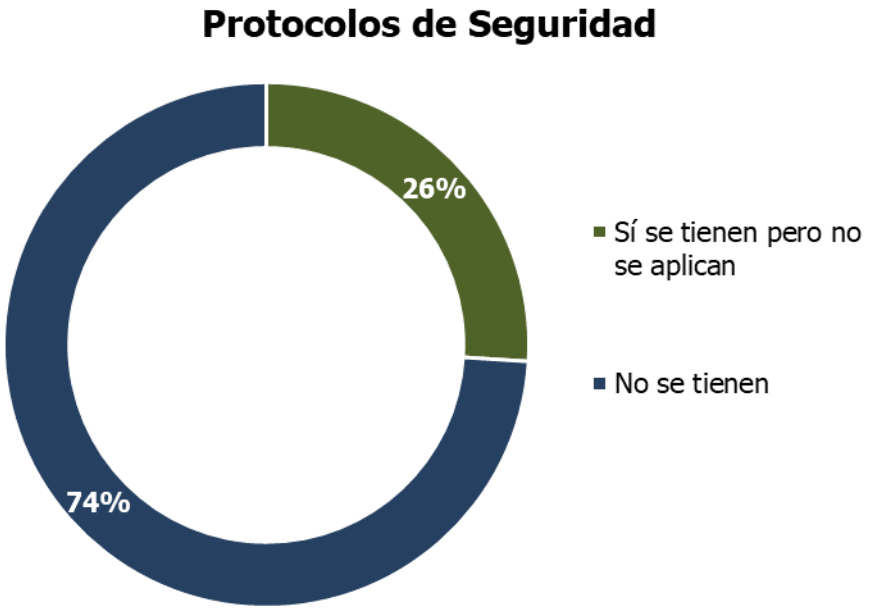


Figura 23. Percepción de los entrevistados sobre los protocolos de seguridad de la DPNG.

El **52% de los entrevistados conocen que se entregan equipos de seguridad (Figura 24),** sin embargo, también tienen claro que no son suficientes, porque no se entregan a todos los funcionarios, no son para todas las actividades que desempeñan y tampoco en cantidad necesaria que pueda durar hasta una nueva entrega, que normalmente es anual. También coinciden en que no todos los equipos son adecuados para el tipo de actividades que se realizan, la calidad tampoco es la mejor. En un grupo focal se manifestó que ***"hay problemas con el Sistema de Compras Públicas para adquirir lo que se necesita. Los proveedores fallan, ofrecen algo y entregan otras cosas. Eso complica cuando los equipos ya se usan en el campo".***

El 4% expresó que los equipos de seguridad que se entregan a los guardaparques sí son suficientes y adecuados para los trabajos que realizan, sin embargo, piensa que los guardaparques tampoco usan siempre los equipos de seguridad por falta de costumbre y comodidad. **Además, explican que falta un reglamento que norme la obligatoriedad de su uso y el cuidado de los equipos de seguridad.** Aunque también destacan que estos implementos se compran **sin la participación directa de los guardaparques de campo.**

El **44% dijo que la institución no entrega equipos de seguridad, sino que se compran con el apoyo de ONGS y por autogestión de cada Proceso ante estas organizaciones.** Un ejemplo del apoyo de ONGS **es el grupo de guardaparques que trabaja en la Reserva Marina de Galápagos, quienes cuentan con los mejores equipos de seguridad y de campo en la actualidad.** Por otra parte, no solo se trata de contar con los equipos de seguridad, sino saber utilizarlos bien, para esto la institución debe capacitar a los funcionarios, sin embargo, uno de los entrevistados expresó que ***"los guardaparques buscan capacitarse solos para el uso de los equipos".***

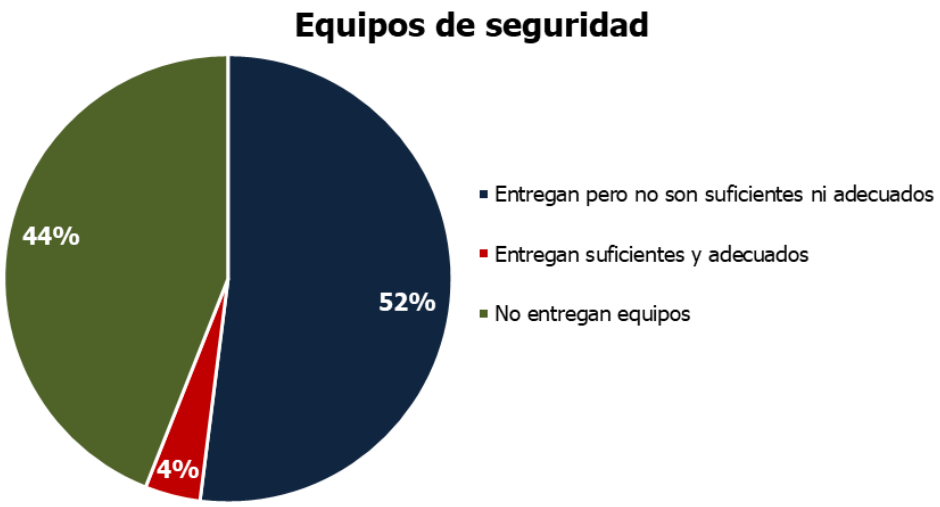


Figura 24. Percepción de los entrevistados sobre la entrega de los equipos de seguridad a los guardaparques de campo en la isla Santa Cruz.

f. Capacitación y formación

La capacitación y la formación de los funcionarios es uno de los pilares de cualquier institución, organización o empresa, por lo que son vistas como una inversión y no un gasto, *"ya que es un proceso constante que busca la eficiencia y la mayor productividad en el desarrollo de sus actividades, así mismo contribuye a elevar el rendimiento, la moral y el ingenio creativo del empleado"* (Torres 2020). Para el desarrollo programado de las capacitaciones necesarias para una empresa o institución se construye un plan de capacitación anual, que sirve como guía y para verificar el nivel de cumplimiento de lo planificado. Contar con un plan de capacitación institucional aporta muchos beneficios (Torres 2020), entre los que se pueden resaltar:

- Incremento de las habilidades y conocimientos del talento humano.
- Aumento de eficiencia, eficacia y efectividad de los trabajadores en sus labores.
- Alta probabilidad de que se hagan propuestas para mejorar procesos o creación de nuevos procesos.
- Baja de fallas en el desarrollo de sus responsabilidades.
- *"Aumenta la satisfacción del empleado en el puesto de trabajo: el controlar tu trabajo te da seguridad y acudes al trabajo con mayor alegría ya que sabes a lo que te vas a enfrentar, no es nada nuevo y sabes cómo sacarlo adelante".*

En las entrevistas **el 67% dijeron que la DPNG cuenta con un plan de capacitación anual (Figura 25),** pero que no lo aplican, piensan que la principal razón es que la institución tiene un presupuesto muy bajo para este ítem. Justamente para optimizar los pocos recursos económicos con los que se cuentan, la UTH busca capacitaciones gratuitas y virtuales que brindan otras instituciones del Estado, pero que no están acorde a las funciones de los guardaparques, sino que tienen más tendencias administrativas. Coinciden que el plan se lo hace para cumplir con un requisito estatal con el Ministerio de Trabajo. La importancia de contar con un plan se refleja en las palabras de un entrevistado, quien explica ***"que la capacitación debe tener un objetivo claro, no se puede capacitar por cumplir un cronograma o por un requisito. Las capacitaciones deben ser efectivas y especializadas, deben participar quienes las vayan a aplicar en el terreno".***

El **21% dicen que la institución no tiene plan de capacitación,** debido a esto explican que los guardaparques y los Responsables de Procesos hacen autogestión con ONGS para capacitar a su personal. **Existe la percepción de que las capacitaciones las pagan organizaciones externas, por lo que los capacitados, no lo consideran algo institucional, sino incluso personal, por lo que no se replican los conocimientos adquiridos con otros guardaparques de manera formal.** Uno de los problemas de la autogestión de capacitaciones es que no existe una comunicación adecuada entre Directores o Responsables de procesos para que los cursos sean más inclusivos y se aprovechen los recursos conseguidos, sobre esto una de las personas entrevistadas manifestó que ***"que la autogestión es muy buena, porque se entrena a muchos guardaparques de un mismo proceso, pero se podría aprovechar más para capacitar a más procesos que requieren de ese mismo conocimiento para su trabajo".***

Hay una lista de capacitaciones obligatorias y renovaciones de documentos que se deben cumplir los guardaparques anualmente con el fin de actualizar conocimientos para el desarrollo de sus actividades, los gastos de estos trámites muchas veces son cubiertos por los mismos funcionarios y pagados por ONGS. **Cuando la institución cuenta con recursos cubre parte de los costos, que muchas veces implican traslados a la región continental.**

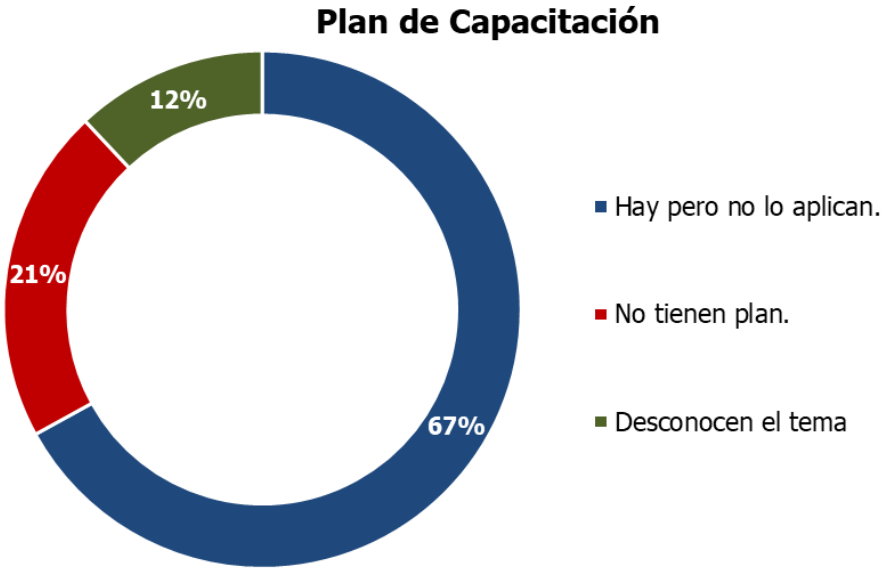


Figura 25. Percepción de los entrevistados sobre el plan de capacitación de la DPNG.

La selección del personal de campo que asiste a las capacitaciones es un tema crucial para lograr que todos tengan la misma oportunidad de participación y cuenten con el mismo nivel profesional dentro de la institución. Sobre este aspecto el **88% de las personas entrevistadas manifestaron que la DPNG no tiene un proceso de selección para decidir quién asiste a capacitaciones (el 12% desconoce del tema).** Debido a la falta de un procedimiento la selección la hacen los Directores o los Responsables de los Procesos, según los entrevistados esto se hace **"por amistad o afinidad con los guardaparques"**, sin embargo, también destacaron que depende mucho de la "voluntad o ganas" que el funcionario tenga para mejorar sus capacidades, es decir, que la capacitación tiene dos vías: **el interés de la gente y las facilidades que brinda la institución.** Dentro de este mismo ámbito, concordaron que por la falta de un procedimiento la selección no hay equidad en las capacitaciones, que casi siempre se ven ***"a las mismas personas"*** en los cursos.

Dentro de las preguntas claves que se realizaron en las entrevistas, encuestas y grupos focales fue para buscar la percepción sobre la importancia que la institución da a la capacitación de los guardaparques de campo, el **71% opinó que la capacitación para la gente de campo tiene una importancia baja para la institución (Figura 27),** eso se ve reflejado con las pocas facilidades que brinda, por ejemplo, para asistir a cursos largos, solo se dan 15 días de permiso máximo, el resto del tiempo corre con cargo a vacaciones del funcionario. **Los permisos están condicionados a licencias sin sueldo, es decir, sin salario durante el tiempo que dure la capacitación o formación.** Además, se suma que la institución da poco o ningún financiamiento. **Esto no motiva a capacitarse, sino todo lo contrario, lo limita. Por otra parte, uno de los aspectos que disminuyen el interés por capacitarse es que, a pesar que de que se mejore profesionalmente con muchos cursos, el salario se mantiene igual y no se asciende, pero las responsabilidades crecen.** Una de las personas entrevistadas explicó que ***"la institución, especialmente, los jefes inmediatos, saben de las necesidades de capacitación de su gente, pero como hay poco personal no puede o no quiere quedarse con menos guardaparques por capacitaciones, por lo que no autoriza su asistencia".*** Es importante valorar más la labor del guardaparque, no se tratar de un trabajo solo físico, sino muy técnico, y para esto se debe capacitar de manera permanente.

Otro aspecto en que los entrevistados indican que se demuestra el poco interés institucional para capacitar al personal de campo es la primera capacitación que la institución debe brindar a los nuevos guardaparques (inducción), la misma se considera **muy básica y en aspectos administrativos.** Todos coinciden que el **aprendizaje sucede en el campo, basado en la experiencia de sus compañeros más antiguos (es importante la transmisión de conocimientos de quienes están más capacitados) (Figura 26),** pero consideran que la base técnica estandarizada debería partir desde las oficinas para que la aplicación se la haga en terreno.

Figura 26. Capacitación *in situ* de los guardaparques de campo en la toma de muestras de sangre de tortugas gigantes. Foto: Guardaparque Johanes Ramírez Kastdalen.

El **17% piensa que la capacitación para la gente de campo tiene una importancia media para la institución (Figura 27),** porque se cuenta con un plan de capacitación que trata de cumplirse con presupuestos limitados. Analizan que a la institución sí le importa, pero que los limitantes presupuestarios son grandes, sin embargo, también reconocen que le falta gestión para conseguir fondos con aliados estratégicos como más ONGS, sino que se limitan a continuar trabajando con el mismo listado de organizaciones con las que se tienen convenios, pero no todas pueden aportar al ítem de capacitación ya que tienen fondos definidos por donantes. **Es importante destacar que ninguna de las personas entrevistadas consideró que para la institución la capacitación para la gente de campo tiene una importancia alta.**

Para el análisis de las respuestas en este ámbito se brindaron a las personas entrevistadas los siguientes parámetros:

- **Importancia baja:** muestra poco interés en capacitar no brinda ningún tipo de apoyo.
- **Importancia media**: muestra interés apoya con permisos limitados, pero no fondos.
- **Importancia alta**: muestra interés con fondos y permisos.

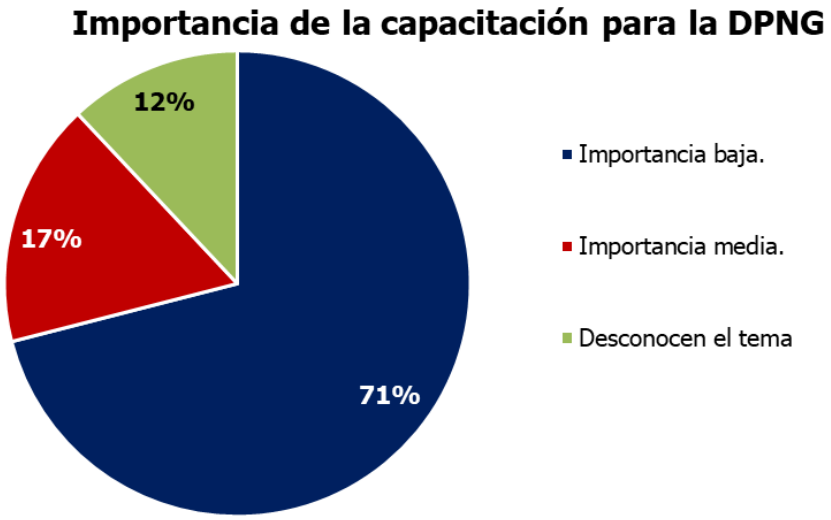


Figura 27. Percepción de los entrevistados sobre la importancia que la DPNG da a la capacitación de los guardaparques de campo.

Después de analizar la importancia que la institución le da a la capacitación de la gente de campo, se preguntó qué tan importante es la capacitación para que los guardaparques puedan cumplir con sus funciones, **el 100% de las personas entrevistadas manifestaron que es muy importante**, porque afecta desde los aspectos emocionales, como a la motivación que incentiva para no estancarse profesionalmente. Por otra parte, los guardaparques deben ser considerados como manejadores de áreas protegidas, por lo que deben contar con los conocimientos actualizados (Figura 28) y las herramientas adecuadas para hacerlo bien, porque mientras más capacitados y formados estén más efectivos serán en su trabajo (se optimiza todo tipo de recursos). **La capacitación debe estar considerada como uno de los pilares para alcanzar una efectividad de manejo alta, pero el último curso para guardaparques que organizó la DPNG fue en 2004.**

La capacitación no solo beneficia a quién la recibe, sino que también la institución y las áreas protegidas de Galápagos ganan con guardaparques más preparados. Por la importancia que tiene el Parque Nacional Galápagos y la Reserva Marina de Galápagos en el mundo, los guardaparques deben tener un nivel de conocimientos muy alto, incluso deben estar preparados al mismo nivel que los guías de patrimonio que trabajan en las islas. Uno de guardaparques entrevistados explicó que ***"muchos guardaparques buscan aprender en otras áreas por iniciativa propia, sin embargo, considero que debería ser política institucional, porque incluso, no tendría ningún tipo de costo extra y con resultados muy positivos".***

En uno de los grupos focales comentaron que ***"más allá de las capacitaciones, el guardaparque debe entender qué tan importante es su trabajo para las islas, a algunos no se los ve empoderados, sino todo lo contrario, tienen una gran desmotivación. Son ejemplo para niños, pero no lo entienden.".*** Esto indica que también depende de la actitud para mejorar profesionalmente y asumir su rol.

Como referencia histórica un ex guardaparque comentó que ***"en los años ochenta los guardaparques de campo estaban especializados en todo lo referente al manejo de áreas protegidas, recibían dos capacitaciones obligatorias al año para fortalecer y actualizar conocimientos. Las capacitaciones eran in situ (mapeo y brújula)".***

Figura 28. Curso de primeros auxilios en zonas silvestres. Práctica nocturna. Isla Isabela 2015 (Archivos DPNG).

En el tema de las oportunidades para capacitarse que tienen el personal de campo sobre el personal administrativo, **el 87% de las personas entrevistadas (el 13% desconoce del tema) dijeron que el personal administrativo tiene más posibilidades de capacitarse que los guardaparques.** Los argumentos que respaldan esta posición es que este tipo de funcionarios pasan **prácticamente el 100% de su tiempo en las oficinas en donde cuentan con computadoras, lo que les ayuda a tener más acceso a la información de primera mano sobre capacitaciones y tienen los contactos que les pueden ayudar a conseguir financiamiento.** En el caso de los guardaparques las condiciones son completamente inversas a las mencionadas. En la misma línea, una de las personas entrevistadas dijo que ***"los administrativos no siempre difunden la información que les llega, lo que disminuye aún más las posibilidades que la gente de campo pueda acceder a capacitaciones".***

Referente al estado actual de los conocimientos que deben tener los guardaparques de campo para enfrentar el manejo de la tecnología moderna **el 100% de las personas entrevistadas están de acuerdo que no se encuentran preparados para este reto.** Pero también se destaca que en la institución se encuentran dos tipos de guardaparques:

- **Jóvenes o nuevos:** quienes manejan mejor los nuevos tipos de aplicaciones y programas tecnológicos, **pero lo hacen de manera empírica, porque no han recibido capacitaciones, es decir, que tienen mucho potencial para mejorar su uso si se capacitan.** Además, les interesa seguir aprendiendo tanto en el campo como en la oficina.

- **Viejos o antiguos:** quienes no manejan bien o nada aplicaciones y programas tecnológicos. **Muchos no saben usar computadoras que es el instrumento tecnológico básico para el manejo de la información. Esto también afecta a las capacitaciones para cursos en línea.** La mayoría entraron al Parque a mediados y finales de los años noventa, época en la que los avances tecnológicos eran muy básicos y aprendieron a trabajar de esa forma, **guiándose sin GPS o con informes en máquina de escribir.**

g. Profesión

Desde los inicios de las labores de campo por parte de los guardaparques nunca fueron vistos como profesionales, ya que conceptualmente "**un profesional es una persona que se ha formado académicamente para realizar una ocupación específica"** (Raffino 2020)**.** La falta de reconocimiento a esta profesión **sucede incluso con la gente que trabaja directamente con los guardaparques en el campo: los científicos (no todos) los ven como guías que les llevan a los sitios, como cargadores de equipos y comida o como gente que limpia la vegetación de los senderos con machete.** Sin embargo, debido a que, en su mayoría, los guardaparques son nativos o han vivido desde muy corta edad en las islas conocen el territorio perfectamente, han visto los cambios más significativos en el archipiélago desde el punto de vista comunitario y también como guardaparques. **Este conocimiento "empírico" que lo han adquirido con su experiencia, no es valorado como tal, varios de los descubrimientos o aportes a la ciencia fueron sus grandes aportes**, **pero en las publicaciones solo se les mencionaba en los agradecimientos (no siempre), pero nunca como coautores, algo que hace de menos su trabajo.**

El **100% de las personas entrevistadas están de acuerdo que ser guardaparque es una profesión única con alta responsabilidad ambiental y social.** Este trabajo implica tener una preparación alta para asumir los compromisos de manejo del área protegida, pero no están capacitados al nivel que deberían, otro factor importante es la motivación que va de la mano con la iniciativa de cada funcionario para cumplir con sus labores. **Las personas entrevistadas que no son guardaparques dijeron que los conocimientos empíricos deben ser reconocidos de manera formal, pero también es importante que se complementen con una base académica para mejorar técnicamente.** En la **Figura 29** se puede observar uno de los trabajos de monitoreo de especies nativas y endémicas que realizan los guardaparques de campo **para lo que se necesitan tener destrezas, habilidades y conocimientos, no solo académicos, sino empíricos, especialmente del terreno agreste.**

En el año 2017 la DPNG inició un proceso para que los guardaparques de campo puedan obtener una **Certificación por competencias laborales** entregada por el Servicio Ecuatoriano de Capacitación Profesional (SECAP). Este documento "**tiene por objetivo reconocer formalmente las competencias laborales de las personas, independientemente de la forma en que hayan sido adquiridas y de si tienen o no un título o grado académico. Junto a esto, busca favorecer las oportunidades de aprendizaje continuo, su reconocimiento y valorización"**. Por otra parte, la certificación también ayuda a las empresas o instituciones a que tengan trabajadores con conocimientos y experiencia certificada, algo que sube el nivel institucional. Además, es una guía para empleador y empleado que les permite conocer qué competencias están requiriendo en la organización (Servicio Ecuatoriano de Capacitación Profesional 2020). En ese proceso, que fue realizado en dos etapas (marzo y mayo de 2017), en la DPNG se certificaron **228 funcionarios entre guardaparques de campo y personal administrativo (68% del total de la institución el 32% restante corresponde a guardaparques de campo en su mayoría, que, por la naturaleza de sus actividades, no pudieron estar disponibles en ninguna de las dos fechas)** en **"Operaciones de Protección de Parques y Reservas"** con **el Instituto Tecnológico Superior "Luis Arboleda Martínez"**, la duración de este documento es de 5 años (ver Anexo 6). Esta información se registró en el sistema de la Secretaría Nacional de Educación Superior, Ciencia y Tecnología (Fuente UTH).

Según el punto de vista de un guardaparque entrevistado ***"la certificación es un reconocimiento simbólico, pero no es suficiente, no cambia en ningún aspecto la realidad laboral de los guardaparques de campo que siguen con los mismos salarios y los mismos cargos institucionales, sin que se les permita ascender".*** La mala estructura organizacional y la ley en la que está amparado el guardaparque de campo no permite el crecimiento profesional del funcionario, **que deberían tener la oportunidad no solo de ascender a un cargo inmediato superior, sino que, si su preparación académica y su experiencia lo permiten, llegar hasta la Dirección General de la institución como sucede en Argentina con su cuerpo de guardaparques.** Una de las personas entrevistadas conoce que ***"muchos de los guardaparques ingresaron a la institución como bachilleres, pero con el paso de los años y haciendo un esfuerzo económico personal muy fuerte, actualmente tienen carreras universitarias, sin embargo, en la institución siguen estancados profesionalmente tanto en responsabilidades que ya están preparados para asumir, como en salarios no acordes a su nuevo nivel académico, que sumado a su experiencia, lo convierten en un profesional de alto nivel. Desde mi punto de vista ser guardaparques profesionales en la institución solo sirve para las estadísticas".***

Figura 29. Guardaparques en monitoreo de tortugas gigantes y cactus. Isla Española. Foto: Óscar Carvajal Mora.

En **100% también expresaron que debe existir un reconocimiento formal por parte del Estado a la profesión de guardaparque,** que tenga la validez de un título profesional, que no solo sea un reconocimiento simbólico, sino algo que les sirva para crecer profesionalmente. **Consideran que con un reconocimiento efectivo se puede optar a ocupar mejores cargos, a capacitaciones más especializadas y formación profesional de cuarto nivel, pero no solo eso, sino que ayudaría a mejorar su calidad de vida mental y física.** Sin embargo, también reconocen que esto podría afectar el clima laboral con quienes tienen título profesional obtenido en una universidad (Anexo 7).

h. Ambiente laboral

La oficina matriz de la DPNG en Santa Cruz tiene todos los procesos y subprocesos institucionales funcionando dentro de sus instalaciones, debido a esto el ambiente laboral depende de cada área donde se tienen altos y bajos. Según los resultados de la Medición del Clima Laboral realizada a los servidores el año 2020 a la institución explica ***"que la valoración general en relación al clima laboral de la institución, es de 67%, equivalente Aceptable, lo cual se interpreta como una percepción generalizada de indiferencia ante un adecuado clima laboral"*** (Dirección del Parque Nacional Galápagos 2020). Pero la medición por áreas varía, **lo que se refleja en lo expresado en uno de los grupos focales donde se mencionó que en algunos procesos no hay tolerancia, se ven maltratos y el ambiente es muy pesado, se ve que año a año se pierde la unión del grupo**, **consideran que la comunicación interna no es buena, porque incluso la misma gente de la institución mal informa a la comunidad sobre las actividades de la DPNG, esto refleja el mal ambiente institucional.**

La percepción de la gente de campo es que se ha roto la unión entre compañeros, porque se pueden observar dos grupos: "gente nueva" y "gente antigua". **Piensan que una de las causas de esta división es la mala planificación de los jefes en los viajes de campo, que se realizan solo son "gente antigua" y no con "gente nueva" o viceversa, esto ha hecho que esa brecha entre guardaparques se abra más.** En varios aspectos sienten que no hay igualdad en tratos y que existen favoritismos por parte de los Responsables de Procesos. **Sin embargo, consideran que el ambiente laboral en el campo entre guardaparques es bueno, por eso prefieren estar en el campo para evitar el mal clima laboral en las oficinas.**

Figura 30. Entrevista al guardaparque Gabriel Román, Dirección de Uso Público. Puesto de Control Tortuga Bay, isla Santa Cruz. Foto: Óscar Carvajal Mora.

Una de las ideas comunes entre los entrevistados es que existe una "rivalidad" muy marcada entre personal administrativo y personal de campo, ninguno quiere entender el trabajo del otro, explicaron que ***"la gente administrativa si puede ir al campo y entender ciertas actividades, pero con la gente de campo es más complejo que se sienten en un escritorio para entender el trabajo administrativo, porque se necesitan otro tipo de capacidades".*** Desde **el punto de vista del personal administrativo ven a los guardaparques como los funcionarios "mimados" de la institución, ya que muchos de los recursos son para ellos, los pocos eventos de integración que se realizan son para ese grupo específico, por lo que se sienten aislados, <u>esto es algo muy interesante de analizar, porque la percepción general es todo lo contrario.</u>** Otra de las diferencias que tienen **entre personal de campo y personal administrativo es que no ven apoyo entre procesos agregadores de valor y de asesores o de apoyo para cumplir las actividades, sino que cada uno trata de salir como puede, no hay "engranajes" entre estos procesos lo que detiene actividades.**

También se piensa que los cambios frecuentes de Directores afectan a la DPNG, no permiten que se lleven procesos a mediano y largo plazo, tampoco se hacen cambios de fondo en las Direcciones o Responsables de Procesos, los cuales tienen encargos y no son titulares por varios años. Un entrevistado dijo que ***"la institución perdió liderazgo a nivel provincial cuando se perdió la experiencia de más de 60 funcionarios que fueron desvinculados del Parque de una forma "violenta" en 2012, esto afectó seriamente el ambiente laboral en la institución y no se ha recuperado de eso. Esta situación repercute en que no hay conocimiento del trabajo de los procesos de los "nuevos" superiores y se puede notar falta de liderazgo para llevar a cabo ciertas actividades, no hubo una transición generacional con intercambio de conocimientos".***

Uno de los puntos claves para mejorar el ambiente laboral son las actividades de integración, los entrevistados manifestaron que hay pocas actividades de integración a nivel general. Los Procesos organizan eventos de integración internos, pero muy poco se hacen entre Procesos y tampoco con las otras islas. Una de las personas entrevistadas destacó que ***"la integración ayuda a tratar asuntos que no son laborales y a conocer el lado personal del funcionario, algo que también es muy necesario y valorado por el personal".*** Por otra parte, la integración del personal no solo se da en eventos específicos, **sino también en momentos dentro las mismas jornadas laborales, por ejemplo, en los recesos, sin embargo, actualmente, no hay lugares adecuados para esto.**

En una de las entrevistas se manifestaron aspectos muy interesantes entre los que se destaca esto: ***"se perdió ese deseo de ser guardaparque, entre los años ochenta y noventa pocos podían serlo, pero ahora es menos complejo ser guardaparque, se perdió esa mística, ahora solo son funcionarios públicos (no todos) que esperan la hora de salida y el sueldo a fin de mes. La gente ahora está solo por el salario, no por el orgullo de ser guardaparque".*** La opinión general es que los guardaparques se encuentran desmotivados y esto baja el rendimiento en el trabajo, se hace laboralmente lo mínimo. Sin embargo, en este aspecto tiene mucho que ver la forma como la institución ha tratado a los funcionarios, lo que los ha desmotivado a tal punto que quieran salir de la institución a la cual entregan gran parte de su tiempo.

Dentro de los Procesos expresaron que sienten el apoyo de sus jefes en varios aspectos, pero que no sienten el apoyo institucional en temas jurídicos que se generan por el cumplimiento de sus funciones, comentaron que hay casos en los que se sintieron abandonados para enfrentar los problemas legales contra usuarios, solos con los gastos económicos que eso implica. Esto limita sus acciones de control, ya que no ven que su trabajo rinda frutos, esto les ***"desmotiva, pero sacan fuerzas porque les gusta su trabajo, sino el Proceso se hunde sin su trabajo, sin embargo, sienten que antes eran autoridad y ahora no".***

Finalmente, en uno de los grupos focales dijeron que no se toman en cuenta las opiniones de los guardaparques para la toma de decisiones, no se sienten escuchados, a pesar de su experiencia en el campo, así las ideas que se expresen sean buenas. Tienen la apreciación de que en ciertos casos ***"los jefes no toman en serio lo que dicen y quieren tener ellos el protagonismo de todo, desmedrando de esta manera su trabajo. Nadie ve lo bueno que haces, no reconocen el trabajo que se hace en el campo, pero para sancionar sí ven todos los errores. Si hay sanción debe haber incentivos. Talento Humano cumple su trabajo, pero en ámbito de control".*** Una de las personas expresó que ***"si se reclama algo, aíslan al funcionario, esto se ha vuelto una práctica común".***

i. Infraestructura, equipos de campo, comunicaciones y movilidad

Los guardaparques de campo para cumplir con las actividades encomendadas en las zonas cercanas a los puertos, en zonas remotas en las mismas islas y en islas distantes deben contar con la infraestructura, equipos de campo, equipos de comunicación y movilidad adecuados que brinden la comodidad y la seguridad en medida que la topografía del sitio lo permita. Para el registro de estos parámetros se utilizó un "Protocolo de observación" en el cual se anotaron los datos más relevantes de las visitas de campo. Las categorizaciones para definir el estado actual de los ítems de este tema se describen en el Cuadro 6.

Cuadro 6. Categorización de las Calificaciones.

Categoría	Descripción
Estado malo	Infraestructura, equipos, vehículos y mobiliario están deteriorados con daños que no se pueden reparar y su utilidad es mínima o nula.
Estado regular	Infraestructura, equipos, vehículos y mobiliario están deteriorados con daños que se pueden reparar y tienen utilidad.
Estado bueno	Infraestructura, equipos, vehículos y mobiliario no están deteriorados y tienen utilidad.
Adecuado sí	Vehículos y equipos sirven para el tipo de trabajo que se realiza en la institución.
Adecuado no	Vehículos y equipos no sirven o sirven muy poco para el tipo de trabajo que se realiza en la institución.
Operativa sí	Las radios y los teléfonos satelitales funcionan en todos los sitios donde se realizan las actividades de campo.
Operativa no	Las radios y los teléfonos satelitales no funcionan en todos los sitios donde se realizan las actividades de campo, es decir en ciertos lugares no hay comunicación.
Cantidad	Cantidad aproximada de funcionarios que tienen los equipos de campo y de comunicación.
Cantidad de vehículos	Cantidad de vehículos por Dirección o Proceso.

En el Cuadro 7, se observan las condiciones actuales de la infraestructura que utiliza el equipo de guardaparques de campo de la isla Santa Cruz de las Direcciones de Ecosistemas y Uso Público. La infraestructura se dividió en dos tipos: a) **Casetas de control:** son de uso permanente (24/7), deben contar con mobiliario y servicios básicos (Figura 31). b) **Puestos de control:** son de uso temporal, pueden o no contar con mobiliario o servicios básicos (Figura 32).

Figura 31. Caseta de control Santa Rosa, isla Santa Cruz. Foto: Óscar Carvajal Mora.

Figura 32. Puesto de control Las Grietas, isla Santa Cruz. Foto: Óscar Carvajal Mora.

Cuadro 7. Condiciones actuales de la infraestructura que utiliza el equipo de guardaparques de la isla Santa Cruz.

Calificación / Ítem	Estado Estructura			Estado mobiliario			Servicios			Año de Construcción	Isla	Ubicación / zona	Observaciones
	M	R	B	M	R	B	AG	EE	IT				
Casetas de control			X		X		X	X	X	2000	Santa Cruz	Santa Rosa	Último mantenimiento 2019.
			X			X	X			2007 / 2008	Santa Cruz	El Garrapatero	Último mantenimiento 2019
		X				X		X	X	2000	Isabela	Canal Bolívar	No hay servicio de agua en la caseta, debe ser trasladada desde la playa. Se necesita mantenimiento del techo y canaletas para agua de lluvia. El teléfono no funciona.
	X			X			X			1997	Isabela	Alcedo	Se está cayendo, necesita mantenimiento o una reconstrucción total. No se está utilizando.
			X			X	X	X		2012	Santiago	La Central	
			X			X	X			1976 2005	Santa Cruz	Media Luna	Falta el generador.
			X			X	X	X		2006 año de donación al Parque	Santa Cruz	Base Flotante - Tiburón Martillo	Último mantenimiento 2019.
		X								2019	Santa Cruz	Las Grietas	Caseta hecha con caña (madera sin tratamiento, ya tiene polillas). Baño seco no es funcional. La escalera de madera y el sendero construidos en 2016.
			X			X	X	X	X	1998	Santa Cruz	Tortuga Bay	Ubicada al ingreso del sendero a la playa de Tortuga Bay.
Puestos de control			X							2019	Santa Cruz	Tortuga Bay	Ubicada en la Playa Mansa de Tortuga Bay. Sin mobiliario. Sin servicios. Caseta construida por 1 guía y guardaparques con materiales de la zona.
			X							2010	Santa Cruz	Los Gemelos	Solo techos de sombra.
			X							2010	Santa Cruz	El Chato	Solo techos de sombra.

Leyenda	Malo: M	Regular: R	Bueno: B	Agua: AG	Energía eléctrica: EE	Internet: IT

En el Cuadro 8, se observan las condiciones actuales de los equipos de campo que utilizan los guardaparques de la isla Santa Cruz de las Direcciones de Ecosistemas y Uso Público. Es importante mencionar que los únicos guardaparques que utilizan carpas (Figura 33), bolsas de dormir, colchonetas y mochilas grandes pertenecen al Proceso de Conservación y Restauración de Ecosistemas Insulares (CREI). **Algo que resalta es que no cuenta con implementos para armar cocinas en el campo, sino que dependen de científicos visitantes o de otros proyectos.** Los otros guardaparques por el tipo de actividades que hacen pernoctan en casetas o embarcaciones de la institución (Figura 34), sin embargo, en varios trabajos se necesitan implementos de campo básicos como bolsas de dormir.

Figura 33. Tipo de carpa de los guardaparques de la isla Santa Cruz. Foto: Archivo DPNG.

Figura 34. Campamento en la embarcación oceánica Sierra Negra para liberación de tortugas gigantes en la isla Pinta. Trabajo con guardaparques de las islas Santa Cruz, San Cristóbal, Isabela y Floreana. Foto: Archivo DPNG.

Cuadro 8. Condiciones actuales de los equipos de campo que utilizan los guardaparques de la isla Santa Cruz.

Calificación / Ítem	Estado equipos			Adecuados		Tiempo de entrega				Proceso	Observaciones
	M	R	B	Sí	No	1 año	3 años	5 años o +	#		
Carpas										Uso Público	No utiliza, duermen en las embarcaciones.
		X			X	X			12	CREI	50% no tienen. Guardaparques compran sus propios equipos. DPNG entrega equipos, pero no para todos. La calidad no es buena y los costos son muy similares a equipos de mejor calidad.
										Control de Usos Insular	No utiliza, duermen en la caseta de control. No hacen campamentos. Controles diarios en la perimetral.
			X	X		X			2	Control de Usos Marinos	No utiliza, duermen en las embarcaciones y en las casetas de control.
Bolsas de dormir		X			X	X			12	CREI	50% no tienen. Compran guardaparques sus propios equipos. DPNG entrega equipos, pero no para todos. La calidad de los no es buena y los costos son muy similares a equipos de mejor calidad.
Colchonetas		X			X	X			12	CREI	
Mochilas grandes		X			X	X			12	CREI	
Mochilas pequeñas			X	X		X			24		Todo el personal de la Dirección de Ecosistemas cuenta con este material.
			X	X		X			12		
			X	X		X			34		
Materiales para cocina										CREI	No tienen equipos para hacer campamentos con cocinas. Las ONGS ponen los utensilios y luego les retiran. Hacen campamentos bases en casetas o embarcaciones. Para otro tipo de campamentos llevan cosas de su propiedad para armar las cocinas.
GPS			X	X			X		2	Uso Público	Los usan para trabajos específicos.
		X		X			X		12	CREI	50% de los guardaparques tiene GPS.
			X	X		X (2)		X (3)	5	Control de Usos Insular	
			X	X			X		6	Control de Usos Marinos	En las embarcaciones oceánicas y lanchas rápidas.

Leyenda	Malo: M	Regular: R	Bueno: B	Cantidad: #

En el Cuadro 9, se observan las condiciones actuales de los equipos de comunicación que utilizan los guardaparques de campo de la isla Santa Cruz de las Direcciones de Ecosistemas y Uso Público. Se puede observar que la DE cuenta con mejores equipos de comunicación, esto se debe al trabajo de control de actividades que realizan y a la distancia de los lugares donde laboran.

Cuadro 9. Condiciones actuales de los equipos de comunicación que utiliza el equipo de guardaparques de la isla Santa Cruz.

Calificación / Ítem	Estado equipos			Operativas		Tiempo de entrega				Proceso	Observaciones
	M	R	B	Sí	No	1 año	3 años	5 años o +	#		
Radios		X			X		X		9	Uso Público	Las baterías están en mal estado, la comunicación por celulares en zonas cercanas.
			X	X			X		24	CREI	23 handies (radios portátiles) 1 radio base
			X	X				X	5	Control de Usos Insular	4 handies (radios portátiles) 1 radio base
			X	X				X	39	Control de Usos Marinos	30 handies (radios portátiles) 9 radios bases en la oficina, embarcaciones, base flotante y caseta de control Canal Bolívar.
Teléfonos satelitales			X	X		X			3	CREI	Los usan en zonas donde no hay comunicación por radio.
			X	X		X			6	Control de Usos Marinos	3 teléfonos portátiles. 3 bases satelitales en las embarcaciones oceánicas

Leyenda	Malo: M	Regular: R	Bueno: B	Cantidad: #

En el Cuadro 10, se observan las condiciones actuales de los diferentes tipos de vehículos que utilizan los guardaparques de campo de la isla Santa Cruz de las Direcciones de Ecosistemas y Uso Público. Para el análisis de este ítem se dividieron los vehículos en camionetas (una o dos cabinas), jeeps, camiones, motocicletas, embarcaciones oceánicas (para navegación en alta mar), embarcaciones rápidas (para navegación cerca de la línea costera), zodiacs (para controles en bahías o traslados cortos a embarcaciones más grandes ver Figura 35) y avioneta (Figura 36). **El Proceso de Control de Usos Marinos está a cargo de todas las embarcaciones en la isla Santa Cruz, los demás solicitan a este proceso el uso o alquilan embarcaciones particulares para cumplir con sus actividades.**

Figura 35. Zodiac en la zona de Canal Bolívar, isla Isabela. Foto: Óscar Carvajal Mora.

Figura 36. Avioneta para control de la Reserva Marina de Galápagos. Foto: Archivo DPNG.

Cuadro 10. Condiciones actuales de los vehículos que utiliza el equipo de guardaparques de la isla Santa Cruz.

Calificación / Ítem	Estado equipos			Adecuados		Tiempo de entrega				Proceso	Observaciones
	M	R	B	Sí	No	1 año	3 años	5 años o +	#		
Vehículos			X	X				X	2	Uso Público	1 camioneta 1 jeep
			X	X					4	CREI	1 camioneta doble cabina (2010) 1 camioneta 1 cabina (2016) 1 camioneta 1 cabina (+ de 10 años) 1 camión (2015)
			X	X		X (1)		X (2)	3	Control de Usos Insular	1 camioneta doble cabina (2019). Trabajos de control en la perimetral. 1 camioneta 1 cabina (2010). En la isla Baltra para traslado de personal y monitoreo de iguanas terrestres. 1 buseta (2005). Traslado de personal al Canal de Itabaca.
			X	X				X	1	Control de Usos Marinos	Camioneta doble cabina: transporte de combustible y patrullajes.
Motocicletas			X	X				X	2	Uso Público	
			X	X				X	2	CREI	
Embarcaciones			X	X				X	8	Control de Usos Marinos	3 embarcaciones oceánicas (cada una con un zodiac - embarcación de caucho pequeña).3 lanchas rápidas.2 zodíac (1 estado regular en la Base Bolívar y 1 en mantenimiento).
Avioneta			X	X				X	1	Control de Usos Marinos	No tiene piloto actualmente.

Leyenda	Malo: M	Regular: R	Bueno: B	Cantidad: #

j. Género

En la DPNG 32% del personal es de género femenino, la mayoría cumple labores en áreas administrativas en todos los procesos de la institución, otras realizan funciones técnicas especialmente en los procesos agregadores de valor y un porcentaje mínimo trabajan como guardaparques de campo. Según la información con la que se cuenta, proporcionalmente dentro de la institución el género femenino tiene mayor preparación académica que el género masculino (Cuadro 11), posiblemente esto se deba al tipo de perfiles profesionales con el que deben contar para desarrollar sus funciones.

Cuadro 11. Nivel académico de los funcionarios de la DPNG por género (Fuente UTH).

Ítem	Nivel Académico	Género	
		Femenino	Masculino
1	Primaria	0	24
2	Bachiller	36	144
3	Técnico/Tecnología	9	5
4	Tercer Nivel	49	43
5	Cuarto Nivel	11	9
Total		**105**	**225**

Para este estudio se entrevistaron a 5 mujeres que han cumplido o cumplen las labores mixtas de guardaparques de campo y técnicas. Debido a que la DPNG fue tradicionalmente una institución manejada por hombres se buscó contar con referencias de mujeres guardaparques que trabajaron cuando era más complejo ingresar al Parque y a funcionarias que han entrado relativamente hace corto tiempo.

En el año 1996, en toda la institución eran 5 mujeres, solo 1 trabajaba como guardaparque de campo cumpliendo funciones de inspección de sitios de visita cercanos y en islas remotas, donde se ausentaba de su hogar por 2 o 3 semanas máximo, eso sucedía 2 o 3 veces al año, lo que afectaba la relación con su familia y amigos. En esta época era muy complicado que una mujer pueda trabajar en la DPNG, y menos aún de guardaparque, pero su familia la apoyaba. La entrevistada explicó que ***"era un trabajo orientado para hombres por eso era complejo entrar a la institución como mujer. Se sintió mucho machismo, había críticas internas en el Parque y de la comunidad por ser mujer guardaparque. Cuando hubo la oportunidad, no me dejaron ascender de cargo (oficial de conservación) porque era mujer, esto a pesar de contar con las capacidades para hacerlo. En esos años, los trámites de ascenso eran más simples, los jefes votaron y decidieron que no era un cargo para mujer. También se observaba que los hombres contaban con mejores cargos y mejor remuneración. No tuve la oportunidad de ascender y quedé estancada profesionalmente".***

Para el año 2003, la situación no cambió mucho la DPNG contaba solo con una mujer guardaparque con título profesional (Veterinaria) que trabajaba en el campo con especies nativas y endémicas en proyectos de conservación, era líder del equipo de trabajo. Se coincide que las jornadas en el campo eran muy fuertes y extensas, pero le gustaba mucho su trabajo dijo ***"viví experiencias increíbles en el campo, son cosas que nunca se olvidan, pero no sé si las volvería a hacer".***

Figura 37. Entrevista a la Doctora Marilyn Cruz Bedón, Directora Agencia de Bioseguridad para Galápagos. Foto: Óscar Carvajal Mora.

Referente al trabajo con sus compañeros explicó que quería aportar lo mismo que los varones a la conservación, pero entendió que en el campo el desenvolvimiento de géneros es diferente, lo que la llevó a adaptarse a esta situación. También comentó que en ocasiones los guardaparques te ponen a prueba en el terreno, pero expuso ***"crecí en el campo con mis hermanos, eso me ayudó a enfrentar los retos con los guardaparques varones. Nunca quise competir o ganarles en las actividades de fuerza física, solo gané un espacio y respeto entre ellos. Siempre fueron muy solidarios. Se aprende mucho de ellos, con sus consejos de cómo manejarse en el campo, en alimentación y caminatas largas en un tipo de terreno muy agreste".*** Todas aseguraron que nunca se sintieron acosadas y que siempre hubo respeto mutuo como profesionales.

Desde el año 2010, **los sistemas de contratación de personal en la DPNG cambiaron y se crearon perfiles de acuerdo a las funciones que se desempeñaban dentro de la institución, esto abrió el camino para que más mujeres puedan ingresar. Pero la cantidad de mujeres guardaparques que realizan trabajos por largos períodos en el campo no incrementó.** Una de las entrevistadas que cumple funciones técnicas como guardaparque comentó que en su lugar de trabajo si hay discriminación, sus compañeros no le quieren llevar al campo porque es mujer, dicen que no cuenta con el estado físico para hacer ese tipo de viajes, sin embargo, ella considera que está lista para cualquier viaje de campo, solo que no ha tenido la oportunidad de demostrarlo. Debido a esto dijo que ***"con mis compañeros cuido mucho de lo que digo, porque hacen bromas sexistas y eso me molesta. Pero no me han faltado al respeto, ni tampoco he sentido acoso laboral o sexual".***

Por otra parte, una de las particularidades del trabajo de las mujeres guardaparques son las largas jornadas en el campo lejos de su hogar, las entrevistadas manifestaron que siempre sintieron el apoyo de sus familias, aunque en diferentes niveles. Asimismo, coinciden que el temor de sus familias radicaba en la distancia de los lugares donde se trabaja y que eran las únicas mujeres en grupos muy grandes de hombres, sin embargo, con el tiempo se acostumbraron. En el caso de los esposos, dijeron que les molestaba que salgan por mucho tiempo, pero que lograron comprender el tipo de profesión. En este aspecto una de las entrevistadas dijo que ***"depende de la dinámica como se manejen las cosas en el hogar. Como madre fue duro la primera separación de mi hijo porque era bebé. Vinculé a mi hijo con la naturaleza sin que estuviera presente, eso me ayudó a tener fuerzas para estar en el campo. La familia me cuestionaba más que no deje sola a mi familia, pero siempre con respeto a mi trabajo. Mejor es la calidad de tiempo que la cantidad con la familia, en este tipo de trabajo. No me preocupaba lo que se decía en la comunidad porque salía al campo con varones, me veían como loca, pero me respetaban por ser mujer guardaparque. Es más importante lo que uno hace o deja de hacer***. ***Me formé como profesional en el Parque".***

Figura 38. Guardaparque Jenifer Suárez. Trabajo con tiburones. Foto: Archivo DPNG.

Finalmente, **una pareja que los dos cumplen la función de guardaparques explicaron que es complejo organizar las labores en el hogar, porque tienen horarios muy similares tanto en oficina como en campo, por esa razón los dos se piden mutuamente bajar la cantidad de horas de trabajo y de viajes de campo, pero ninguno lo hace porque les gusta su trabajo.** El guardaparque siente que hay discriminación, que no valoran el trabajo de su esposa, por lo que tuvo que cambiarse de Proceso para que le apoyen los fines de semana, piensa que ***"si el guardaparque era hombre lo hubieran apoyado".***

5.1.2 Efectividad de manejo

La DPNG ha realizado 3 Evaluaciones de Efectividad de Manejo (EEM), la primera del período comprendido entre 1984 y 1994, se utilizó la metodología De Faria (1992), que hoy se conoce como WWF-CATIE (Dirección del Parque Nacional Galápagos 1996). Los resultados de la evaluación están en el Plan de Manejo de 1996, **en donde se indica que el manejo general tiene una calificación medianamente satisfactoria con el 59,6% del óptimo (Anexo 8).** El análisis individual de variables y subvariables de cada ámbito permite identificar falencias y éxitos específicos en la eficiencia de manejo (Dirección del Parque Nacional Galápagos 1996).

La segunda EEM fue del período de 1996 a 2004, se usó la metodología de Cayot y Cruz (1998) que es una adaptación de De Faria (1992), pero para seguir las recomendaciones de la UICN, ***"se incorporaron variables, subvariables e indicadores que reflejan la integridad ecológica, social y económica para mejorar la eficacia de la gestión durante la ejecución de esta evaluación. Para ello, se emplearon indicadores nuevos (generados por el grupo núcleo) y otros empleados en otros lugares, como los de Cifuentes e Izurieta (2000) y Courrau (1999)"*** (Dirección del Parque Nacional Galápagos 2005). Los resultados de esta evaluación se presentaron en el documento Evaluación de la Efectividad de Manejo (1996 – 2004), **la calificación fue medianamente satisfactoria con el 52.85% del óptimo (Anexo 9),** este valor es menor al obtenido en la evaluación anterior de 1995 que alcanzó un 59.6 % (Velásquez et al. 2004).

La tercera EEM fue del período desde 2005 a 2012, **este trabajo tuvo la particularidad que se evaluaron el Parque Nacional terrestre y la Reserva Marina.** Para el área insular se usó la misma metodología de las evaluaciones anteriores *"**Medición de la Efectividad del Manejo de Áreas Protegidas"*** **de Cifuentes (2000),** sin embargo, se hicieron adaptaciones acordes al contexto de ese momento. Referente al área marina, **fue necesario construir un instrumento propio que abarcara sus peculiaridades.** De la misma manera, el plan de manejo de la Reserva Marina no había sido revisado ni actualizado, para esto era importante analizar de manera más detallada la gestión en la RMG (Dirección del Parque Nacional Galápagos 2014). Los resultados de la EEM de las dos áreas protegidas se mejoraron con análisis de la problemática que afecta su manejo, se armaron árboles de problemas en cinco grandes áreas: Conservación, territorial, institucional, social y científico-tecnológica. ***"Los resultados*** **(Anexo 10)** ***fueron insumos fundamentales al momento de definir las estrategias de los programas de manejo de 2015"*** (Dirección del Parque Nacional Galápagos 2014). Otro aspecto que resalta en esta EEM **son las recomendaciones que nacen después del análisis del área institucional (Anexo 11) y que son específicamente para la DPNG (Anexo 12), en las cuales destacan algunos de los problemas que también se mencionan en este trabajo de investigación, esto indica que a pesar de que han pasado 6 años de su hallazgo aún siguen vigentes.**

La EEM es muy importante, incluso en un estudio ejecutado en el V Congreso de Parques se indicó que ***"tres de cada cinco de las amenazas más comunes a las APNS, se asocian a deficiencias en la gestión y no a impactos directos sobre los ecosistemas"*** (Dirección del Parque Nacional Galápagos 2014). En este contexto se puede ver que la atmósfera para manejar las dos áreas protegidas del archipiélago es muy difícil, debido a que depende de elementos que van más allá de la compromiso y capacidad de la DPNG, sino que implica un alto nivel de responsabilidad y articulación entre las autoridades en todos los ámbitos del territorio (Dirección del Parque Nacional Galápagos 2014).

El plan de manejo es la herramienta técnica más importante con la que cuentan las APNS para guiar el cumplimiento de los objetivos de los programas de manejo a corto, mediano y largo plazo. Los inicios de planificación institucional arrancaron en 1974 con la elaboración del "Plan Maestro para la Protección y Uso del Parque Nacional Galápagos", en 1984 se hizo el "Plan de Manejo y Desarrollo del Parque Nacional Galápagos", en 1996 se continuó con el "Plan de Manejo del Parque Nacional Galápagos, en 2005 por primera vez se hace un documento con una alta participación de la comunidad llamado Plan de Manejo del Parque Nacional Galápagos "Un Pacto por la Conservación y Desarrollo Sustentable del Archipiélago" y, finalmente, se construye participativamente en 2014 el llamado "Plan de Manejo de las Áreas Protegidas de Galápagos para el Buen Vivir" (Dirección del Parque Nacional Galápagos 2014).

Contar con un plan de manejo actualizado (Figura 39) es la base para evaluar la efectividad de manejo de la institución, el **17% de las personas entrevistadas dijeron que la DPNG cuenta con su Plan de Manejo actualizado**, sin embargo, se observó que estas respuestas están más relacionadas a la vigencia del plan y no a que la institución cuente con un plan actualizado. El **58% manifestaron que el plan de manejo no está actualizado**, pero que se iniciará un proceso de evaluación este año, porque no está acorde a la realidad y la normativa actual vigente, por lo que en algunos aspectos para aplicarlo se tienen estancamientos legales. El plan de manejo es una herramienta dinámica, pero no va tan rápido como la realidad. El **25% desconocen si el plan de manejo está actualizado o no**, dentro de estas personas están miembros de la comunidad y guardaparques.

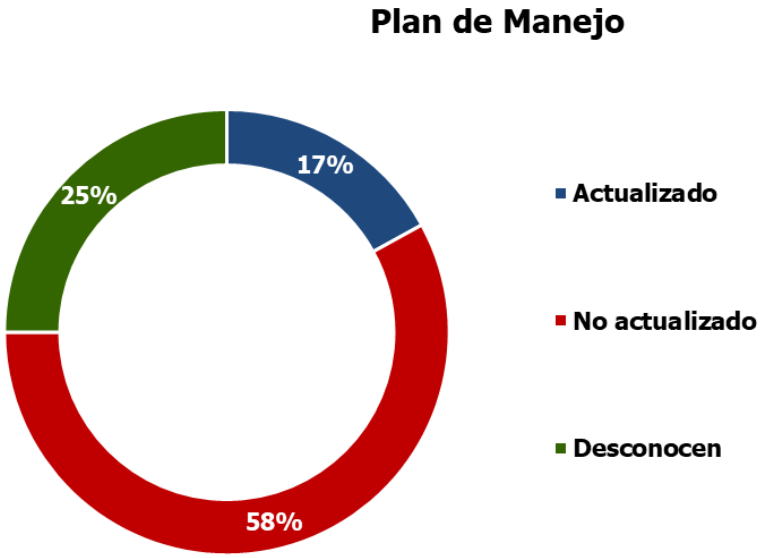


Figura 39. Percepción de las personas entrevistadas sobre el Plan de Manejo de la DPNG.

Por otra parte, en las entrevistas y grupos focales se preguntó sobre la lectura del plan de manejo, el **75% dijo que sí lo había leído,** consideraban que tiene un lenguaje muy técnico y teórico, que no lo hace entendible para todas las personas, lo que sin duda complica su aplicación. Una de las personas entrevistadas destacó que ***"los programas de manejo más importantes son los que se ejecutan en el campo con guardaparques, son la base para la toma de decisiones, pero si no entienden el documento que les guía en sus actividades eso puede afectar seriamente a la conservación de las islas. Se necesita una versión más amigable".*** El restante **25% dijo que no había leído el plan de manejo.**

Los guardaparques que han leído el plan de manejo manifestaron que solo leyeron la parte que les compete en su trabajo. Los directores y técnicos entrevistados sí lo han leído, sin embargo, uno de los entrevistados dijo que ***"en ocasiones, me preguntan datos que se los encuentra en el plan de manejo, lo que indica que no todos lo han leído. No usan el documento para planificar las actividades en el Plan Operativo Anual (POA), la planificación se hace por costumbre, es decir, es un proceso mecánico de copia – pega del año anterior".***

Referente a la participación en la elaboración del plan de manejo **el 29% de los entrevistados dijo que sí participó activamente en la construcción del actual plan de manejo**, sin embargo, las personas de la comunidad explicaron que sus recomendaciones no se tomaron en cuenta, su percepción fue que su participación solo fue para denominarlo "plan de manejo participativo", pero que no fue así. El **71% restante dijo que no participó en la elaboración del plan de manejo.** En otro punto que coinciden las personas entrevistadas es que la socialización del plan de manejo ha sido deficiente, incluso dentro de la misma institución, los nuevos guardaparques comentan que no han recibido charlas sobre esta herramienta.

Sobre la percepción del cumplimiento de los objetivos y programas del plan de manejo el **71% piensa que es bajo,** la razón más fuerte es que no se cuenta con los recursos suficientes para alcanzar todo lo propuesto en el plan. Otro aspecto que destaca es que el territorio de las dos áreas protegidas es muy grande y que internamente en la institución **"no hay buena calidad en el gasto",** no se priorizan las compras de los insumos para las actividades que son importantes, por ejemplo, se prefieren adquirir aires acondicionados a equipos de campo. El **13% cree que el cumplimiento es medio**, que sí se han alcanzado algunas metas con la participación de otras instituciones y organizaciones provinciales, piensan que con la colaboración de la comunidad es posible alcanzar un cumplimiento alto, pero es una tarea pendiente de la DPNG. El **8% destaca que el cumplimiento es alto**, sin embargo, cabe mencionar que para esta respuesta se basaron en el desempeño con los planes operativos anuales, que como se explicó, no están basados en el plan de manejo. El restante **8% desconoce el nivel de cumplimiento.**

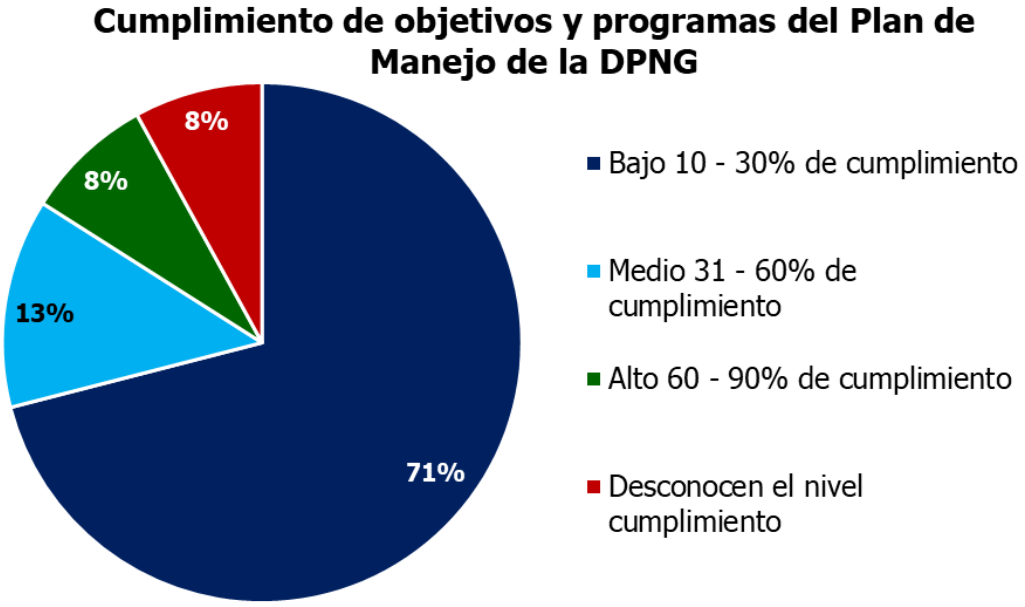


Figura 40. Percepción sobre el cumplimiento de los objetivos y programas del Plan de Manejo de 2015.

En el contexto de la EEM de la DPNG se consultó si actualmente la institución cuenta con una "herramienta" técnica para medir la efectividad de manejo, el **8% dijo que sí se contaba con una "herramienta vieja" pero no se la utiliza.** Mencionaron que la EEM, idealmente debería ser anual para hacer un manejo adaptativo de las áreas protegidas, pero que eso implica recursos con los que no se cuenta, por lo que cada 5 años también sería un tiempo adecuado. El **92% dijo que la DPNG no cuenta con una "herramienta" para la EEM.**

Con base en la metodología *"Medición de la Efectividad del Manejo de Áreas Protegidas"* de Cifuentes (2000), uno de los entrevistados explicó que ***"en la institución se miden muchos ámbitos de efectividad de manejo, pero se hace por separado, dentro de la DPNG no hay Proceso o Dirección que compile toda esa información para tener un diagnóstico completo".*** Por otra parte, lo que más destaca en la medición es la gestión administrativa a través del POA institucional, esto se debe todos los controles gubernamentales que la institución debe cumplir.

El problema de solo medir la gestión administrativa y ejecución de presupuesto es que no se sabe si lo que se hace causa el impacto deseado a largo plazo en el manejo y restauración de las áreas protegidas. En muchos de los trabajos de conservación que se desarrollan en el campo no se manejan índices y no se cuentan con líneas bases, o el personal de campo desconoce que se las tiene. Varios de los programas de conservación tienen décadas de trabajo que han arrojado resultados positivos, pero no hay publicaciones o algo que demuestre esos logros, en la UICN hay especies de Galápagos que siguen en el mismo estatus desde hace 20 años, sin embargo, sus poblaciones han mejorado considerablemente. Una de las personas entrevistadas manifestó que ***"todas las actividades son importantes, pero es necesario saber cuándo pararlas, aún no hemos medido eso, por lo que no se pueden demostrar los resultados que se han obtenido, esto no sucede en los programas más emblemáticos como tortugas gigantes o iguanas terrestres, sin embargo, debe pasar en todas las actividades. Todos los años hacemos lo mismo, puede que estemos gastando recursos sin que ya sea necesario".***

Figura 41. Entrevista al Doctor Arturo Izurieta Valery, Director Ejecutivo de la Fundación Charles Darwin. Exdirector de la DPNG que participó en la elaboración de los planes de manejo de 1996 y 2015. Especialista en EEM. Foto: Óscar Carvajal Mora.

Dentro de la herramienta de EEM de Cifuentes (2000) se analizan variables y subvariables sobre talento humano, que es lo más importante en cualquier institución, organización o empresa. Debido que el **92% dijo que la DPNG no cuenta con una "herramienta" para la EEM**, se preguntó si un instrumento técnico de evaluación debería tomar en cuenta dentro los parámetros de medición el bienestar de los guardaparques de campo en los aspectos analizados en este trabajo de investigación, el **100% expresaron que sí debería contar con este parámetro**, esto porque consideran que el guardaparque de campo es el alma de la institución y son los pilares en los cuales se basa todo el trabajo en terreno. Una de las personas explicó que ***"de nada sirve tener 20 genios trabajando en escritorio generando herramientas de manejo, cuando quienes las deben ejecutar en la práctica no están bien".*** Es de suma importancia hacer análisis y el registro de los productos que los guardaparques presentan, cuando se muestran resultados, se demuestra la importancia de su trabajo y pueden mejorar muchas de las condiciones laborales actuales, lo que además motivará al personal

Una de las personas entrevistadas mencionó que el **Programa 3.1. Desarrollo Organizacional Objetivo General** del Plan de Manejo actual contiene estrategias (Anexo 13) que abarcan ítems sobre el fortalecimiento del talento humano institucional como uno de los engranajes (Figura 42) para *"asegurar la eficiencia y efectividad de los procesos, así como la calidad de los productos y servicios que ofrece la Dirección del Parque Nacional Galápagos"* (Dirección del Parque Nacional Galápagos 2014). Se puede observar que el eje de este programa con el talento humano es la capacitación, *complementada con condiciones adecuadas de bienestar laboral y clima organizacional* (Dirección del Parque Nacional Galápagos 2014). **Sin embargo, no se describen las condiciones adecuadas de bienestar laboral, lo que posiblemente implique que se dejen de lado algunas que sean las que afecten de forma negativa actualmente a la DPNG.**

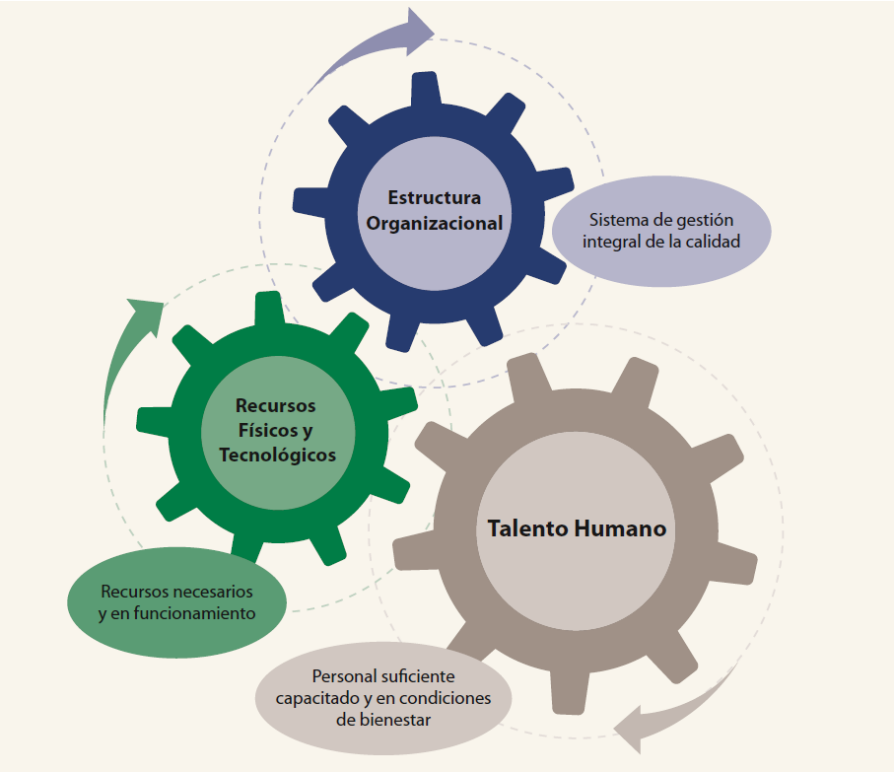


Figura 42. Componentes del Programa de Desarrollo Organizacional de la DPNG (Dirección del Parque Nacional Galápagos 2014).

Dos de las personas entrevistadas manifestaron que actualmente no se hacen Consejos Técnicos (reunión de todos los Directores y Responsables de Procesos), que es la máxima instancia participativa para informarse y toma de decisiones institucionales. **La necesidad de retomar los Consejos Técnicos es de suma importancia para mejorar la comunicación entre las cabezas de las direcciones, para conocer de primera mano la problemática que aqueja a los procesos desconcentrados, para el trabajo alineado y para búsqueda de soluciones macro a inconvenientes generales del archipiélago.**

5.1.3 Relación entre las condiciones laborales y la efectividad de manejo

Las adecuadas condiciones laborales de los guardaparques de campo para que puedan cumplir con su trabajo y la efectividad de manejo del área protegida esté en un nivel muy satisfactorio o satisfactorio (Cifuentes A et al. 2000) es un punto crucial para solucionar la problemática que enfrenta el equipo de guardaparques y la conservación de las APNS. El **96% de las personas entrevistadas aseguraron que sí existe una relación directa entre las condiciones laborales y la efectividad de manejo**, explicaron de manera general que con ***"personal conforme con sus condiciones laborales, es personal más motivado, que tendrá mejores actitudes y serán más efectivos en su trabajo lo que beneficia a la conservación del parque y la reserva. Además, que con mejores condiciones se pueden exigir mejores resultados".***

Figura 43. Entrevista al Guardaparque Johanes Ramírez Kastdalen. Dirección de Ecosistemas. Foto: Óscar Carvajal Mora.

Una de las personas entrevistadas fue muy clara al decir que ***"es evidente que las buenas condiciones laborales de los guardaparques de campo son un requisito fundamental para ser efectivos en el manejo del área protegida, ahora, que eso esté pasando es otra historia. Los buenos resultados en conservación tapan esas falencias, por lo mismo no hay voluntad institucional para mejorar las condiciones laborales. Es muy importante entender que, si no se tienen condiciones adecuadas para desarrollar un buen trabajo, tendrás un equipo que no va a funcionar. La realidad socioeconómica de los guardaparques es clave y está enlazada con su desempeño en la institución".***

En la misma línea en un grupo focal se manifestó que ***"la relación es directa, por lo que el manejo del área protegida debe ser integral, se debe ver desde el bienestar de los funcionarios en ámbitos personales (aspectos emocionales) hasta las condiciones laborales, lo que se ve reflejado en un manejo efectivo del área protegida. Sin embargo, como hay falencias presupuestarias los jefes usan frases como: ponerte la camiseta de guardaparques o hay que ser guardaparque de corazón para que se hagan las actividades con la menor cantidad de equipos y en horas extras. La institución no se compromete con entregar los equipos porque los objetivos se cumplen costa del sacrificio de los guardaparques".***

El **4% explicó que no existe una relación entre las condiciones laborales de los guardaparques de campo y la efectividad de manejo**, su argumento se basó en dos experiencias previas: a) entrega de nombramientos permanentes (estabilidad laboral) a cerca de 150 funcionarios en 2008 y al alza salarios a los guardaparques de campo en 2017. **Después de estas mejoras no hubo cambio de actitud positiva hacia el trabajo, sino que se observó todo lo contrario.** También se explicó que la DPNG entrega las herramientas o equipos para que puedan cumplir con su trabajo en medida de las posibilidades presupuestarias institucionales, por ejemplo, se dan equipos de campo nuevos, pero cuando tienen salidas a sitios remotos, no los llevan, sino que los utilizan para asuntos personales y cuando se requieren para una labor institucional ya están deteriorados. **En este aspecto es necesario entender que la relación entre guardaparques y la institución debe ser recíproca: con apoyo institucional y buena actitud del personal.**

5.2 Estudio de caso isla Isabela

En la isla Isabela (Figura 44) se encuentra la Dirección Técnica Operativa (DTOI) del Parque Nacional Galápagos, en la que trabajan 40 funcionarios de los diferentes Procesos de la DTOI (Figura 45). El área de trabajo de la DTOI abarca el sur de la isla Isabela, esto se debe a cuestiones de logística y cantidad de personal.

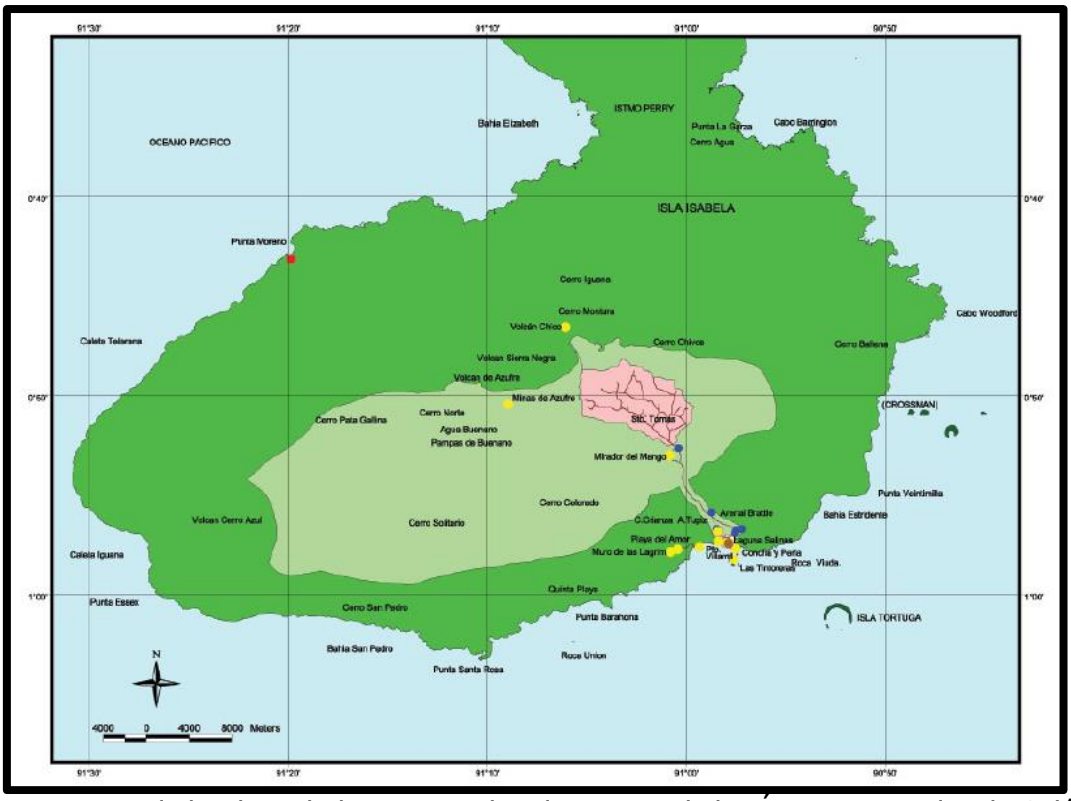


Figura 44. Mapa de la isla Isabela. Fuente Plan de Manejo de las Áreas Protegidas de Galápagos para el Buen Vivir.

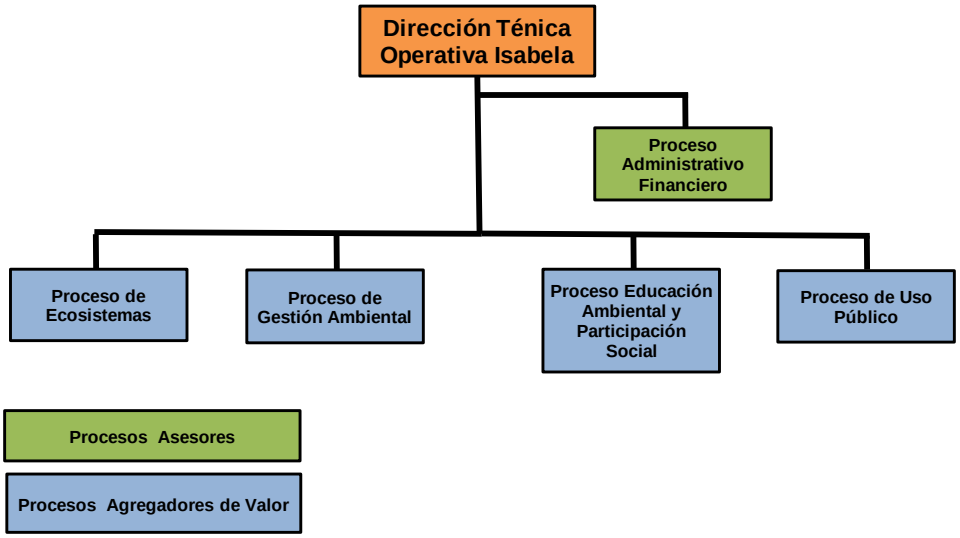


Figura 45. Organigrama funcional de la DTOI en la isla Isabela (Dirección del Parque Nacional Galápagos 2012).

5.2.1 Condiciones Laborales

a. Funciones

En la isla Isabela dentro de la DTOI están los Procesos de Ecosistemas y Uso Público, a la vez estos procesos están divididos en subprocesos, en donde se organizan las diversas funciones que los guardaparques de campo desempeñan, de manera general se pueden resumir en las siguientes: mantenimientos de sitios de visita, atención al visitante, control de actividades en tierra y en mar, monitoreo de especies nativas y endémicas, control y erradicación de especies introducidas, todas estas actividades se realizan en zonas cercanas a las poblaciones y en lugares remotos muy agrestes del sur de la isla Isabela.

Figura 46. Entrevista al Biólogo Leonardo García Alcívar. Director (e) de la Oficina Técnica de Isabela. Foto: Óscar Carvajal Mora.

Cuando los trabajos se iniciaron en la isla Isabela a mediados de los años ochenta, las funciones de los guardaparques estaban dedicadas 100% a los trabajos de conservación en el campo, no se contaba con áreas administrativas y apenas eran 2 guardaparques que laboraban en conjunto con 1 empleado de la Fundación Charles Darwin (conversación personal con ex guardaparque). Posteriormente, se fueron sumando más guardaparques de campo que se concentraban en el área denominada Protección, que cuando se creó la RMG en 1998 tuvo que dividir su personal que tenía capacidades para trabajar en embarcaciones rápidas en control marino.

Para inicios de los años 2000 ya se contaba con personal administrativo que es el apoyo para el desarrollo de las actividades de campo. El área de Protección se mantuvo así hasta 2007, cuando se creó por necesidad institucional el área de Uso Público debido al crecimiento de visitantes y apertura de sitios de visita cercanos a Puerto Villamil, por lo que se incrementaron las responsabilidades de la DTOI y se tuvo que dividir el personal de Protección para que pasen a Uso Público, disminuyendo en un porcentaje muy alto los trabajos de conservación en el campo. De esta forma los funcionarios de campo con los conocimientos que tenían y los conocimientos de sus nuevas actividades se volvieron multifuncionales (saber, hacer y aprender de todo), ya que en varias ocasiones no solo deben cumplir con las actividades del proceso al que pertenecen, sino que tienen que apoyar a otros procesos que no tienen suficiente personal. En este aspecto todas las personas entrevistadas y los grupos focales coincidieron que **se hacen más funciones de las que están escritas en los documentos que las definen**, incluso tareas que no son consideradas para guardaparques de campo como apoyar a otras instituciones en mantenimientos de equipos y limpiezas de vegetación. En relación a la definición de las funciones, se mencionó que ***"la institución perdió su norte, se hacen muchas actividades que ya no son de conservación al 100%, la disminución de los viajes de campo es un claro ejemplo, ahora se priorizan las labores de control".***

Para conocer la precepción sobre la definición de las funciones de los guardaparques de campo se preguntaron a 13 personas con entrevistas semiestructuradas y a 2 grupos focales sobre este aspecto y qué documento institucional las definía (Figura 47). El **7%** manifestó que **no están definidas las funciones**; el **11%** dijo que las funciones de definían en los **Contratos de trabajo** (personal ocasional) **o nombramientos** (personal de planta); el **11%** explicó que dentro de los programas del **Plan de Manejo** se definen las funciones, aunque de una forma general; el **7%** expresaron que en las **Evaluaciones Anuales** están definidas sus funciones; el **11%** coincidieron que las funciones las define el **Estatuto Orgánico Funcional de la DPNG**; el **7%** dijeron que las funciones constan en los **Perfiles de puestos y Manual de clasificación de puestos** que están basados en el Estatuto Orgánico Funcional; el **42%** manifestó que son **los jefes quienes definen las actividades**; y, finalmente, el **4%** explicaron que en las **planificaciones de actividades se definen sus funciones,** lo que se relaciona con el mismo porcentaje que explica que los jefes son quienes deciden qué funciones cumplen.

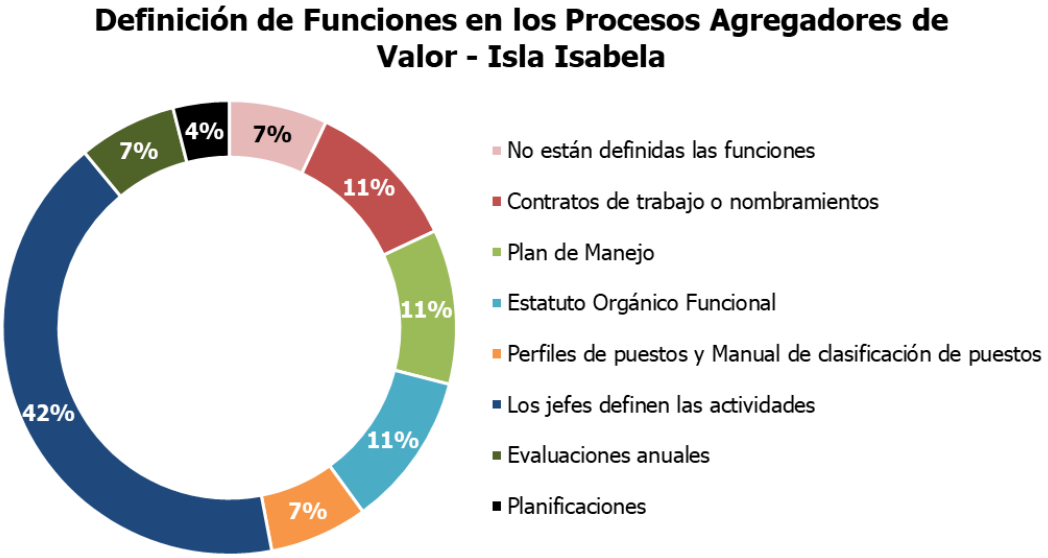


Figura 47. Forma en la que se definen las funciones de los guardaparques de campo de la DPNG en la isla Isabela.

Otro dato importante de destacar es que el **100%** de las personas mencionaron dos aspectos que definen sus funciones, los que más destacan son el Plan de Manejo, Estatuto Orgánico Funcional y los contratos o nombramientos, sin embargo, **es necesario destacar que en la isla Isabela la percepción es que los jefes son quienes definen sus funciones, lo que estaría muy relacionado con las planificaciones de actividades. En este aspecto se enfatiza que las programaciones se hacen a diario.**

Las actividades rutinarias están definidas para quienes las hacen y para quienes las designan, sin embargo, **por los 8 tipos de respuestas de los entrevistados se deduce que no se tiene claro cuál es el documento o documentos institucionales que definen las funciones**. Esto también se refleja externamente, una de las personas entrevistadas que trabaja con guardaparques manifestó que ***"muchas veces se les tiene que explicar las cosas que tienen que hacer o para qué van al campo. Aparentemente no hay comunicación clara entre jefes y guardaparques. Se nota mala planificación, especialmente cuando se trata de coordinar actividades con otras instituciones, lo que retrasa los trabajos".***

Dentro de los grupos focales se destacó el ámbito de la planificación institucional, la cual es considerada deficiente lo que no permite cumplir a cabalidad las funciones que son consideradas prioritarias. **En el mismo sentido, piensan que las planificaciones no se respetan, muchas de las actividades no se terminan, este cambio inesperado de trabajos se debe a que hay toma de decisiones a otro nivel para priorizar labores que no han sido planificadas, pero que tampoco son necesarias o urgentes.** Otro de los factores que se considera que afecta la planificación es que no se toman en cuenta las opiniones de los guardaparques quienes no participan activamente en las planificaciones, ***"sino que solo cumplen lo que les piden".*** Un ejemplo de que **la opinión de los guardaparques no se toma en cuenta son las rotaciones o movimientos definitivos de personal por disposiciones de jefes**, sin tomar varios aspectos como el tipo de contrato, la responsabilidad, la experiencia y las capacitaciones previas con las que se deben contar para cumplir con las funciones de los nuevos cargos. **Esto implica limitantes en el cumplimiento de funciones, no solo por no estar aptos para cumplirlas, sino que ni siquiera participaron en este tipo de designaciones, algo que también afecta su motivación y, por ende, su desempeño.**

Relacionado con el tema de designación de funciones cabe mencionar que entre los años 2004 y 2010 la DPNG certificó con la empresa SGS para estar dentro del Sistema ISO 9001:2000, esto permitió que la institución empiece **a manejar manuales de procedimientos que estandarizaron el registro de la información y, de alguna manera, definieron funciones del personal de campo y personal administrativo en las 4 islas donde se cuenta con oficinas.** Este sistema de calidad se implementó con personal de la institución quienes hacían controles como **Auditores Internos del Sistema ISO 9001:2000, Auditores Internos de Sistemas Integrados y Seguridad Industrial y Evaluación de Riesgos capacitados por la misma empresa SGS (Anexo 14).** En uno de los grupos focales se manifestó que **no se cuentan con Manuales de Procedimientos para el desarrollo de sus actividades, lo que, en primer lugar, dificulta el cumplimiento de las labores porque cada persona las desarrolla como piensa que están mejor, es decir, están bajo el criterio del funcionario y, en segunda instancia, no permite que los empleados nuevos tengan una guía escrita que les sirva para un aprendizaje estandarizado con un documento institucional.**

Figura 48. Entrevista al Licenciado Jorge Flores Terán y al guardaparque Francisco Segura Jácome. Proceso de Uso Público de la DTOI. Foto: Óscar Carvajal Mora.

El marco legal que respalda el cumplimiento de las funciones de control no presta las garantías suficientes como entidad de control, esto limita su accionar dentro del área protegida y, además, no sienten el apoyo institucional cuando han existido problemas con usuarios que incumplen la normativa. Se resalta que la capacidad respuesta del Proceso de Asesoría Jurídica de la DPNG es muy baja debido a la cantidad de abogados y, además, está centralizada, ya que los funcionarios de ese proceso solo están en la oficina matriz de la isla Santa Cruz. El comentario es que ***"la DPNG es una institución de control que debe estar jurídicamente muy fuerte".*** También en el ámbito legal sucede lo mismo que en la isla Santa Cruz que la DPNG depende de otras instituciones como la Policía Ambiental y la Armada del Ecuador, lo que limita su trabajo, porque no siempre se puede trabajar en conjunto por la falta de personal que también padecen.

b. Personal

De los 40 funcionarios de la DTOI (ver Anexo 15), el Proceso de Ecosistemas (ECO) tiene **18 personas a su cargo entre guardaparques de campo (17) y personal administrativo (1)**. Este Proceso está dividido en los Subprocesos de Conservación y Restauración de Ecosistemas Insulares (CREI), Conservación y Uso de Ecosistemas Marinos (CUEM), Control de Usos Insulares y Marinos, **debido a que se cuenta con poco personal, los guardaparques rotan prácticamente en todas las actividades entre los subprocesos, excepto en las que requieren destrezas o permisos especiales**, por ejemplo, manejo de embarcaciones, para esto se cuenta con 3 guardaparques que cumplen esas funciones (Fuente UTH).

El Proceso de Uso Público (UP) tiene **9 funcionarios entre guardaparques de campo y personal administrativo.** Este proceso está dividido en los Subprocesos de Manejo de Sitios de Visita que es el único que cuenta con **6 guardaparques de campo**, los Subprocesos Manejo de Visitantes y Guías y Administración de la Operación Turística cuenta con 2 técnicos y 1 administrativo para su manejo (Fuente UTH).

Para conocer la percepción sobre si la cantidad de guardaparques de campo es suficiente para lograr los objetivos de conservación de los Procesos de Ecosistemas y Uso Público se preguntaron a 13 personas con entrevistas semiestructuradas y a 2 grupos focales (Figura 49) sobre este aspecto. El **73%** manifestó que **el personal de guardaparques de campo con el que cuentan no es suficiente** (Figura 50)**. El EOF incrementó las responsabilidades de la DTOI, especialmente los controles que se debían hacer en las dos áreas protegidas de Galápagos en su jurisdicción del sur de la isla Isabela, pero no se incrementó personal.** También el EOF obligó a crear cargos administrativos para cumplir con los parámetros de control del Estado, de esta manera se disminuyó el personal de campo para ubicarlo en esas actividades, **debido a esto el punto de vista es que hace algunos años no se cumplen los objetivos de conservación en el campo.** La cantidad de personal baja obliga a que los guardaparques de campo tengan que apoyar a otros procesos, no solo en el terreno, sino también en oficina. **También se mencionó que hay una rotación muy seguida de guardaparques entre Procesos, algo que es considerado negativo,** tanto para el funcionario que no tiene estabilidad en sus actividades, como para la institución que se ve afectada en el cumplimiento de objetivos por el movimiento de gente que no termina las labores encomendadas. **Sin embargo, la rotación de actividades dentro de un mismo proceso tiene percepciones positivas**, ya que no se "funde" al personal realizando las mismas actividades muy seguidas y sin descanso. Según una de las personas entrevistadas explicó que ***"con más personal se pueden realizar rotaciones con más frecuencia, así se mejora la calidad del trabajo y se tienen más ganas de trabajar porque se regresa descansado".***

Figura 49. Grupo Focal. Proceso de Uso Público de la DTOI. Foto: Óscar Carvajal Mora.

Como consecuencia de contar con poco personal, **un problema general en los dos procesos es la acumulación de días libres (días trabajados en fines de semana y feriados) de la mayoría de guardaparques, los cuales se deben tomar para no perderlos, lo que sumado a vacaciones y los imprevistos reducen más el personal con el que se podría contar.** La otra cara de la moneda, es el Centro de Crianza de Tortugas Gigantes de Isabela que está a cargo del Proceso de Ecosistemas en donde los guardaparques **mencionaron que ahora se cuenta con más personal, lo que ha mejorado su efectividad en sus actividades diarias, no acumulan días libres y tienen apoyo cuando se requieren hacer trabajos puntuales con más gente.**

El **27%** expresó que **el personal de guardaparques de campo con el que cuentan sí es suficiente** para cumplir con las actividades designadas (Figura 50). La apreciación es que los Responsables de Procesos o Directores se quejan porque no tienen suficiente personal, **sin embargo, consideran que es importante realizar un análisis si falta personal o si está mal administrado, ya que se ven trabajos muy descoordinados, lo que se relaciona directamente con la planificación de actividades**. Un ejemplo de la mala administración es que con el poco personal que cuenta el Proceso de Uso Público realiza control de actividades en los sitios de visita cercanos, **pero ese trabajo no es efectivo, ya que en algunos de estos lugares se necesita más de una persona para abarcar todo el terreno**, lo que convierte al guardaparque en un funcionario que registra datos de ingreso de turistas, pero que no hace un manejo integral del sitio, además, no cuenta con vehículos terrestres o marítimos para movilizarse. En uno de los grupos focales se destacó que ***"a pesar de que la DPNG tiene convenios con ONGS para apoyar a la institución con voluntarios, esta mano de obra de profesional gratis no se aprovecha como debería, sino que tiene disposiciones para utilizarlos en cosas básicas (limpieza de corrales de tortugas, alimentación de tortugas, registro de visitantes o limpieza de senderos) y no en las profesiones que ejercen".*** Si esta mano de obra que no le cuesta nada a la institución se administrara de mejor manera, se contaría con profesionales en varias ramas que podrían apoyar y mejorar en varios campos a la DTOI.

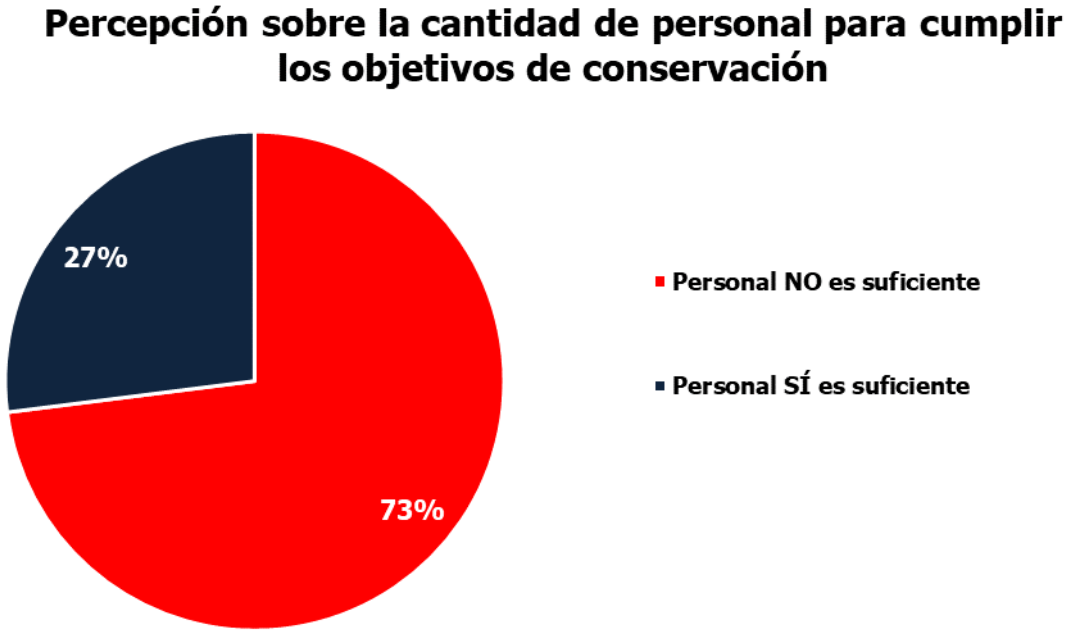


Figura 50. Percepción sobre la cantidad de guardaparques de campo de la DTOI.

En las 13 entrevistas y 2 grupos focales las personas coincidieron que la cantidad de personal designada a los procesos de la DTOI ha sido por las necesidades que se han presentado. **En el caso de la isla Isabela sí se conocen peticiones técnicas relacionadas con la contratación de más personal basadas en las actividades que se desarrollan en la DTOI (Anexo 16).** Sin embargo, la complejidad de contar la cantidad adecuada de guardaparques para manejar las áreas protegidas de Galápagos en el sur de Isabela ha sido el problema que ha enfrentado esta oficina desde su creación.

Por otra parte, **en la DTOI, a pesar de que personal de campo fue movido definitivamente a las áreas administrativas el porcentaje de guardaparques (57%) todavía es más alto**, esto a pesar de los trámites y controles que la institución debe cumplir con las entidades estatales. **Cabe mencionar que la misión y visión institucionales son más operativas que administrativas, lo que se debe considerar para la contratación y distribución de personal.**

Figura 51. Entrevista al guardaparque Marcelo Uvidia Flores. Responsable del Centro de Crianza de Tortugas Gigantes de Isabela. Fotografía: Óscar Carvajal Mora.

Referente a la estabilidad laboral dentro de la DTOI **39 funcionarios tienen nombramientos regulares**, es decir, son personal de planta permanente y **1 funcionario tiene nombramiento provisional**, que está en espera de que se haga el concurso de méritos y oposición para acceder a nombramiento regular. Con estos datos se puede observar que el **97,5% del personal de la DTOI tiene estabilidad laboral**. El **100% de las personas entrevistadas y grupos focales coinciden que la estabilidad laboral es importante** para que los funcionarios puedan desarrollar sus labores, ya que esto implica un incentivo y tranquilidad porque se cuenta con un trabajo seguro (que es muy valorado), se tiene un ingreso económico fijo, así pueden planificar a largo plazo su vida y la de su familia.

Una de las personas entrevistadas manifestó que ***"cuando recibió su nombramiento permanente en 2008, después de más 10 años de inestabilidad con contratos de servicios ocasionales, fue alcanzar un sueño anhelado por muchos guardaparques. Nos motivó a trabajar más por la institución".***

El **mismo porcentaje explicó que la estabilidad laboral es muy importante, no solo para la persona, sino también para la institución**, ya que se cuenta con personal permanente que tiene experiencia y con quienes se puede planificar a largo plazo. Un entrevistado indicó en este tema que ***"es importante para la DPNG, porque crea sentimientos de permanencia y pertenencia, la gente se identifica con la institución. Sin duda, hay más responsabilidad y mejora la calidad del trabajo. También se mejora como servidor porque busca capacitarse para ser mejor funcionario, para ser un referente a otros compañeros. Si no hay estabilidad no se entrega el 100% de sus capacidades, baja el esfuerzo. No se trata solo de estabilidad laboral, sino de motivación para cumplir con sus funciones".***

Por otra parte, **el 14% de los entrevistados expresaron que para cumplir las funciones de guardaparques no tiene nada que ver la estabilidad laboral, el rendimiento de un trabajador no debe ser porque se tiene un contrato o por un nombramiento, sino por responsabilidad personal y compromiso con la institución.** Sobre este aspecto un guardaparque dijo que ***"hace su trabajo porque le gusta, por eso lo realiza con la misma motivación que cuando tenía contrato, pero mentalmente estoy más tranquilo porque sé que cuento con un trabajo estable, un salario seguro cada mes, algo que valoro mucho".***

c. Jornadas de trabajo

Los trabajos de campo son tan variados en la DTOI que las jornadas laborales no están estandarizadas para todos los Procesos, sino que se adaptan al tipo de actividad, al lugar (ubicación, topografía, comunicación), a la distancia del sitio de trabajo (zonas cercanas en Isabela, zonas remotas en el sur de la isla), a la cantidad de personal con el que se cuenta para hacer la actividad y la logística que implica ese trabajo, prácticamente igual como se maneja en la isla Santa Cruz. Todas las personas entrevistadas coincidieron que las **jornadas laborales entre 2003 y 2010 eran más extensas (22 días en el campo alternados con 8 o 10 días de descanso entre viajes) que las actuales (10 a 12 días en el campo)**, **esto se debe a la disminución de trabajos de conservación *in situ* y al incremento de labores administrativas y de control en los sitios de visita.**

Los trabajos de campo del Proceso de Ecosistemas dependen del objetivo de la actividad como se puede observar en el Cuadro 6, sin embargo, se destaca el dato que los guardaparques pasan en el campo un promedio de 180 a 190 días al año y los campamentos duran de 4 a 12 días. Cabe mencionar que la reducción de actividades de conservación también disminuyó la cantidad de días en el campo, **algo que afecta seriamente a las especies nativas y endémicas de flora (Scalesia y darwiniothamnus) y fauna (tortugas gigantes y marinas, pingüinos, iguanas terrestres y marinas) que se encuentran en estos frágiles ecosistemas que son depredadas o desplazadas por especies introducidas.**

Cuadro 12. Lugares y actividades de campo del Proceso de Ecosistemas de la DTOI (Elaboración propia).

Lugares y actividades	Distancias en kilómetros	# de viajes por año
1. Los Pegas: Control de cerdos y vacunos. Monitoreo de tortugas gigantes.	120	3
2. Alemania y Buenaño: Control de cerdos, burros, vacunos y caballos. Control de mora. Control de hormiga roja.	70	4
3. Cazuela (Perimetral): Patrullajes.	20	365 días
4. Cabo Rosa: Control de cerdos y vacunos. Monitoreo de tortugas gigantes. Recolección de huevos de tortugas gigantes. Protección de nidos de tortugas gigantes. Control de higuerilla.	40	3
5. Caleta Iguana: Control de cerdos y vacunos. Control de mora. Monitoreo de tortugas gigantes.	70	4
6. Cinco Cerros: Control de cerdos y vacunos. Control de hormiga negra. Monitoreo de tortugas gigantes. Monitoreo de *Scalesia cordata.* Protección de nidos de tortugas gigantes.	60	3
7. Barahona, Tercera, Cuarta y Quinta Playa: Control de gatos. Censo de flamencos y aves de laguna y costeras.	De 20 a 30	2
8. Cartago: Control de gatos.	80	2
9. El Porvenir, La Llanta: Control de cerdos y vacunos. Control de mora.	70	3
10. Cerro Colorado: Control de cerdos y vacunos. Revisión de los cuadrantes de *Scalesia cordata.* Control de mora.	70	3
11. El Solitario: Control de cerdos y vacunos. Control de mora.	90	2
12. Cerro Ballena: Control de gatos.	40	2
13. Roca Unión: Control de cerdos, burros y vacunos. Monitoreo de tortugas gigantes. Recolección de huevos de tortugas gigantes. Protección de nidos de tortugas gigantes.	30	3
14. El Porteño: Control de Mora. Control de cerdos y vacunos.	50	4
15. El Infiernillo: Control de supirrosa. Control de cerdos.	40	4
16. Volcán Chico y Volcán de Azufre: Limpieza senderos. Recolección de basura inorgánica. Control de hormiga roja.	De 30 a 40	2
17. Caseta de Control Sierra Negra: Control de turistas. Control de cazadores. Control de guayaba. Limpieza de senderos.	25	365 días
18. Piedra Espejo: Control de Mora. Control de cerdos y vacunos.	50	4
19. Zona Agrícola – Vivero Forestal: Reproducción de plantas nativas y endémicas.	20	200 días
20. Isla Isabela desde Puerto Villamil hasta las zonas este y oeste del sur: Patrullajes marino – costeros.	De 10 a 120 kilómetros.	200 días
Observaciones: Las distancias indicadas no son en línea recta, fueron tomadas por GPS durante los recorridos y son tomadas desde Puerto Villamil. Los lugares que tienen dos parámetros de distancia son desde el sitio más cercano hasta el sitio más lejano. A los sitios de trabajo en el borde costero se llega en embarcación de la DPNG y a los sitios en tierra se llega en acémilas (caballos, burros o asnos). Los trabajos que se realizan 365 días al año tienen rotaciones de guardaparques cada 2 semanas.		

Las **jornadas laborales reglamentarias son de 8 horas diarias, pero algunas actividades implican 24 horas, para lo que se necesitan 3 personas para cubrir esos turnos, pero por falta de personal no hay relevos, la gente se cansa, el esfuerzo físico en el campo se triplica.** Un ejemplo de lo mencionado son los trabajos de control insulares **en la caseta de control El Cura (Figura 52), se labora 24 horas (3 jornadas laborables diarias), se hacen rotaciones de guardaparques cada 14 días y se les otorga 7 días libres, antes se trabajaban 7 días y se tenían dos días libres.** En este mismo ámbito en el Proceso de Uso Público las jornadas laborales no son problema, ya que se realizan trabajos diarios de 8 horas en mantenimientos en los sitios de visita y control de turistas en los sitios de visita cercanos.

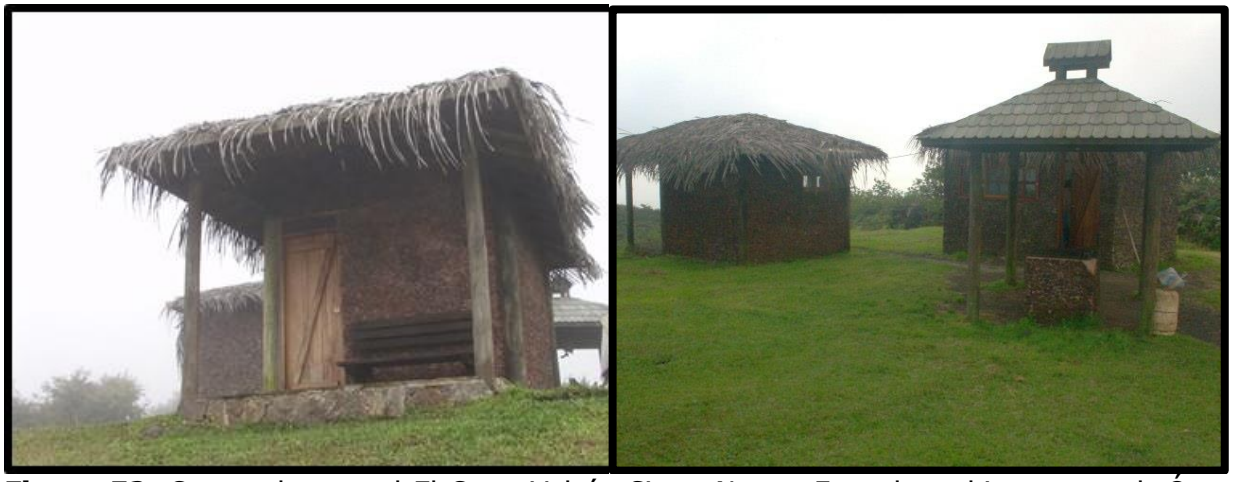


Figura 52. Caseta de control El Cura. Volcán Sierra Negra. Foto de archivo personal: Óscar Carvajal Mora.

Los patrullajes de control en la RMG en el sur de la isla Isabela con la lancha rápida **SEA RANGER 11** (Figura 53) se realizan por 2 o 3 días sin regresar a puerto. Cuando se hacen patrullajes diarios (ida y regreso a puerto el mismo día) se trabajan entre 5 y 6 horas. Para la detección de actividades ilegales también se cuenta con tecnología satelital de alto nivel que ayuda a monitorear las actividades extractivas (pesca artesanal) y no extractivas (turismo) en todo el archipiélago desde el Centro de Control y Monitoreo en la isla Santa Cruz como base y con un pequeño centro en Isabela.

Figura 53. Embarcación rápida SEA RANGER 11. Bahía de Lobería Grande. Foto: Óscar Carvajal Mora.

En la misma línea se analizó la cantidad de horas que los guardaparques trabajan en el campo, **el 100% dijeron que se trabajan más de 8 horas diarias, que, incluso, en varias actividades se labora en horas de la noche (monitoreo de tortugas marinas y controles de animales introducidos), además, en el campo las horas de almuerzo son muy limitadas y se pernocta en zonas agrestes por varios días con las comodidades mínimas indispensables**. También se explicó que las planificaciones en el campo las hacen los guardaparques dependiendo de las circunstancias que se presenten: lugar, época del año y manejo del clima para no sufrir mucho calor o que las lluvias no intervengan en los trabajos. Para cumplir con las actividades en el campo, la institución paga un expendio para la compra de víveres a cada guardaparque, uno de los entrevistados manifestó que ***"el último día de trabajo en el campo (regreso) no lo reconocen con ese pago, a pesar de que es parte de las actividades del viaje de campo".*** Después de cumplir con los trabajos en el campo, en la mayoría de los casos, los funcionarios "ganan días libres", sin embargo, **para los Responsables de Procesos no hay fines de semana, días libres o vacaciones sin que no estén conectados al trabajo.**

Figura 54. Trabajo nocturno entre guardaparques y vulcanólogos en la erupción del volcán Sierra Negra, isla Isabela. Foto: Archivo DPNG.

Las horas extras en el campo **no tienen el reconocimiento formal de la institución**, sin embargo, algunos jefes lo reconocen de manera informal. Una de las personas que participó en las entrevistas mencionó que ***"desde que se sale de la casa al trabajo se deben tomar en cuenta las horas laborales, pero eso no sucede. Sin embargo, si se llega tarde o trabaja menos horas debido a la actividad buscan sancionar, en este aspecto no hay reciprocidad de la institución con el esfuerzo que hacen los guardaparques. Se puede ver un doble discurso porque los jefes dicen que uno siempre es guardaparque, pero cuando algo sucede fuera de las horas laborales la institución no reconoce esas horas extras".***

Los trabajos en lugares cercanos la dinámica no varía mucho a la isla Santa Cruz, por ejemplo, en los muelles los turnos varían de 8 a 12 horas (Figura 47), cuando se trabaja fines de semana o feriados estos días son devueltos. **Un caso particular es el Centro de Crianza de tortugas gigantes de Isabela que, debido a un problema de robo de tortugas gigantes, se incrementó el personal para que esté presente durante los 7 días a la semana (8 horas diarias y el tiempo restante se lo cubre con guardias privados), los 3 guardaparques rotan de tal manera que ninguno acumula horas extras y días libres.** Sin embargo, si se hacen horas extras, a diferencia de las horas extras en el campo, estas horas **sí tienen reconocimiento** con justificaciones que se puedan presentar a través de informes o memorandos de los jefes inmediatos, algo que no sucede con frecuencia por considerarlo un trámite muy burocrático. **También está la opción de que las horas extras se puedan acumular para ganar días libres completos.**

Figura 55. Monitoreo de langosta espinosa. Muelle El Embarcadero, Puerto Villamil, isla Isabela. Foto: Guardaparque Patricio Rosero Gil.

El **73% de las personas entrevistadas explicaron que las largas jornadas laborales en el campo sí tienen afectación en sus relaciones familiares (reclamos, separaciones y no ven crecer a los hijos *"la ausencia del padre de familia sí es fuerte"*) y con sus amistades**, pero reconocen que ***"les gusta su trabajo y que las jornadas laborales en el campo son muy interesantes e intensas, además, saben cuál es su función, no es la única profesión que sale al campo".*** El **27% de los entrevistados dijeron que la afectación es real**, pero que también depende mucho de la forma como los guardaparques manejen la situación con sus familias, comentarios similares a los que se recopilaron en la isla Santa Cruz.

La percepción general es que la DPNG es una entidad de control que debe tener jornadas especiales de trabajo que puede adecuar un reglamento para cumplir actividades con recursos humanos y financieros. Se indicó que ***"las actividades de campo son más operativas, cuando se tengan los recursos se podrán cumplir las actividades y los horarios".***

d. Salarios

En este ámbito se trataron los mismos temas que en la isla Santa Cruz, con la particularidad que todas las respuestas tuvieron una coincidencia del 100%, con matices en los argumentos que las respalda. **Debido a esta homogeneidad en las respuestas no se presentarán gráficos dentro de este ítem.**

Las personas entrevistadas estuvieron de acuerdo que el salario actual de los guardaparques de campo no es acorde a las funciones que cumplen y a las responsabilidades que tienen a su cargo. El común denominador en las respuestas es que los salarios son bajos en comparación con las responsabilidades **legales del cargo (autoridad de control) que son consideradas altas y conflictos con usuarios, con o sin uniforme el guardaparque debe actuar si observa infracciones**. También se argumenta que cuando los procesos legales contra usuarios se han complicado, en ocasiones el guardaparque debe pagar su propio abogado para solucionar problemas institucionales. Un entrevistado manifestó que ***"no siente que haya apoyo institucional en el ámbito jurídico, eso no da seguridad para cumplir con sus funciones".*** Una de las principales funciones de la DPNG es el control de actividades en las dos áreas protegidas por lo que las personas consultadas piensan que **con mejores salarios hay menos posibilidades de corrupción.**

Figura 56. Grupo Focal. Proceso de Ecosistemas de la DTOI. Foto: Óscar Carvajal Mora.

Desde otro punto de vista se piensa que **los salarios no son acordes a las actividades y responsabilidades ambientales que tienen, además de los riesgos, del esfuerzo físico, por estar fuera de casa durante largos períodos y horas extras en los trabajos en el campo (24 horas).** Hay guardaparques que están ocupando cargos de responsabilidad muy alta pero sus salarios siguen como cuando no tenían esas funciones, por ejemplo, en el centro de crianza de tortugas gigantes, que es considerado un emblema de Galápagos, donde se hace un buen manejo técnico en Galápagos de cuidado de más de 500 tortugas gigantes, tienen a cargo infraestructura y equipos muy valiosos, los salarios tienen el mismo rango de funcionarios que no tienen ese compromiso. En este ámbito se hace la comparación con los capitanes que tienes a cargo la embarcación de la institución, a quienes hace varios años atrás se les subió el salario por la responsabilidad que implica el cuidado de ese bien. **Con los salarios actuales la institución ahorra miles de dólares pagando a profesionales como asistentes.**

Otro aspecto que es importante observar **son los encargos de funciones a guardaparques de campo en puestos de responsabilidad, que debido a la falta de nuevas contrataciones quedan en esos cargos de forma permanente, sin embargo, los salarios que reciben se mantienen como salarios de guardaparques**, se argumenta que legalmente no pueden acceder a un incremento salarial porque deben tener un título profesional, **pero es importante reconocer económicamente la experiencia y las responsabilidades que se asumen cuando hay "encargos".** En la misma línea los salarios de Responsables de Procesos se han mantenido estancados, igual que los salarios de guardaparques, cada vez con más carga laboral, **esto indica que las remuneraciones institucionales de manera general deben entrar en un análisis profundo para lograr mejoras progresivas.**

Figura 57. Entrevista al Guardaparque Valentín Moncayo Solórzano. Responsable encargado del Subproceso de Conservación de Recursos Marinos de la DTOI. Foto: Óscar Carvajal Mora.

Un análisis muy interesante es el que hizo una de las personas entrevistadas, en el que explica que **se debe hacer una diferencia entre las responsabilidades de los guardaparques en dos ámbitos administrativos y de campo. Considera que la parte administrativa no está bien cubierta, que tienen muchos vacíos y que los productos que presentan no son acordes al perfil que tienen actualmente, por lo que sus salarios estarían bien. Sin embargo, si se consideran las responsabilidades que tienen en terreno y por la exposición a riesgos el salario es muy bajo.**

Las personas entrevistadas coinciden que el salario actual de los guardaparques de campo no alcanzaría para cubrir sus necesidades fundamentales la brecha es muy grande entre los salarios y la canasta básica. El costo de vida de las islas por la situación geográfica es muy alto (3 veces más), comparado con el continente, el salario actual para una familia de 4 personas no es suficiente, no se puede ahorrar para alguna emergencia, por lo que si surgen imprevistos se hacen préstamos. **Sin embargo, también surgieron comentarios que explicaban que la administración del dinero es clave para que el salario alcance para los gastos del hogar no se puede aspirar a un estilo de vida alto con un salario bajo o medio.** Por otra parte, los estudios universitarios de los hijos se hacen en instituciones en el continente y los costos de salud son muy altos por los traslados al continente que salen casi igual que ir a otras islas.

Todas las personas entrevistadas conocen a guardaparques que realizan otro tipo de actividades productivas para complementar su salario. Las principales actividades mencionadas en la isla Isabela **son la agricultura (venta y autoconsumo), cazadores, mantenimientos de viviendas y electrodomésticos, carpintería, mecánicos, construcción (albañiles), arriendos de viviendas y apoyos a la comunidad con trámites para instituciones públicas.** Con este tipo de actividades no sucede como en la isla Santa Cruz que empezaron como ingresos complementarios, pero con el paso del tiempo se convirtieron en actividades productivas principales, sino que por la realidad socioeconómica de la isla se mantienen como apoyo al salario que reciben, pero, de igual manera, ya no dedican el mismo esfuerzo y tiempo a la institución. Un entrevistado dijo que ***"antes no era necesario hacer otras actividades económicas porque los salarios eran de los mejores en Galápagos, pero igual había guardaparques que hacían actividades productivas porque tenían otras aspiraciones económicas".***

En vista de que todos los entrevistados manifestaron que los salarios actuales de los guardaparques de campo son bajos, se les planteó dos opciones como sugerencia para un incremento salarial: *a) Porcentaje o, b) Estudios de la Canasta Básica*. **El 100% manifestó que el aumento de los sueldos debería fundamentarse en un estudio real de la canasta básica familiar (con bases estadísticas)**, que debe ser un estudio anónimo y en las 4 islas pobladas, pero que debe tener ajustes periódicos para que no haya brechas como las que existen actualmente.

e. Seguridad laboral

Las actividades que se realizan en la DTOI son similares a las que se desarrollan en la isla Santa Cruz, así que están divididas en dos ámbitos: campo (Figura 58) y administrativas. El **100% de las personas entrevistadas estuvieron de acuerdo que las labores que los guardaparques realizan en el campo son de alto riesgo, algo que se incrementa si no se les da los equipos y las herramientas adecuadas para cumplir con su trabajo.** Esto sucede cuando se utiliza personal que no tiene equipos para cumplir algún tipo de actividad

específica, sino que lo hacen para cubrir baches por la falta de personal. El **7% opinó que no todas las actividades que se desarrollan en el campo y los lugares implican alto riesgo**, sin embargo, sí están expuestos a sufrir accidentes o muertes, por lo que los guardaparques deben tener habilidades especiales y tener conocimientos de primeros auxilios en zonas silvestres (no es lo mismo que primeros auxilios básicos) y supervivencia.

Al igual que en la isla Santa Cruz, los entrevistados reconocieron como factores de riesgo a la **topografía de terreno** (irregular, campos de lava), **tipo de herramientas** que se usan (motoguadañas, motosierras, machetes, cuchillos y armas de fuego), **uso de químicos** para control de especies introducidas (venenos, herbicidas y plaguicidas), **clima de las islas** (alta humedad en las dos estaciones del año), **manejo de fauna silvestre** para monitoreos, controles o erradicaciones (especies introducidas, nativas y endémicas), **trabajos nocturnos** (monitoreos de aves, tortugas marinas y navegaciones), trabajos que se hacen solos por falta de personal y **alta posibilidad de enfrentar a delincuentes** dentro del área protegida (tráfico de especies, combustible y droga).

Figura 58. Control de vacunos introducidos. Volcán Cerro Azul. Foto: Óscar Carvajal Mora.

Uno de los problemas que enfrentan por ser una comunidad pequeña es que la información de patrullajes, operativos "sorpresa" y controles aleatorios se filtra, todo el pueblo sabe quiénes participaron en este tipo de trabajos hay un alto riesgo de que haya "venganzas" contra los guardaparques, su familia o propiedades. En 2004, un guardaparque encontró a cazadores locales matando a una tortuga gigante en la zona de La Piedra, se hizo la denuncia, pero no hubo agilidad en los trámites de la autoridad judicial, las personas salieron de las islas, no sin antes amenazar de muerte al guardaparque y su familia, además de matar 4 caballos de su propiedad, esto implica daños psicológicos y pérdidas económicas irreparables.

En el tema de seguro de salud que actualmente tiene la institución (Seguro Social del Estado) para los funcionarios, **el 100% de los entrevistados, no tiene la capacidad de atención para el tipo de accidentes que podría sufrir el personal de campo en Galápagos y, menos aún en la isla Isabela.** El Subcentro de Salud de la isla tiene una infraestructura básica y personal mínimo para la atención de emergencias (atención pre hospitalaria), se lo considera como un sitio para estabilizar al paciente para trasladarlo a otras islas o al continente. De la misma manera, todos los costos de traslado en embarcación a otras islas, avión al continente y el pago a los doctores particulares los deben asumir los pacientes. Una de las personas entrevistadas manifestó que ***"no hay servicios médicos para manejo de emergencias en zonas remotas (Isabela debe considerarse así), con un mismo tipo de accidente en otros lugares sobrevives, acá la posibilidad de morir es muy alta".***

Debido a que el seguro de salud actual no se lo considera eficiente el **100% de los entrevistados indicaron que es importante y prioritario la contratación de seguros de salud y vida particulares que debe ser responsabilidad institucional.** Sin embargo, para que se pueda realizar la contratación de este tipo de seguros es necesario modificar la base legal actual. En uno de los **grupos focales se dijo** ***"se debe considerar que hay familias atrás de los guardaparques que deben estar respaldadas en casos de accidentes graves o mortales".*** La salud debe ser calificada como un derecho, pero no siempre institucionalmente se tiene esa visión, incluso los trámites para justificar accidentes laborales son muy burocráticos y no se brindan las facilidades en casos de emergencia, de hecho, un guardaparque dijo que ***"la institución en ocasiones no reconoce los accidentes laborales como tal a pesar de que ocurrieron en horario y cumpliendo sus funciones".***

En el 2017, la DPNG formó el Comité Paritario de Higiene y Seguridad (CPHS), pero en la isla Isabela no funciona porque la Directiva está sin legalizar, a pesar de eso, en las oficinas y casetas de control se colocó señalética de seguridad y de uso de equipos. El presidente del CPHS explicó ***"que hay planes de hacer fichas médicas para los guardaparques de campo y tratamientos, incluso vacunas en el caso de necesitarse".***

En lo referente a los protocolos de seguridad para las actividades que los guardaparques desempeñan **el 93% de los entrevistados expresaron que la DPNG no tiene este instrumento.** En un grupo focal realizado con los guardaparques dijeron que a pesar de no contar con protocolos ***"deben estar preparados para prevenir accidentes, la seguridad que se maneja en el campo es por conocimientos empíricos o por cursos, por lo que es muy importante la capacitación. Hay bajos índices de accidentes comparados con el tipo de seguridades que se toman".*** Por otra parte, una de las personas entrevistadas hizo un cuestionamiento muy válido: ***"si hubiera protocolos de seguridad institucionales, no digo que no se deban tener, pero si se tienen se deben cumplir, me pregunto ¿hay capacidad institucional para eso?, para mí la respuesta es no".*** El **7% restante manifestó que la institución sí tiene protocolos de seguridad,** sin embargo, explicaron que estos no se socializan.

Para la prevención de incidentes y accidentes en el trabajo de campo la institución debe entregar a los guardaparques equipos de seguridad de buena calidad, para todo el tipo de actividades que se hagan y a todo el personal que desarrolle este tipo de trabajos. El **93% de los entrevistados reconocen que se entregan equipos de seguridad (Figura 50),** pero también explicaron que no son suficientes, porque no se entregan a todos los funcionarios, no para todas las actividades y tampoco en cantidad necesaria entre períodos de entrega. Asimismo, piensan que no todos los equipos son adecuados para el tipo de actividades que se realizan, la

calidad tampoco es la mejor. **A pesar de esto, lo consideran un avance institucional porque antes no tenían nada**, como ejemplo, igual que en la isla Santa Cruz, se ha mejorado en las comunicaciones, ahora cuentan con dos teléfonos satelitales (1 para viajes de campo y otro para la embarcación SEA RANGER 11). El **7% dijo que la institución no entrega equipos de seguridad.**

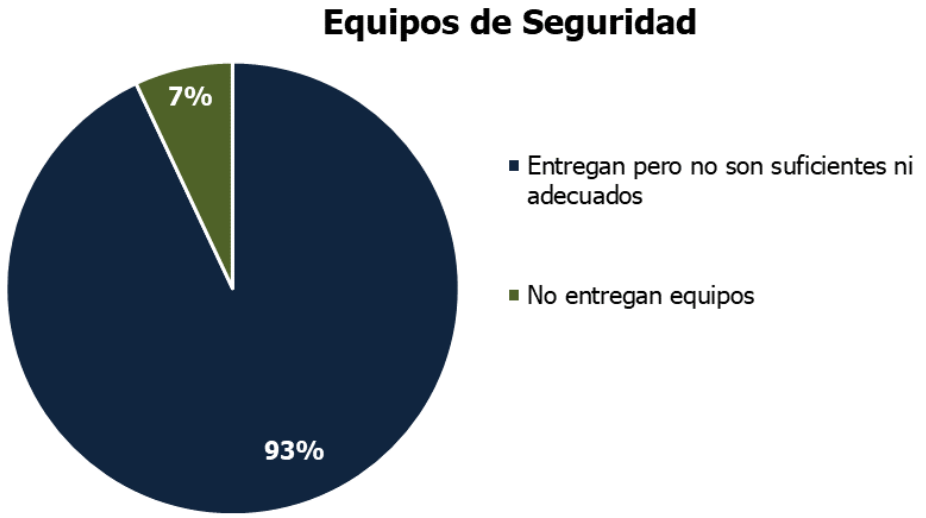


Figura 59. Percepción de los entrevistados sobre la entrega de los equipos de seguridad a los guardaparques de campo en la isla Isabela.

Otro de los aspectos que limitan la calidad y cantidad de equipos es el bajo presupuesto con el que se cuenta. En un grupo focal se manifestó que ***"parte del problema también es que las compras se hacen por catálogo electrónico dentro del Sistema de Compras Públicas, pero no venden lo que promocionan. La situación geográfica de las islas es otro problema para el abastecimiento de materiales en cantidad y calidad, eso dificulta el trabajo con los proveedores y los materiales llegan a destiempo. Se participa en el proceso de adquisición en la etapa de consulta, pero no se compra lo que se solicita".*** Se piensa que algo que afecta la compra de equipos es que no se la hace con asesoría de médicos ocupacionales, sino con criterios de otros profesionales y falta coordinación con los Responsables de Procesos que no participan en las etapas finales de la adquisición, por lo que no se respetan las especificaciones técnicas que se presentaron en los términos de referencia. En esta misma línea uno de los entrevistados explicó que desde su punto de vista ***"se hacen compras generales para todas las islas desde la planta central en Santa Cruz, por ese motivo no se cubren las necesidades específicas de cada isla".*** Esto también aplica a la compra de equipos de campo, ropa y zapatos para el campo que no cubren las necesidades ni en calidad ni en cantidad.

De la misma forma, no se trata de contar con los equipos de seguridad, sino usarlos bien, para esto la institución debe capacitar a los funcionarios, sin embargo, una persona entrevistada expresó que ***"capacita solo una vez para el uso de equipos, pero no se actualizan a pesar de que los equipos cambian"***. También es importante considerar que el uso de equipos debe ser obligatorio bajo un reglamento institucional, es un trabajo de educación, porque se sabe que muchos guardaparques no usan siempre los equipos de seguridad por falta de costumbre y comodidad. **El reglamento también debe contemplar la responsabilidad del guardaparque del uso correcto de los equipos.**

f. Capacitación y formación

Dentro de las personas entrevistadas **el 53% dijeron que la DPNG cuenta con un plan de capacitación,** pero que no se aplican. La principal causa es el bajo presupuesto para su ejecución. Los cursos a los que se tienen acceso se limitan a capacitaciones virtuales (también se ven afectadas por la velocidad del internet en la isla) y que son dadas por el Estado gratuitamente pero que no son acorde a las funciones de los guardaparques. La institución motiva a las capacitaciones virtuales, pero no son consensuadas, sino que son decididas por la UTH desde Santa Cruz, por este motivo ***"hay resistencia a capacitaciones impuestas, la búsqueda de cursos debería ser en conjunto entre la persona que se capacita y quien autoriza, es necesario entender que la capacitación es más aprovechable si se llega a un consenso".*** También es importante desatacar que no consideran que se hace la gestión suficiente para conseguir fondos no solo en la DTOI, sino también en desde la matriz.

De la misma forma que la isla Santa Cruz, piensan que el plan se lo hace para cumplir como requisito para el Ministerio de Trabajo. Una de las personas entrevistadas dijo que la institución ***"debería tener un Plan de Capacitación que se cumpla obligatoriamente".*** Debido a que no se cuenta con un plan "real", no se toma en cuenta los diferentes niveles de destrezas de la gente de campo para escoger los cursos y quien asiste, sino ***"que envían a jefes o gente que no las aplica".***

El **20% afirma que la institución no tiene plan de capacitación,** por lo que guardaparques y Responsables de Procesos hacen autogestión con ONGS para conseguir fondos y puedan participar en cursos o los mismos funcionarios se los pagan, aunque consideran que es obligación de la institución proveer y facilitar capacitaciones. La percepción es que no existe un plan de capacitación profesional, sino que la DTOI cuenta con planes básicos de educación ambiental para guardaparques como el calendario verde o asisten a charlas de científicos visitantes, pero esto es más como una meta del Proceso de Comunicación, Educación y Participación Social de la institución. El **27% desconocen si la institución cuenta con plan de capacitación.**

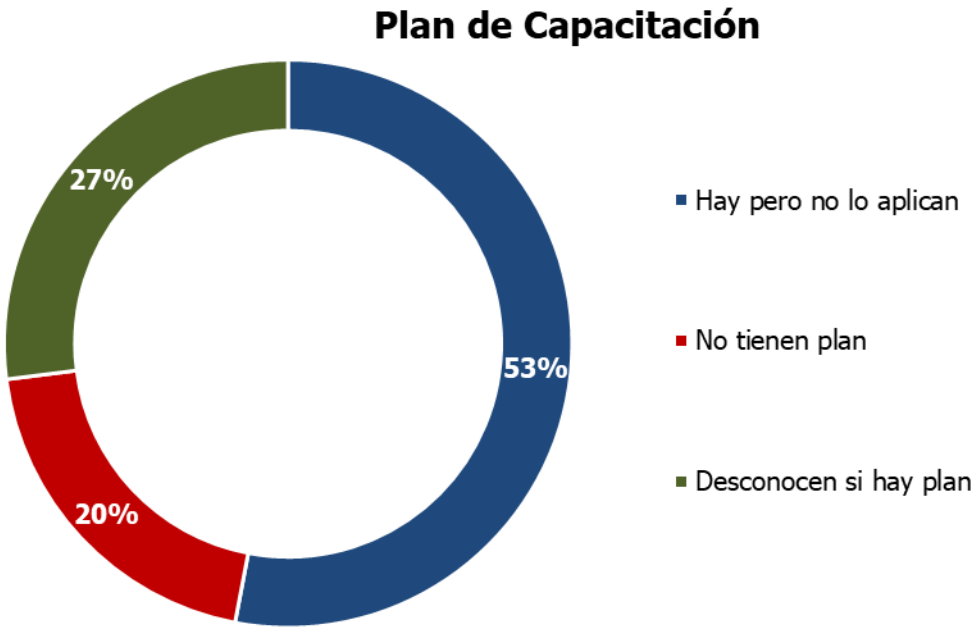


Figura 60. Percepción de los entrevistados sobre el plan de capacitación de la DPNG.

Sobre la selección del personal de campo que asiste a las capacitaciones el **100% de las personas entrevistadas manifestaron que la DPNG no tiene un proceso de selección para decidir quién asiste a capacitaciones,** esta decisión la toman el Director o los Responsables de los Procesos, según los entrevistados **"no hay una selección transparente porque no se ven las necesidades institucionales y las capacidades de quienes asisten, sino que es a dedo"**, esto implica que no haya equidad en asistencia a las capacitaciones, es muy importante para transparentar la selección para que todos tengan la misma oportunidad. Por otra parte, un guardaparque explicó que ***"la decisión para ir a los cursos es del jefe, pero él pregunta quién puede ir, porque si la capacitación es en el continente o en el extranjero los gastos deben ser cubiertos por los guardaparques. No siempre depende de la voluntad del guardaparque para asistir, sino que también de la situación económica influye mucho. Si la capacitación es en otras islas la institución cubre los gastos, entonces los guardaparques van sin problema".***

Figura 61. Entrevista al Ingeniero Henry Yuquilema Salazar. Unidad de Talento Humano de la DTOI. Foto: Óscar Carvajal Mora.

Referente a la percepción sobre la importancia que la institución da a la capacitación de los guardaparques de campo, el **73% opinó que tiene una importancia baja para la institución (Figura 62),** una de las razones son las pocas facilidades (sin permisos o financiamiento) que brinda a los funcionarios, esto no motiva a capacitarse, sino todo lo contrario, lo limita. Por otra parte, hay ONGS que han propuesto pagar cursos para guardaparques, pero se observaron trabas institucionales para que se puedan capacitar, no les dieron permisos, entonces deben usar días libres o cargo a vacaciones, a pesar de que la capacitación le sirve a la institución y es gratuita. **Incluso en autogestiones que los guardaparques han hecho personalmente, la institución puso impedimentos, esto desmotiva tanto a las ONGS a brindar apoyo y también a los guardaparques que se sienten "la última rueda del coche".** Dentro de uno de los grupos focales se manifestó que ***"no sienten apoyo institucional para capacitarse, incluso si uno mismo se paga el curso no te dan el tiempo para capacitarte, pero cuando logras hacerlo sí usan las nuevas capacidades. Además, los jefes inmediatos exigen que se realicen actividades sin estar capacitados, no hay coherencia. La capacitación de guardaparques está descuidada por la institución, no se la ve como una inversión".***

Los entrevistados explican que el poco interés institucional para capacitar al personal de campo es que no hay inducción a los nuevos guardaparques, la que se considera **básica para conocer el alcance de sus funciones y la importancia de su trabajo.** Todos coinciden que el **aprendizaje sucede en el campo por la transmisión de conocimientos de quienes están más capacitados o tienen más experiencia.** Un guardaparque expresó que ***"es muy importante que el conocimiento empírico sea transmitido de los antiguos guardaparques a los nuevos para que no se pierda, pero deben tener actitud para querer aprender. Muchos guardaparques somos autodidactas con la observación que hacemos en el campo, incluso esas observaciones las explicamos a nuestras familias. Nos capacitamos por iniciativa propia porque sabemos que sumamos a la institución con estos conocimientos, aunque muchas veces uno no se siente valorado. La falta de comunicación entre jefes y guardaparques sobre las destrezas y habilidades de cada uno hace que se desperdicien las capacidades tanto para el funcionario como para la institución".***

Por otra parte, dentro de un grupo focal se mencionó que las capacitaciones están centralizadas en la isla Santa Cruz, no se toma en cuenta para los cursos a las Unidades Técnicas, lo que disminuye aún más las oportunidades de capacitación. Otro de los aspectos que se pueden observar es que la institución, por la cantidad de personal que se debe capacitar, prefiere que las capacitaciones lleguen a la mayor cantidad de gente sin importar la calidad de capacitación, esto se debe a que se cuenta con bajo presupuesto. **Con todos estos argumentos hay la apreciación que no se valora que la capacitación mejora a la institución.**

El **27% piensa que la capacitación para la gente de campo tiene una importancia media para la institución (Figura 62),** porque internamente se hacen muchas capacitaciones, un ejemplo, es el Proceso de Uso Público que, debido a su manejo de sitios de visita, debe actualizar conocimientos de los guardaparques y técnicos con nuevas tecnologías que facilitan su trabajo para la toma de decisiones, sin embargo, se reconoce que para cursos que no son institucionales el apoyo baja radicalmente por los limitantes presupuestarios. **De la misma forma que en la isla Santa Cruz ninguna de las personas entrevistadas consideró que para la institución la capacitación para la gente de campo tiene una importancia alta.**

Para el análisis de las respuestas en este ámbito se brindaron a las personas entrevistadas los siguientes parámetros:

- **Importancia baja:** muestra poco interés en capacitar no brinda ningún tipo de apoyo.
- **Importancia media**: muestra interés apoya con permisos limitados, pero no fondos.
- **Importancia alta**: muestra interés con fondos y permisos.

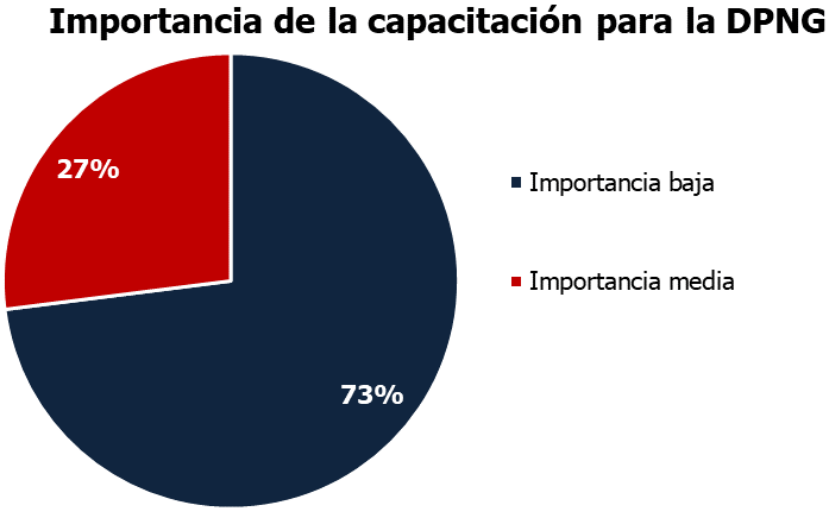


Figura 62. Percepción de los entrevistados sobre la importancia que la DPNG da a la capacitación de los guardaparques de campo.

Asimismo, se preguntó qué tan importante es la capacitación para que los guardaparques puedan cumplir con sus funciones, **el 100% de las personas entrevistadas expresaron que es muy importante**, porque con más conocimientos se logra un cambio de mentalidad, lo que mejora al guardaparque técnicamente, lo que incluso ayuda para que tenga las facilidades de entender y explicar la importancia de su trabajo con base en una capacitación, esto beneficia su **autoestima, seguridad y motivación**. Por otra parte, los guardaparques **capacitados se convierten en educadores ambientales, que replican sus conocimientos en la comunidad y logran que se valore su trabajo.**

La importancia de la capacitación radica en que no solo mejora al funcionario como profesional (Figura 63), sino a la institución, ya que los guardaparques son la imagen institucional. Galápagos tiene reconocimientos internacionales y sus guardaparques deben estar a ese nivel. En el mismo ámbito con más conocimientos vienen más responsabilidades, porque saben cómo hacer mejor su trabajo pueden presentar productos de mejor calidad. **Sin embargo, es muy importante, que las capacitaciones sean integrales como profesionales y como personas (relaciones humanas), que estén dentro de programas para que se puedan actualizar conocimientos permanentemente, así se gana experiencia y también se adapta a las nuevas tecnologías.** Consideran que uno de los aspectos claves para que el aprendizaje sea más efectivo es que las capacitaciones no sean de corto tiempo y que incluyan prácticas. Una de las personas entrevistas explicó que la capacitación es ***"importante para la pertenencia porque el funcionario se empodera de su rol como guardaparque (conoce el sitio donde trabaja) y permanencia institucional porque busca que la capacitación le ayude a trascender en la institución. La capacitación es un derecho".***

Figura 63. Recertificación internacional del Curso de primeros auxilios en zonas silvestres. Financiado Fundación Intercultural Outreach Initiative (IOI). Isla Isabela 2018 (Archivos IOI).

En el tema de las oportunidades para capacitarse **el 100% de las personas entrevistadas dijeron que el personal administrativo tiene más posibilidades de capacitarse que los guardaparques.** Los argumentos que respaldan esta posición es que la gente de campo no tiene acceso a equipos tecnológicos (computadoras institucionales) de forma permanente lo que limita el acceso a la información. **Asimismo, las ofertas de capacitaciones que son más accesibles con los presupuestos institucionales o son gratuitas están más en el ámbito administrativo, por este motivo se tiene la idea de que los directivos prefieren usar fondos para capacitaciones de personal administrativo.** La percepción es que hay discriminación en este aspecto, **porque no se consideran que los métodos de aprendizaje deben ser variados, no todos aprenden de la misma manera y las capacitaciones virtuales son para personas que tienen destrezas para esto, sin embargo, varios guardaparques no tienen esas capacidades.**

Referente a los conocimientos que deben tener los guardaparques de campo para enfrentar el manejo de la tecnología moderna **el 100% de las personas entrevistadas están de acuerdo que no se encuentran preparados para este reto.** El vacío tecnológico es tan grande que hay deficiencia en en manejo de computación en los programas básicos y tampoco tienen donde practicar porque no cuentan con los equipos. Esto conlleva a que no estén preparados para hacer cursos virtuales.

Los guardaparques más jóvenes tienen más facilidad para el manejo tecnológico en varios aspectos, por lo que pueden desarrollar mejores trabajos cuando aplican esos conocimientos, con esta gente nueva también se oxigena a la institución. Un entrevistado manifestó que ***"se debe buscar un cambio de mentalidad en los guardaparques antiguos que piensan que la única función que tiene el personal de campo es el uso del machete y que no debe mejorar técnicamente. Estos guardaparques no están preparados para los retos tecnológicos, pero pueden aprender, un ejemplo, es que ahora todos manejan celulares inteligentes, lo aprendieron poco a poco, pero lo hicieron. Se puede lograr un equilibrio entre guardaparques antiguos (experiencia) y guardaparques jóvenes (tecnología) para fortalecer un equipo de trabajo tanto en el campo como en la oficina".***

g. Profesión

El **100% de las personas entrevistadas están de acuerdo que ser guardaparque es una profesión técnica porque son parte del equipo que maneja las áreas protegidas,** se explica que muchos guardaparques tienen más experiencia, preparación, conocimientos y responsabilidades en el campo que los jefes de procesos. **Los guardaparques son profesionales que dentro de la institución forman parte de las bases que hacen conservación *in situ,* porque con la información que colectan en el campo se toman decisiones para el manejo de las áreas protegidas.** Para el desarrollo de este trabajo no solo se utilizan conocimientos técnicos o académicos, **sino también la experiencia y los conocimientos empíricos, que no son valorados.** También se destaca que el conocimiento empírico de los guardaparques en las zonas de trabajo de los científicos es utilizado para hacer investigaciones y publicaciones, pero pocas veces es reconocido.

Por otra parte, también se mencionó que el profesionalismo se debe medir por el grado de capacitaciones que ha tenido el funcionario, a quien se debe evaluar sus conocimientos cada cierto tiempo para demostrar que mantiene un nivel profesional acorde a las funciones que cumple. Uno de los entrevistados manifestó que son profesionales ***"por su calidad de autoridad de control y que por sus funciones tiene que hacer cumplir la ley, sin embargo, también se debe reconocer que tienen muchas capacidades y destrezas que los vuelven multifuncionales, así pueden apoyar en diferentes áreas de la institución y de otras instituciones".***

De alguna manera también se tiene la visión tradicional de que un profesional es quien tiene un título reconocido, incluso en ese ámbito los guardaparques tienen **el pensamiento que si no tienen un título académico sus opiniones no tienen el mismo valor que la gente que tiene un título profesional, creen que las decisiones deben ser tomadas por la gente "estudiada". Muchas veces no tienen acceso a directores para exponer argumentos en las cosas que no estén de acuerdo.** El testimonio de un ex guardaparque fue muy interesante y presenta un punto de vista diferente de cómo enfocó su ingreso a la institución, explicó que ***"actualmente lo ve como una profesión porque hacen cosas que otros profesionales no hacen en el campo, sin embargo, cuando entró a trabajar lo hizo porque quería ser guardaparque para conservar y conocer las islas, objetivo que alcanzó cuando cumplió ciertos años y luego decidió salir".***

Como parte de la mejora profesional que se busca en la institución **28** funcionarios de la DTOI en 2017 participaron en el proceso para obtener una **Certificación por competencias laborales** en **"Operaciones de Protección de Parques y Reservas"** con **el Instituto Tecnológico Superior "Luis Arboleda Martínez"**, la duración de este documento es de 5 años. Sin embargo, en la opinión de las personas entrevistadas **hay un estancamiento laboral, la normativa que enmarca la carrera administrativa de los guardaparques no tiene escalas para ascensos por experiencia, capacitación y formación.** En países como Argentina un guardaparque que ha iniciado su carrera técnica **puede llegar a ser Director de la institución por experiencia y por preparación académica**, algo que no sucede en el país.

Figura 64. Guardaparques en toma de medidas trimestrales de tortugas gigantes en el centro de crianza. Isla Isabela. Foto: Óscar Carvajal Mora.

El **100% también expresaron que debe existir un reconocimiento formal por parte del Estado a la profesión de guardaparque, que tenga la validez de un título profesional, que les sirva para crecer como persona con mejores salarios, acceso a capacitaciones y formaciones, pero también ayudará a la institución porque contará con profesionales con más capacidades y motivados.** Con un reconocimiento tangible el guardaparque también puede viajar a otras áreas protegidas para enseñar lo que sabe de su profesión. Otra forma de reconocer la profesión es dar más relevancia a las funciones del personal de campo, por ejemplo, **en las rendiciones de cuentas institucionales que se realizan anualmente los guardaparques podrían dar parte de las charlas para explicar las vivencias del desarrollo de las actividades más relevantes, eso también serviría de motivación.**

h. Ambiente laboral

En la DTOI el ambiente laboral tiene matices diferentes, **las percepciones dentro de los Procesos varían dependiendo de las funciones y las apreciaciones cambian sobre el clima dentro de cada proceso en relación con toda la unidad técnica.** A nivel de la DTOI la idea general es que el ambiente laboral no es bueno porque no hay reconocimientos, ni valoración del trabajo que se realiza, **se mencionó que hay abuso de autoridad sobre los guardaparques, se les exige que cumplan actividades que no van acorde a sus funciones sin respaldo escrito, lo que implica no contar con el apoyo institucional si hay problemas cumpliendo estos pedidos**. Consideran que hay preferencias, solo algunos grupos de funcionarios son escuchados y que no hay equidad en el apoyo que reciben los procesos para uso de equipos y vehículos.

Figura 65. Entrevista a guardaparque Cléver García Pinargote. Proceso de Ecosistemas. Centro de Crianza de tortugas gigantes, isla Isabela. Foto: Guardaparque Oscar Tricallotis.

En un grupo focal se manifestó que ***"se observa un mal ambiente laboral desde hace unos 5 años. Hay maltrato, amenazas y persecuciones a ciertos funcionarios y se rompió la institución en grupos, esto incluso la gente de la comunidad lo sabe. El cambio frecuente de Directores no ha permitido que se solucione el problema de la institución quebrada, porque se dedican a trabajar externamente. Como existe este rompimiento interno a los funcionarios no les importa el resultado del trabajo de la institución con tal que quede mal otra persona, se perdió el compañerismo. De los errores se responsabilizan entre grupos, pero la institución es la que queda mal, no solo los funcionarios. Así baja la calidad del trabajo. También se ve al personal desmotivado que quiere salir de la institución y esa desmotivación la pasan al personal nuevo que ingresa".*** Sumado a esto algunas de las personas entrevistadas coincidieron la UTH debe mejorar en el cumplimiento de sus funciones, ya que se la ve como un ente sancionador, sin embargo, se sabe que debe desarrollar otras labores para mejorar las condiciones de los funcionarios en la institución con la búsqueda de capacitaciones, reuniones de integración y motivación del equipo de trabajo, algo que actualmente no sucede.

Una de las personas entrevistadas tiene una posición muy interesante sobre el ambiente laboral en la DTOI, específicamente con los guardaparques de campo, explica que ***"actualmente se hacen menos actividades de campo, eso evita que compartan y se conozcan más, lo que también afecta el clima laboral. En las reuniones de planificación están presentes, pero no participan, no opinan, aunque sí lo hacen en privado cuando las decisiones ya están tomadas. La participación depende del carácter y la educación de la persona. La opinión de la gente de campo es válida para las planificaciones. Se busca hacer actividades de integración, pero no pueden ir todos por las actividades de la institución y el poco personal con el que cuenta, en estas reuniones también se ha querido integrar a las familias de los guardaparques, pero no se ha logrado. La asistencia a eventos de integración también está limitada por los fondos, no se cuenta con el apoyo de la institución, por lo que las personas que quieren asistir, deben pagar sus gastos".***

Dentro de los procesos la percepción general del ambiente laboral cambia rotundamente en varios aspectos, por ejemplo, **sí hay reconocimientos por el buen trabajo que se hace, hay consideración y diálogo por parte del jefe inmediato en asuntos personales, hay apoyo para hacer lo trabajos, escuchan sus observaciones, su opinión es valorada, trabajan como equipo hay confianza, hay responsabilidad y seguridad para desarrollar las actividades.** Incluso se manifestó que muchas veces faltan materiales, pero se ingenian para salir adelante, porque se sienten motivados y les gusta cumplir con su trabajo. Aunque el clima laboral mejora mucho dentro de los procesos hay problemas que lo afectan en ciertos casos, en las entrevistas explicaron que se sienten más cómodos con compañeros de otros procesos, porque se sienten aislados en la toma de decisiones y prefieren no decir nada para evitar problemas.

Figura 66. Entrevista a guardaparque Eduardo Jaramillo Medina. Proceso de Ecosistemas. Caseta de Control El Cura, isla Isabela. Foto: Óscar Carvajal Mora.

La relación laboral entre personal administrativo y personal de campo es buena, pero tienen diferencias en la comprensión de los trabajos que cada grupo realiza, los guardaparques dicen que "***la gente de financiero hace problemas en la entrega de informes para el pago de alimentaciones de campo. No entienden, no valoran y no reconocen el trabajo que se hace, incluso no pagan el último día en el campo. La gente administrativa no ve el problema en la demora de adquirir las cosas para los trabajos de campo, no se entiende cuánto se perjudica si los materiales no llegan a tiempo***". La otra cara de la moneda es la versión de los funcionarios que desempeñan los trabajos en las áreas administrativa y financiera de la institución, quienes explican que ***"los guardaparques no comprenden que para los todos los trámites que se realizan en la institución se debe seguir una normativa muy estricta, que las gestiones se demoran por ese motivo, que esto se hace para que no haya sanciones administrativas, no solo para nosotros sino para ellos también".***

La DTOI es un proceso desconcentrado de la DPNG, la sensación de todos los entrevistados de la institución es que la matriz no da la importancia suficiente a las necesidades de Isabela, sienten que Isabela es la "última rueda del coche". El ejemplo más concurrente es que sienten un bajo o nulo apoyo jurídico en los procesos que tiene la DTOI con usuarios externos, la demora en la atención de este tipo de trámites baja la autoridad de la institución en la isla, porque los infractores no ven sanciones por el incumplimiento de las normativas, esto también afecta los trabajos de control, ya que los guardaparques al ver que su labor, a pesar de los problemas que implicó hacerla, no tuvo resultados, lo que baja su autoestima y los desmotiva a cumplir con su rol. **En este mismo ámbito explican que la institución en más de una ocasión los ha dejado solos para enfrentar problemas judiciales por cumplir con sus funciones, esto les ha llevado a contratar abogados particulares junto con el gasto que esto implica.** Otro ejemplo que destaca es la prioridad que tienen cuando se adquieren nuevos equipos de campo, de cómputo, de impresión, herramientas o vehículos para la institución y la compra se la hace desde Santa Cruz, sienten que solo les llegan las "sobras" de lo que realmente les corresponde, **incluso cuentan que en una ocasión una camioneta nueva que debía llegar para Isabela se quedó en Santa Cruz, a pesar de que en la isla ya no se contaba con ningún medio de transporte para cumplir con las actividades de campo.**

i. Infraestructura, equipos, comunicaciones y movilidad

Para el registro de estos parámetros se utilizó un "Protocolo de observación" en el cual se anotaron los datos más relevantes de las visitas de campo. Las categorizaciones para definir el estado actual de los ítems de este tema se describen en el Cuadro 13.

Cuadro 13. Categorización de las Calificaciones.

Categoría	Descripción
Estado malo	Infraestructura, equipos, vehículos y mobiliario están deteriorados con daños que no se pueden reparar y su utilidad es mínima o nula.
Estado regular	Infraestructura, equipos, vehículos y mobiliario están deteriorados con daños que se pueden reparar y tienen utilidad.

Categoría	Descripción
Estado bueno	Infraestructura, equipos, vehículos y mobiliario no están deteriorados y tienen utilidad.
Adecuado sí	Vehículos y equipos sirven para el tipo de trabajo que se realiza en la institución.
Adecuado no	Vehículos y equipos no sirven o sirven muy poco para el tipo de trabajo que se realiza en la institución.
Operativa sí	Las radios y los teléfonos satelitales funcionan en todos los sitios donde se realizan las actividades de campo.
Operativa no	Las radios y los teléfonos satelitales no funcionan en todos los sitios donde se realizan las actividades de campo, es decir en ciertos lugares no hay comunicación.
Cantidad	Cantidad aproximada de funcionarios que tienen los equipos de campo y de comunicación.
Cantidad de vehículos	Cantidad de vehículos por Dirección o Proceso.

En el Cuadro 14, se observan las condiciones actuales de la infraestructura que utiliza el equipo de guardaparques de campo de la isla Isabela de los Procesos de Ecosistemas y Uso Público. La infraestructura se dividió en tres tipos:

- **Casetas de control:** son de uso permanente (24/7) y deben contar con mobiliario y servicios básicos.
- **Puestos de control:** son de uso temporal y pueden o no contar con mobiliario o servicios básicos (Figura 64).
- **Techos recolectores de agua:** sirven como puntos de avanzada para el control de especies introducidas. Todos están en el volcán Cerro Azul (Figura 65).

Figura 67. Puesto de control Las Diablas, isla Isabela. Foto: Óscar Carvajal Mora.

Figura 68. Techo recolector de agua, isla Isabela. Foto: Óscar Carvajal Mora.

Cuadro 14. Condiciones actuales de la infraestructura que utiliza el equipo de guardaparques de la isla Isabela.

Calificación / Ítem	Estado Estructura			Estado mobiliario			Servicios			Tiempo Construcción	Ubicación / zona	Observaciones
	M	R	B	M	R	B	AG	EE	IT			
Casetas de control			X		X		X	X		2005	El Cura	Caseta para control de visitantes. Inició con un baño simple externo para guardaparques y visitantes, actualmente cuenta con baños para visitantes hombres y mujeres, además de un baño interno en la caseta para guardaparques.
Puestos de control											Muelle	Se hace control de pesquerías pero no se cuenta con infraestructura.
			X		X		X			2005	Las Diablas	Caseta solo para control diario, sin mobiliario para pernoctar.
Techos recolectores de agua		X			X		X			2006	Volcán Cerro Azul - Los Pegas	Caseta para pernoctar con mobiliario básico. Material de construcción zinc. De las zonas más remotas de las islas Galápagos.
		X					X			2008	Volcán Cerro Azul - Media Luna	Caseta para pernoctar sin mobiliario. Punto base para control de especies introducidas.
		X					X			2008	Volcán Cerro Azul - Segundo Cerro	Techos recolectores de agua punto base para control de especies introducidas. Sin mobiliario, solo con tanques de agua.
		X					X			2006	Volcán Cerro Azul - El Aguacate	

Leyenda	Malo: M	Regular: R	Bueno: B	Agua: AG	Energía eléctrica: EE	Internet: IT

En el Cuadro 15, se observan las condiciones actuales de los equipos de campo que utilizan los guardaparques de campo de la isla Isabela. Es importante mencionar que los todos guardaparques Proceso de Ecosistemas que realizan actividades de campo cuentan con carpas (Figura 66), bolsas de dormir, colchonetas y mochilas grandes. Además, el Proceso de Uso Público tiene una carpa para utilizarla para los trabajos de manteamiento en sitios lejanos y la embarcación SEA RANGER 11 para dormir en tierra (Figura 69) en caso de que el mar no lo permita en la lancha.

Figura 69. Tipo de carpa de los guardaparques de la isla Isabela. Foto: Óscar Carvajal Mora.

Figura 70. Campamento múltiple en la zona de Caleta Iguana, isla Isabela. Foto: Óscar Carvajal Mora.

Cuadro 15. Condiciones actuales de los equipos de campo que utilizan los guardaparques de la isla Isabela.

Calificación / Ítem	Estado equipos			Adecuados		Tiempo de entrega				Proceso	Observaciones
	M	R	B	Sí	No	1 año	3 años	5 años o +	#		
Carpas			X	X			X		1	Uso Público	Cuentan con una carpa para 3 personas, los viajes de campo no son muy frecuentes.
			X	X			X		9	Ecosistemas	Todos los guardaparques que realizan viajes de campo cuentan con este equipo.
			X	X			X		1	Ecosistemas Marinos	La carpa está en la embarcación SEA RANGER 11, se la utiliza cuando no se pernoctar en la lancha por las condiciones del mar.
Bolsas de dormir			X	X			X		9	Ecosistemas	Todos los guardaparques que realizan viajes de campo cuentan con este equipo.
Colchonetas			X	X			X		9		
Mochilas grandes			X	X			X		9		
Mochilas pequeñas			X	X		X			18		
Materiales para cocina	X			X				X	2 juegos	Ecosistemas	Cuentan con materiales para hacer una cocina en el campo, sin embargo, están en mal estado.
GPS			X	X				X	7	Ecosistemas	1 GPS está en la embarcación SEA RANGER 11.
			X	X			X		1	Uso Público	

Leyenda	Malo: M	Regular: R	Bueno: B	Cantidad: #

En el Cuadro 16, se observan las condiciones actuales de los equipos de comunicación que utilizan los guardaparques de campo de la isla Isabela. Se puede observar que las radios manuales (Figura 71) no son útiles, debido a que la antena repetidora no sirve, esto hace que la comunicación se realice mediante celulares personales, lo que implica gastos económicos y que no se sientan obligados a contestar el teléfono a los Responsables de Procesos o Director porque no son equipos institucionales, esto sucede incluso en horas laborables. Para los viajes de campo a zonas remotas se cuenta con teléfonos satelitales (Figura 72), es una mejora sustancial, ya que antes no se tenía comunicación en estos lugares.

Figura 71. Radio manual (handie) que tienen los guardaparques de campo para comunicarse. Foto: Óscar Carvajal Mora.

Figura 72. Teléfono satelital que usan los guardaparques de campo para comunicarse desde las zonas remotas. Foto: Óscar Carvajal Mora.

Cuadro 16. Condiciones actuales de los equipos de comunicación que utilizan los guardaparques de la isla Isabela.

Calificación / Ítem	Estado equipos			Operativas		Tiempo de entrega				Proceso	Observaciones
	M	R	B	Sí	No	1 año	3 años	5 años o +	#		
Radios		X		X				X	18	Ecosistemas	La antena repetidora no sirve. Dos radios bases: en la oficina y en embarcación SEA RANGER 11.
		X		X				X	9	Uso Público	La antena repetidora no sirve.
Teléfonos satelitales			X	X				X	2	Ecosistemas	1 teléfono embarcación SEA RANGER 11. 1 teléfono para salidas de campo.

Leyenda	Malo: M	Regular: R	Bueno: B	Cantidad: #

En el Cuadro 17, se observan las condiciones actuales de los diferentes tipos de vehículos que utilizan los guardaparques de campo de la isla Isabela. Para el análisis de este ítem se dividieron los vehículos en camioneta (doble cabinas ver Figura 73), camión (Figura 74), motocicletas y embarcación rápida. **Es importante destacar que el Proceso de Uso Público, a pesar de que realiza las actividades de mantenimiento de todos los sitios de visita terrestres del sur de la isla Isabela no cuenta con un vehículo permanente para el traslado de su personal y el material, sino que depende de la disponibilidad de los vehículos del Proceso de Ecosistemas y de la camioneta de Dirección de la oficina.**

Figura 73. Camioneta a cargo del Proceso de Ecosistemas, isla Isabela. Foto: Óscar Carvajal Mora.

Figura 74. Camión a cargo del Proceso de Ecosistemas, isla Isabela. Foto: Óscar Carvajal Mora.

Cuadro 17. Condiciones actuales de los vehículos que utiliza el equipo de guardaparques de la isla Isabela.

Calificación / Ítem	Estado equipos			Adecuados		Tiempo de entrega				Proceso	Observaciones
	M	R	B	Sí	No	1 año	3 años	5 años o +	#		
Vehículos		X		X				X	2	Ecosistemas	1 camión (2008). 1 camioneta doble cabina (2014).
										Uso Público	Sin vehículo, depende de disponibilidad del Proceso de Ecosistemas y la Dirección.
Motocicletas			X	X				X	1	Ecosistemas	
			X	X				X	1	Uso Público	
Embarcaciones										Uso Público	No tiene embarcaciones.
			X	X				X	1	Ecosistemas	Tiene motores nuevos (3 años de antigüedad).

Leyenda	Malo: M	Regular: R	Bueno: B	Cantidad: #

5.2.2 Efectividad de manejo

El plan de manejo es la herramienta técnica más importante con la que cuentan las áreas protegidas para guiar el cumplimiento de los objetivos de los programas de manejo a corto, mediano y largo plazo. El **60% de las personas entrevistados tienen conocimiento de que el plan de manejo no está actualizado (Figura 75)**, esto a pesar de que es la base para evaluar la efectividad de manejo de la institución. Uno de los instrumentos que están dentro del plan de manejo es la zonificación que se la considera no acorde a la normativa actual, sin embargo, se concuerda que todo el documento necesita una evaluación para saber en qué ámbitos se lo debe actualizar. Una de las opiniones sobre este tema explica de la importancia de que la actualización del plan de manejo **se enlace con la nueva Ley Orgánica Régimen Especial para la Provincia de Galápagos (LOREG).** El **40% desconocen si el plan de manejo está actualizado o no**, dentro de estas personas están guardaparques y miembros de la comunidad, estos últimos piensan que el plan es mal utilizado por los funcionarios explican que ***"a pesar de que es un documento dinámico, lo usan de una forma muy rígida y a conveniencia dependiendo del caso o de la persona".***

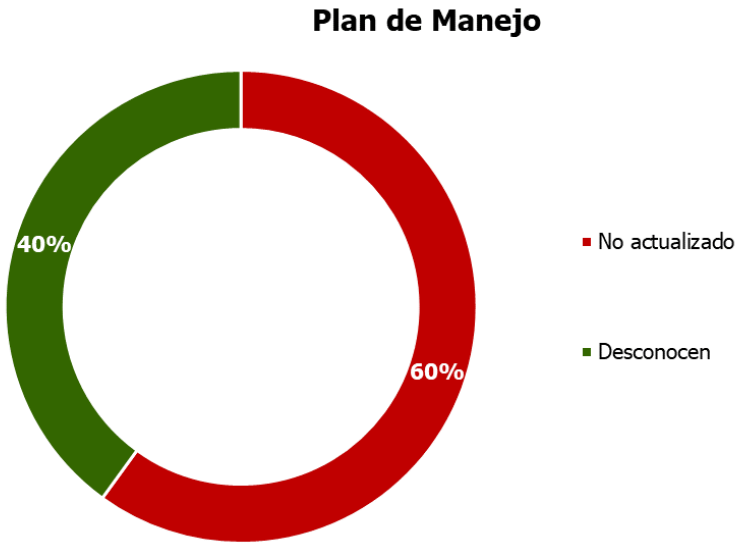


Figura 75. Percepción de las personas entrevistadas sobre el Plan de Manejo de la DPNG.

Por otra parte, el **86% dijo que sí había leído el plan de manejo,** sin embargo, piensan que es un documento escrito con un lenguaje muy técnico que no todas las personas pueden entender y por esa razón no lo leen. Asimismo, es importante que los guardaparques y la comunidad lo entiendan para que lo puedan aplicar en la práctica, lo que no sucede. Los guardaparques que han leído el plan de manejo todos manifestaron que solo leyeron la parte que les compete en su trabajo. Una de las personas entrevistadas destacó que ***"lo ha leído, pero no en su totalidad. Pienso que depende del lector para entender el documento. También el tema dentro del plan debe llamarte la atención para que te interese seguir leyendo. Un documento tan importante como este debe ser entendible por todos, incluso para niños, eso ayuda al involucramiento de su ejecución porque te sientes identificado".*** Un aspecto que destacó en las entrevistas es que anteriormente el plan de manejo se lo entregaba en físico a todos los funcionarios de la institución y a una parte de la comunidad, pero ahora se lo entrega en digital, lo que seguro disminuye su interés de lectura, además de que es un documento grande y con lenguaje complejo. El restante **14% dijo que no había leído el plan de manejo.**

En la elaboración del plan de manejo **el 14% de los entrevistados dijo que sí participó en la construcción del actual plan de manejo**, los guardaparques explicaron que no ven plasmados sus aportes en el documento final, una persona dijo que "***la voz del guardaparque debe estar plasmada en el plan de manejo, por lo que la institución debe promover que esa participación sea más activa***". El **86% restante dijo que no participó en la elaboración del plan de manejo.** En otro punto que coinciden las personas entrevistadas, como en la isla Santa Cruz, **es que la socialización del plan de manejo ha sido deficiente, incluso dentro de la misma institución, hubo un proceso de difusión interno, pero no se le ha dado seguimiento, lo que se ve reflejado en que tanto guardaparques antiguos y nuevos no recuerdan cuando fue la última charla que recibieron sobre este tema.**

Sobre la percepción del cumplimiento de los objetivos y programas del plan de manejo el **73% piensa que es bajo** (Figura 76)**,** se piensa que los objetivos no son acordes a la realidad de las islas y que son puestos en el plan como estrategia para que el documento se vea mejor, pero no con la finalidad de cumplirlos. Por otra parte, es importante saber que se ha hecho para alcanzarlos, es decir, se deben evaluar para conocer si hay vacíos en el plan que no permiten cumplirlos, ***"posiblemente los objetivos no sean el problema, sino las estrategias para alcanzarlos".*** El restante **27% desconoce el nivel de cumplimiento.**

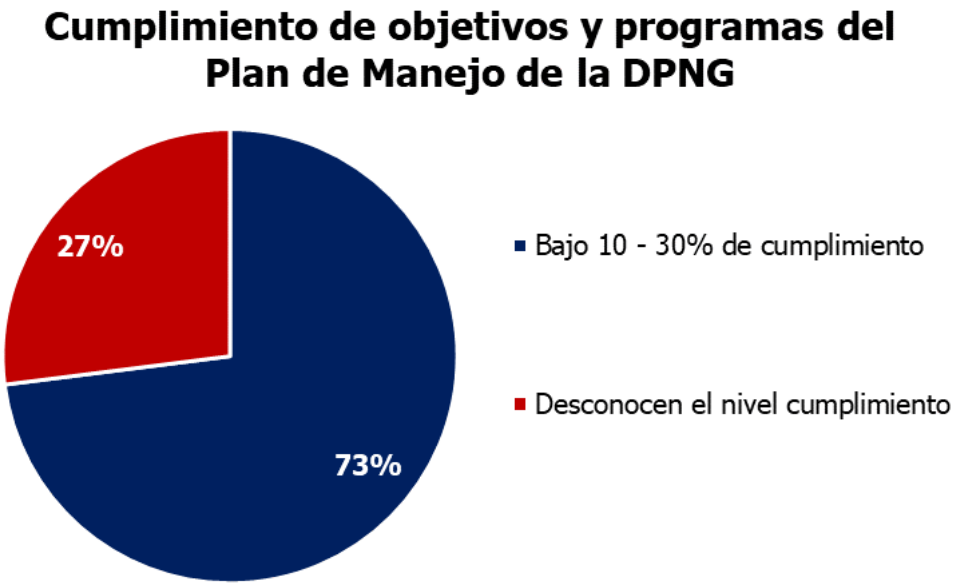


Figura 76. Percepción sobre el cumplimiento de los objetivos y programas del Plan de Manejo de 2015.

En el contexto de la Evaluación de Efectividad de Manejo (EEM) de la DPNG se preguntó si actualmente la institución cuenta con una "herramienta" técnica para medir la efectividad de manejo, el **80% dijo que no se cuenta con una "herramienta".** Mencionaron que conocen algunos documentos que deben presentar para medir los trabajos que realizan, uno es el cumplimiento del POA (presupuestos) y la evaluación del personal (actividades por funcionario), todas anuales, que son obligatorias para presentar al gobierno. **También coinciden en que con estos documentos se muestran solo los resultados de actividades y eficiencia del gasto presupuestario, pero no se mide el impacto que causan a largo plazo, mostrar el impacto ayuda a visualizar los trabajos y motivar a los guardaparques, quienes podrán ver la importancia de su labor y sentir orgullo por lo que hacen.**

Otra forma que identifican de cómo se mide la gestión de la DPNG es el informe anual que presenta a otras instituciones y a la comunidad. Uno de los entrevistados piensa que la EEM se la hace, pero con "***las herramientas separadas en los diferentes procesos, también cree que la estructura organizacional no ayuda a que la DPNG sea efectiva. Es importante hacer un análisis de la EOF".*** El **20% dijo que desconoce si la DPNG cuenta con una "herramienta" para la EEM.** Cabe destacar que para ninguna de las personas entrevistadas la DPNG tiene un documento técnico para medir la EEF.

Figura 77. Entrevista al Guardaparque Alonso Tenelema Jaramillo. Proceso de Ecosistemas de la DTOI. Foto: Óscar Carvajal Mora.

Dentro del mismo contexto de la EEM se preguntó si este instrumento técnico de evaluación debería tomar en cuenta dentro los parámetros de medición el bienestar de los guardaparques de campo en los aspectos analizados en este trabajo de investigación, el **100% expresaron que sí debería contar con este parámetro**, esto es considerado así porque el talento humano es lo más importante en la institución y si las personas están bien, la institución también lo estará: ***"la satisfacción laboral hace a las personas más proactivas y productivas".*** Una de las personas entrevistas explicó ***"sí existe para medir el clima laboral, se lo hace a través de encuestas que tienen varios parámetros, el problema es que, a pesar de los resultados, no se ven cambios. Es importante valorar el trabajo del guardaparque que es la base de la conservación en la institución, por eso se debe tomar en cuenta su bienestar en todas las instancias laborales, esto es clave para que puedan rendir en la institución. El apoyo emocional dentro de la institución también es importante y no se hace".***

5.2.3 Relación entre las condiciones laborales y la efectividad de manejo

El **100% de las personas entrevistadas aseguraron que sí existe una relación directa entre las condiciones laborales y la efectividad de manejo**, expusieron que ***"si no se cuentan con buenas condiciones no se puede dar ni exigir el 100% de cumplimiento en las actividades, habrá cosas que no se puedan hacer o que se harán a medias o mal hechas, por lo que es importante contar con personal fortalecido en todos los aspectos, es decir, invertir en la gente es la base para ser efectivos en el manejo".*** Se resaltó también que **si la efectividad se midiera por las condiciones actuales que tienen los guardaparques se vería el esfuerzo extra que se hace en las labores de campo y en otras actividades de la institución, "aman lo que hacen".** En una institución técnica como la DPNG la Efectividad de Manejo se ve reflejada en la forma de ejecución de las actividades en el campo, si no se hacen bien en el campo las cosas que son la base, las decisiones de manejo serán negativas, por lo que, **incluso deben ser parte de la toma de decisiones por la experiencia en territorio, esto posiblemente mejore su rendimiento al empoderarse más de su trabajo y los motivará.**

Figura 78. Entrevista al guardaparque Iván Rosero Cartagena. Proceso de Ecosistemas de la DTOI. Foto: Óscar Carvajal Mora.

5.3 Comparación entre los estudios de caso de las islas Santa Cruz e Isabela

En los capítulos anteriores se plasmaron los resultados individuales de la información obtenida en el campo en las islas Santa Cruz e Isabela. En este capítulo se hará la comparación de los hallazgos entre las dos islas a través de un cuadro comparativo (Cuadro 18), cuya estructura tiene como base los 3 objetivos específicos del trabajo de investigación, posteriormente se colocan los temas transversales y el ámbito que le compete a cada tema, después se muestran los resultados que se alcanzaron con las herramientas de obtención de información (entrevistas semiestructuradas, grupos focales y encuestas) que se aplicaron en las islas. En la siguiente fila se colocaron los indicadores explican con más detalle qué se midió y los porcentajes por islas y por encuestas que dan una visión general de las apreciaciones en los temas transversales. **Cabe mencionar que las encuestas fueron realizadas exclusivamente a personas que son o fueron guardaparques de campo que están en funciones dentro de la DPNG en las dos islas del estudio.**

El tipo de manejo administrativo, financiero y operativo de la DPNG a nivel provincial debe seguir los mismos lineamientos, es decir, que debería tener igual forma de funcionamiento en las 4 islas donde tiene sus oficinas, sin embargo, esto no sucede en la práctica, ya que los procesos desconcentrados (Oficinas Técnicas de Isabela y San Cristóbal) no cuentan con ciertas áreas que debilitan su funcionamiento, a pesar de esto, de alguna manera, sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas son muy similares. Una de las comparaciones claves entre islas es el personal que tiene cada una para desarrollar sus actividades, en el Cuadro 18 se puede observar la cantidad de funcionarios que tienen las islas Santa Cruz e Isabela en los procesos que coinciden, **esto es muy interesante, ya que se puede observar una diferencia 192 personas a favor de la oficina matriz. Sin duda, esto se debe a la carga administrativa que manejan los funcionarios en Santa Cruz, aunque la Dirección que más destaca es la de Ecosistemas que cuenta con 111 funcionarios, de los cuales la mayoría son guardaparques de campo y técnicos. Su contraparte en la isla Isabela tiene la sexta parte prácticamente con las mismas responsabilidades en varios ámbitos.**

Debido al tipo de manejo de la DPNG, se puede observar en el **Cuadro 18,** las respuestas que dieron las personas que participaron en entrevistas, grupos focales, talleres y encuestas tienen una tendencia muy marcada en las percepciones de la mayoría de los temas tratados. **Las diferencias en los porcentajes son mínimas, lo que se puede entender por las particularidades geográficas, sociales y económicas de cada isla y las dinámicas que se tienen dentro de cada oficina y en los procesos mismos**. La homogeneidad de algunas respuestas **se puede observar en ítems que tienen el 100% de coincidencia, por ejemplo, personal (estabilidad laboral), seguridad laboral (seguros de salud y vida) y profesión (Guardaparque como profesión).**

Asimismo, en pocos ítems se pueden observar diferencias muy marcadas con altos porcentajes entre uno y otro, por ejemplo, **en el tema de funciones en el indicador de quién define las funciones, en Isabela destaca que el 42% piensa que es el jefe quien las define (es el más alto porcentaje en todos los indicadores por mucho), mientras que en Santa Cruz es este mismo indicador tiene el 14%**; otro ejemplo, **está en la entrega de equipos de seguridad donde en Santa Cruz y en las encuestas resaltan porcentajes de 44% y 60% en el indicador que la institución no entrega equipos, pero Isabela tiene un 7%.**

Cuadro 18. Comparación de resultados del trabajo de campo por objetivos específicos entre entrevistas semiestructuradas y encuestas generales (Elaboración propia).

Objetivo Específico 1: Analizar las condiciones de trabajo de los guardaparques de campo de las oficinas de Santa Cruz e Isabela en lugares cercanos y remotos donde realizan sus labores.				
Funciones: Definición de funciones				
Resultados				
Ítem	**Indicadores**	**Herramientas de obtención de información**		
		Entrevistas Semiestructuradas		**Encuestas generales**
		% Santa Cruz	**% Isabela**	**%**
1	No están definidas las funciones	4%	7%	11%
2	Contratos de trabajo o nombramientos definen funciones	14%	11%	29%
3	Plan de Manejo define funciones	11%	11%	0%
4	Estatuto Orgánico Funcional define funciones	25%	11%	26%
5	Los jefes definen las actividades	14%	42%	29%
6	Perfiles de puestos y Manual de clasificación de puestos definen funciones	11%	7%	5%
7	Protocolos de Procedimientos definen funciones	7%	7%	0%
8	Desconocen si hay documentos	14%	4%	0%
Personal: Cantidad de personal				
Resultados				
Ítem	**Indicador**	**Herramientas de obtención de información**		
		Entrevistas Semiestructuradas		**Encuestas generales**
		% Santa Cruz	**% Isabela**	**%**
1	Personal NO es suficiente	88%	73%	89%
2	Personal SÍ es suficiente	12%	27%	11%

Personal: Cantidad de personal			
Dirección/Proceso	**Santa Cruz**	**Isabela**	**Diferencia**
Dirección Administrativa Financiera / Proceso Administrativo Financiero	56	6	50
Dirección / Proceso de Ecosistemas	111	18	93
Dirección / Proceso de Educación Ambiental y Participación Social	17	3	14
Dirección / Proceso de Gestión Ambiental	14	2	12
Dirección / Proceso de Uso Público	22	9	13
Dirección General / Dirección Isabela	12	2	10

Personal: Estabilidad Laboral				
Resultados				
Ítem	**Indicador**	**Herramientas de obtención de información**		
		Entrevistas Semiestructuradas		**Encuestas generales**
		% Santa Cruz	**% Isabela**	**%**
1	Estabilidad laboral SÍ es importante	100%	100%	100%
2	Estabilidad laboral NO es importante	0%	0%	0%

Jornadas laborales: Afectación a la familia				
Resultados				
Ítem	**Indicador**	**Herramientas de obtención de información**		
		Entrevistas Semiestructuradas		**Encuestas generales**
		% Santa Cruz	**% Isabela**	**%**
1	Sí afecta a la relación con la familia.	100%	100%	80%
2	No afecta a la relación con la familia.	0%	0%	20%

Salarios: De acuerdo a las responsabilidades y funciones				
Resultados				
Ítem	**Indicador**	**Herramientas de obtención de información**		
		Entrevistas Semiestructuradas		**Encuestas generales**
		% Santa Cruz	**% Isabela**	**%**
1	Salario está acorde con sus responsabilidades	4%	4%	3%
2	Salario no está acorde a sus responsabilidades	96%	96%	97%

Salarios: Cubren las necesidades básicas				
Resultados				
Ítem	**Indicador**	**Herramientas de obtención de información**		
		Entrevistas Semiestructuradas		**Encuestas generales**
		% Santa Cruz	**% Isabela**	**%**
1	Salario cubre necesidades básicas	4%	4%	9%
2	Salario no cubre necesidades básicas	96%	96%	91%

Salarios: Guardaparques con otra actividad económica				
Resultados				
Ítem	**Indicador**	**Herramientas de obtención de información**		
		Entrevistas Semiestructuradas		**Encuestas generales**
		% Santa Cruz	**% Isabela**	**%**
1	Sí conoce a guardaparques que hagan otra actividad económica para complementar salarios.	100%	100%	74%
2	No conoce a guardaparques que hagan otra actividad económica para complementar salarios.	0%	0%	26%

Seguridad Laboral: Trabajo de alto riesgo				
Resultados				
Ítem	**Indicador**	**Herramientas de obtención de información**		
		Entrevistas Semiestructuradas		**Encuestas generales**
		% Santa Cruz	**% Isabela**	**%**
1	Trabajo de guardaparque SÍ es de alto riesgo.	96%	100%	91%
2	Trabajo de guardaparque NO es de alto riesgo.	0%	0%	9%
3	Desconoce	4%	0%	0%

Seguridad Laboral: Seguros de salud y seguros de vida				
Resultados				
Ítem	**Indicador**	**Herramientas de obtención de información**		
		Entrevistas Semiestructuradas		**Encuestas generales**
		% Santa Cruz	**% Isabela**	**%**
1	Seguro de salud institucional SÍ cubre las necesidades.	0%	0%	0%
2	Seguro de salud institucional NO cubre las necesidades.	100%	100%	100%
3	Contratación de seguros de vida y salud privados SÍ es necesario.	100%	100%	100%
4	Contratación de seguros de vida y salud privados NO es necesario.	0%	0%	0%

Seguridad Laboral: Protocolos de Seguridad				
Resultados				
Ítem	Indicador	Herramientas de obtención de información		
		Entrevistas Semiestructuradas		Encuestas generales
		% Santa Cruz	% Isabela	%
1	Sí se tienen pero no se aplican	26%	7%	40%
2	No se tienen	74%	93%	60%

Seguridad Laboral: Equipos de Seguridad				
Resultados				
Ítem	Indicador	Herramientas de obtención de información		
		Entrevistas Semiestructuradas		Encuestas generales
		% Santa Cruz	% Isabela	%
1	Entregan pero no son suficientes ni adecuados	52%	93%	37%
2	No entregan equipos	44%	7%	60%
3	Entregan suficientes y adecuados	4%	0%	3%

Formación y Capacitación: Plan de Capacitación				
Resultados				
Ítem	Indicador	Herramientas de obtención de información		
		Entrevistas Semiestructuradas		Encuestas generales
		% Santa Cruz	% Isabela	%
1	Hay pero no lo aplican	67%	53%	43%
2	No tienen plan	21%	20%	57%
3	Desconocen el tema	12%	27%	0%

Formación y Capacitación: Importancia de la capacitación de guardaparques para la DPNG				
Resultados				
Ítem	**Indicador**	**Herramientas de obtención de información**		
		Entrevistas Semiestructuradas		**Encuestas generales**
		% Santa Cruz	**% Isabela**	**%**
1	Importancia baja	71%	73%	51%
2	Importancia media	17%	27%	43%
3	Desconocen el tema	12%	0%	6%

Formación y Capacitación: Importancia de la capacitación de guardaparques para cumplir con funciones				
Resultados				
Ítem	**Indicador**	**Herramientas de obtención de información**		
		Entrevistas Semiestructuradas		**Encuestas generales**
		% Santa Cruz	**% Isabela**	**%**
1	Sí es importante	100%	100%	94%
2	No es importante	0%	0%	6%

Profesión: Guardaparque como profesión				
Resultados				
Ítem	**Indicador**	**Herramientas de obtención de información**		
		Entrevistas Semiestructuradas		**Encuestas generales**
		% Santa Cruz	**% Isabela**	**%**
1	Sí es profesión	100%	100%	100%
2	No es profesión	0%	0%	0%

Profesión: Reconocimiento a la profesión de Guardaparque				
Resultados				
Ítem	**Indicador**	**Herramientas de obtención de información**		
		Entrevistas Semiestructuradas		**Encuestas generales**
		% Santa Cruz	**% Isabela**	**%**
1	Sí es importante el reconocimiento.	100%	100%	97%
2	No es importante el reconocimiento.	0%	0%	3%

Objetivo Específico 2: Analizar los aspectos más relevantes de la efectividad de manejo del Parque Nacional Galápagos a través de documentos técnicos y la perspectiva de los actores principales del área protegida.

Plan de Manejo				
Resultados				
Ítem	**Indicador**	**Herramientas de obtención de información**		
		Entrevistas Semiestructuradas		**Encuestas generales**
		% Santa Cruz	**% Isabela**	**%**
1	Actualizado	17%	17%	43%
2	No actualizado	58%	60%	57%
3	Desconocen	25%	40%	0%

Cumplimiento de objetivos y programas del Plan de Manejo de la DPNG				
Resultados				
Ítem	**Indicador**	**Herramientas de obtención de información**		
		Entrevistas Semiestructuradas		**Encuestas generales**
		% Santa Cruz	**% Isabela**	**%**
1	Bajo 10 - 30% de cumplimiento	71%	73%	74%
2	Medio 31 - 60% de cumplimiento	13%	0%	26%
3	Alto 60 - 90% de cumplimiento	8%	0%	0%
4	Desconocen el nivel cumplimiento	8%	27%	0%

Lectura del Plan de Manejo de la DPNG				
Resultados				
Ítem	**Indicador**	**Herramientas de obtención de información**		
		Entrevistas Semiestructuradas		**Encuestas generales**
		% Santa Cruz	**% Isabela**	**%**
1	Sí ha leído el plan de manejo	75%	86%	97%
2	No ha leído el plan de manejo	25%	14%	3%

Herramienta de Evaluación de Efectividad de Manejo				
Resultados				
Ítem	**Indicador**	**Herramientas de obtención de información**		
		Entrevistas Semiestructuradas		**Encuestas generales**
		% Santa Cruz	**% Isabela**	**%**
1	DPNG SÍ cuenta Herramienta de Evaluación de Efectividad de Manejo	8%	0%	34%
2	DPNG NO cuenta Herramienta de Evaluación de Efectividad de Manejo	92%	80%	66%
3	Desconocen	0%	20%	0%

Bienestar de los guardaparques en la Evaluación de Efectividad de Manejo				
Resultados				
Ítem	**Indicador**	**Herramientas de obtención de información**		
		Entrevistas Semiestructuradas		**Encuestas generales**
		% Santa Cruz	**% Isabela**	**%**
1	Sí	100%	100%	97%
2	No	0%	0%	3%

Objetivo Específico 3: Analizar la relación existente entre las condiciones laborales de los guardaparques y la efectividad de manejo del Parque Nacional Galápagos.				
Resultados				
Ítem	**Indicador**	**Herramientas de obtención de información**		
		Entrevistas Semiestructuradas		**Encuestas generales**
		% Santa Cruz	**% Isabela**	**%**
1	Sí hay relación	96%	100%	80%
2	No hay relación	4%	0%	20%

Finalmente, para determinar el estado actual del ambiente laboral dentro de las encuestas se adaptaron las "12 preguntas para medir la satisfacción laboral" de Marcus Buckingham (López 2001) para la DPNG, sin embargo, analizando la realidad fue necesario incrementar 6 preguntas (Anexo 17). Debido a que la encuesta se la hizo solo a guardaparques de campo se puede tener una idea más clara de cuál su estado emocional dentro de la institución y pueden brindar directrices a las autoridades en qué aspectos se pueden trabajar para mejorar la situación del personal en la DPNG. **El aspecto que más destaca es como el funcionario siente el apoyo institucional para el desarrollo de su trabajo (Figura 79), en donde los resultados que más respuestas tienen son los niveles bajo (34%) y medio (55%), lo que indica que los problemas de fondo a pesar de que son conocidos no son tratados. El 11% piensa que el apoyo institucional es alto, esto no indica que los problemas se han solucionado, sino que se los está tratando y la solución es progresiva.**

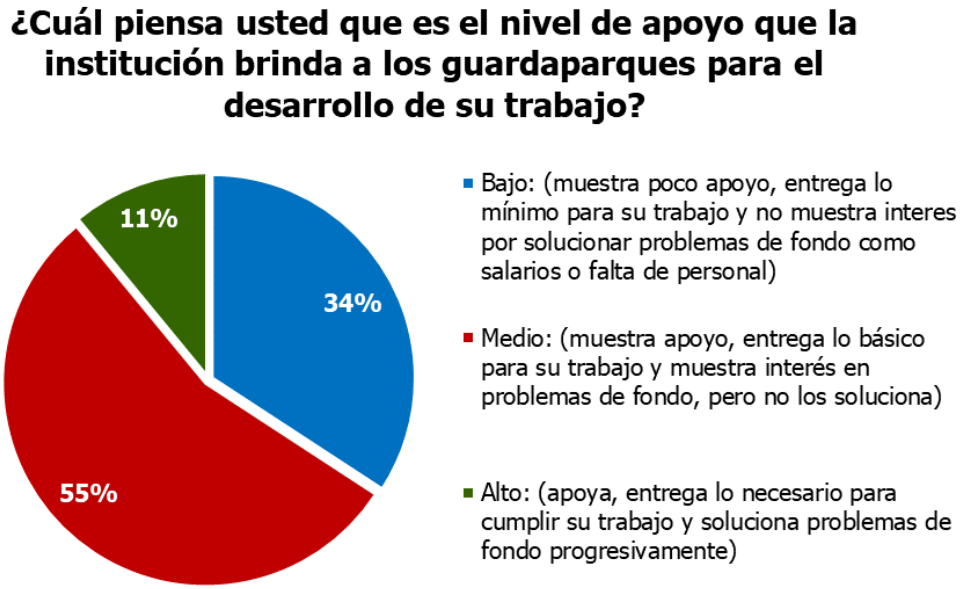


Figura 79. Percepción de los guardaparques de campo sobre el apoyo que la institución brinda a su trabajo.

Se debe tomar en cuenta que este no es un problema exclusivo de la DPNG, sino que en la mayoría de las empresas, organizaciones e instituciones las personas que están a la cabeza y los planes estratégicos, generalmente, tienen planeado un discurso, en el que resalta a "su gente" y "su cultura" como lo más importante para su funcionamiento, **sin embargo, no es común que le den a su personal la importancia que se merece.** En la realidad, es bajo el número de empresas, organizaciones e instituciones en donde los trabajadores se encuentran realmente a satisfechos y ven a sus trabajos con tal gusto que les motiva a brindar todo para el bien de la organización. Pero lo más frecuente es la queja y la insatisfacción del empleado, esto sucede porque **"se sienten desaprovechados, subvalorados, desmotivados y lógicamente no desarrollan sentimientos que los lleven a brindar todo de sí por la organización"** (López 2001)**.**

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Debido a la variedad de temas que se tratan en el trabajo de investigación, en este capítulo se realizaron conclusiones y recomendaciones diferenciados, esto a pesar de que entre todos existen conexiones directas o indirectas. Las relaciones más evidentes son entre la cantidad de personal con las jornadas laborales, la seguridad laboral, la capacitación y formación con el desarrollo de sus funciones, el reconocimiento de la profesión de guardaparques con los salarios **y la más importante para el criterio del investigador: todas las condiciones laborales de los guardaparques con la efectividad de manejo del área protegida.** En cada tema se encontrarán primero las conclusiones y, basadas en estas, se podrán observar las recomendaciones.

6.1 Funciones

Los diferentes tipos de respuestas que se obtuvieron en este tema dejan en evidencia que dentro de la institución no se tiene claro cuáles son los documentos que definen las funciones de los guardaparques de campo. Esto podría suceder por algunas razones, la principal es la falta de comunicación por parte de quienes son los funcionarios que definen las actividades, pero no las hacen (Directores/as, Responsables de Procesos/Subprocesos y Talento Humano) y de quienes las hacen, pero no las definen (Guardaparques y Técnicos), lo que crea un desconocimiento del instrumento que rige las funciones y, obviamente, de las mismas funciones. Otro motivo, **es la falta de participación en la construcción de los documentos que explican las tareas que se deben cumplir, lo que explica que un alto porcentaje de guardaparques hayan contestado que sus jefes son los que definen las actividades**, esto también es visible en las planificaciones que se hacen a corto plazo y que son cambiadas por cubrir otras actividades. **La deficiente socialización a todo nivel de los documentos que definen las funciones es una de las falencias que se puede observar, no solo con la definición de actividades, sino con otro tipo de información que es clave para el funcionamiento institucional.**

Por otra parte, **el Estatuto Orgánico Funcional de la DPNG, que es el instrumento que define los productos que la institución debe presentar, está desactualizado, es decir, no está alineado con el funcionamiento de la institución**, sin embargo, es la base con la cual se toman varias de las decisiones, esto se debe a que la Contraloría General del Estado y el Ministerio de Trabajo lo toman como referencia para evaluar ciertos parámetros de la gestión de la DPNG. **La misión de la institución tiene una finalidad operativa definida en el plan de manejo de 2015, pero el EOF es un instrumento más administrativo que operativo, que tiene validez legal, lo que no permite o complejiza su adaptación al plan y a otros instrumentos legales más actuales.**

Se recomienda realizar una evaluación y reestructuración participativa desde las bases (guardaparques y técnicos) del Estatuto Orgánico Funcional de la DPNG. El nuevo EOF, debe estar enlazado con los programas de manejo del plan, por lo que es importante que tenga un enfoque más operativo que el que actualmente presenta. **Este documento debe servir como base con los productos que se deben alcanzar como DPNG, pero se ve la necesidad de llegar más lejos con la elaboración (actualización) de "Manuales de Procedimientos" en los que se expliquen detalladamente las actividades que se requieren para lograr el producto, esto no servirá para que los funcionarios estandaricen sus funciones de acuerdo a la realidad de cada isla, sino que ayudará para que cualquier guardaparque cuente con una base en el caso de que cambie de área o sea nuevo en la institución.**

Es importante mencionar, que la DPNG cuenta con una base de este tipo de documentos que se mantuvieron en uso dentro del Sistema de Calidad de la institución desde el 2004 hasta el 2010. **Dentro del Sistema de Calidad fue fundamental contar con un equipo de auditores que ayudaba a mejorar continuamente los manuales con los aportes de todos los funcionarios, también incluía un aspecto de evaluación constante para asegurarse su cumplimiento.**

La recomendación anterior **está ligada a mejorar la socialización de todos los documentos que se generen, con un programa de comunicación interno que no solo sirva para el "boom" inicial de lanzamiento de los documentos, sino que haga un seguimiento para que no se pierda la información con el paso del tiempo.** Este programa debe estar enlazado con los Responsables de Procesos y con los guardaparques que más experiencia tengan para que sean el soporte de sus compañeros *in situ* (en el campo), **es decir, que cumplan como parte de sus funciones un rol de comunicadores, algo que no es complejo de hacer ya que cuentan con la experiencia de años cumpliendo sus trabajos.**

Debido a la gran superficie que tienen las dos áreas protegidas de Galápagos y que las actividades de conservación que se realizan en estos espacios, si bien están relacionadas, no siempre están enlazadas, una de las personas entrevistadas tuvo la sugerencia de que ***"es importante analizar la creación de dos Direcciones de Ecosistemas: 1 marina y 1 insular para mejorar la administración de las dos áreas protegidas".*** Cuando se analiza esta recomendación se puede observar que prácticamente ya se funciona de esta manera, incluso físicamente (oficinas) no están en el mismo edificio, **sino que se busca reducir la carga laboral y mejorar la eficiencia con dos direcciones independientes que deben continuar con el mismo tipo de coordinación en el caso de necesitarlo.**

6.2 Personal

La cantidad de personal de campo en la DPNG es un problema que tiene varias tonalidades que se deben resolver paso a paso. **Cuando se cuenta con personal limitado, es muy importante que los Responsables de Procesos conozcan el funcionamiento del área en la que se realizan las actividades no solo administrativamente, sino también el aspecto operativo en el terreno, lo que implica invertir mucho tiempo en viajes de campo, por lo menos hasta entender los trabajos que se hacen**, pero esta actividad debe retomarse con cierta frecuencia para actualizar el estado de los trabajos y la cantidad de gente que se necesitan para cumplirlos o si ya es necesario dejar de hacerlos porque no se obtienen los resultados esperados. **Para esto último es importante, por no decir obligatorio, contar con la experiencia de la gente de campo para la toma de decisiones.**

El trabajo de campo es la base de la institución para cumplir con su misión y alcanzar su visión, sin embargo, el personal que desarrolla esta función sufre un desgaste muy fuerte y permanente durante los años que trabajan en esos cargos. Sin embargo, a pesar de que es un problema recurrente, no solo por el decaimiento físico de varios guardaparques, sino lo que es peor, con el bajo estado de ánimo con el que "cumplen" sus funciones, y con el hecho de que, a pesar de considerarlos jóvenes, ya no quieran salir de viaje o pidan salir de la institución si hubiera la oportunidad de contar con una liquidación onerosa, **se puede observar que la DPNG no cuenta con un plan que disminuya esta problemática o la pueda solucionar definitivamente.**

La priorización o replanteamientos de actividades "rutinarias" en las que no se observan productos de impacto deben entrar en un análisis participativo, con esto se optimizaría el personal en labores que sean más efectivas. Una opción son los "contratos de obra cierta" (trabajos por productos: por ejemplo, control de 10 hectáreas de mora en Media Luna o control de guayaba en el volcán Sierra Negra), en lugar de que el equipo de guardaparques haga ese trabajo, solo se ubica a un guardaparque para supervisar el cumplimiento de la obra, así se libera el personal para otras actividades más técnicas o **reubicarlos en áreas operativas que necesitan contar con equipos de guardaparques porque su labor es permanente, por ejemplo, la Red de Respuesta Rápida (RRR).**

Las rotaciones son importantes, pero también es necesario que ese movimiento **tenga una duración de por lo menos un año para que los funcionarios tengan un aprendizaje adecuado**, con lo que se garantizará si es necesario apoyar actividades de otros procesos se lo haga de la mejor manera. Sin embargo, es importante tomar en cuenta que no se deben descuidar actividades del proceso al que pertenecen los guardaparques por cubrir a otros procesos, **para esto la administración del personal no deja de ser esencial**. Dentro del mismo ámbito, es importante que los puestos de control sean rotativos, para lo cual también es importante contar con el personal necesario para esta actividad.

Debido a que el trabajo de campo implica un esfuerzo físico muy demandante se ve necesario que cada cierto tiempo (5 o 10 años) se formen o ingresen nuevos grupos de guardaparques a la institución, de esta manera se renueva al personal. Esta contratación con estabilidad laboral debe ser paulatina para lograr una transición ordenada y en la cual los guardaparques más antiguos puedan transmitir sus conocimientos, se los pueda reubicar en actividades de menos impacto o en caso de ser necesario liquidarlos dignamente para que puedan salir de la institución.

Una de las fortalezas de la DPNG, sin duda, es la estabilidad laboral con la que cuentan más del 90% de las personas, sin embargo, es necesario mejorar el sistema de evaluación institucional de manera prioritaria para verificar el cumplimiento de funciones, especialmente a los guardaparques de campo. **Debido al tipo de actividades operativas que tienen los procesos agregadores de valor se recomienda que algunos trabajos sean evaluados por productos con una supervisión estricta en el campo para verificar que se hicieron.** Hay otras más complejas como monitoreo de biodiversidad, sin embargo, con la ayuda de los mismos guardaparques y otros profesionales se deberán buscar formas de evaluación acordes a las actividades de campo.

6.3 Jornadas laborales

La cantidad de días que los guardaparques pasan en el campo al año, están relacionados directamente con la cantidad de personal con el que cuenta la institución para cumplir con sus objetivos de conservación. **Mientras más personal de campo se tenga, se pueden hacer más rotaciones, lo que bajaría el tiempo que el guardaparque pasaría en el campo.** En los viajes de campo que son de varios días se debe considerar que se están realizado 3 jornadas laborales (24 horas) porque se pernocta en zonas agrestes, **es algo que se debería reconocer institucionalmente con días libres**. De igual manera, este reconocimiento debe hacerse con las horas extras trabajadas en el campo diariamente y que sean debidamente justificadas. **También es importante mencionar que para cumplir con jornadas en el campo se necesita contar con las condiciones adecuadas (infraestructura, movilidad, equipos de campo y comunicación).**

Con el fin de reconocer las jornadas laborales que se desarrollan en el campo, especialmente en las que se cumplen 24 horas de trabajo, **se recomienda armar una estrategia en conjunto entre Responsables de Procesos, Talento Humano y guardaparques para lograr un equilibrio justo tanto con los funcionarios y la institución que puede ser en tiempo o monetario (bonos mensuales o anuales para quien sale al campo), esto no está relacionado con las alimentaciones de campo que reciben actualmente, es algo diferente como compensación por las 16 horas extras que están en el campo.** Es un tema complejo que está ligado a una normativa nacional que no va acorde con los trabajos que se desarrollan en las áreas protegidas (ver recomendaciones generales).

Finalmente, debido a que la DPNG es una institución que realiza control de actividades en el área protegida, **es necesario que para trabajos sin planificación como patrullajes emergentes o "sorpresa" se cuente con una bodega que tenga suministros, principalmente víveres, con el fin de evitar que los guardaparques que participen en estas actividades tengan que buscar comida y pagarla con su dinero.** Esta bodega debe estar a cargo de uno o dos guardaparques que tendrían la función de entregar los materiales cuando se los requiera (24/7), **pero deberá contar con un sistema minucioso de control de ingresos y egresos**.

6.4 Salarios

La problemática salarial es muy compleja de manejar en todos los ámbitos, más aún dentro de instituciones públicas que tienen normativas que deben seguir al pie de la letra para evitar sanciones civiles y penales, por lo que los incrementos deben tener bases legales, técnicas y presupuestarias, no solo dentro de las instituciones que las promueven, sino en la caja general del estado. **Los salarios de guardaparques en Galápagos, desde el punto de vista del investigador, no están acordes a las responsabilidades y riesgos que corren para cumplir con su trabajo, sin embargo, están en la escala laboral más alta en medida del título profesional con el que se debería contar para estar en niveles superiores y acceder a mejores salarios. Este aspecto está muy relacionado con el reconocimiento formal del guardaparque como profesional técnico.**

La realidad y la dinámica económica de las islas Galápagos es muy diferente a la región continental, **esto hace necesario realizar un estudio sobre el costo actual de la canasta básica familiar.** Con base en esta información se puede **iniciar con un proceso a mediano y largo plazo para comenzar con un aumento salarial progresivo para toda la institución hasta alcanzar el óptimo que indique el estudio.**

En el taller que se realizó en la isla Santa Cruz con guardaparques se recomendó que ***"dentro de la DPNG se puede trabajar en una reestructuración institucional para mejorar salarios a todo nivel, incluso en los cargos de responsabilidad".*** Dentro de la estructura laboral se recomendó ***"que la institución podría tener la flexibilidad para que les permita trabajar por productos y por bonos, por ejemplo: protección del último bosque de scalesia en Santa Cruz con control de plantas introducidas, número de hectáreas limpias por mes. Se cumple el objetivo se paga un bono extra al salario".*** También se lo puede analizar como estrategia para conseguir fondos para esa actividad, que debe tener una supervisión estricta de su uso, con una alianza público-privada.

Por otra parte, debido a que los recursos económicos son limitados para iniciar o solicitar un incremento salarial es muy complejo, **una de las alternativas que se puede plantear a la institución es iniciar con un piloto de salarios emocionales**, como referencia se pueden mencionar 7 ejemplos que se podrían adaptar a la realidad institucional de la DPNG. Se debe tomar en cuenta que cuando se aplican salarios emocionales, no solo gana el empleado/funcionario, sino que la institución también se ve beneficiada (InfoJobs 2020)**.**

1. Independencia y autonomía, la experiencia de las personas en la institución es muy alta, es necesario permitir que puedan organizar su trabajo, así demuestran que *"son capaces de priorizar sus tareas y cumplir los objetivos asignados sin necesidad de estar físicamente en la oficina o de cumplir con estrictos horarios"* (InfoJobs 2020)*.*

2. Flexibilidad, la flexibilidad horaria para asuntos personales es muy apreciada por los funcionarios.

3. Promociones y movimiento, los ascensos institucionales son complejos por la normativa actual, sin embargo, los cambios o movimientos a otras áreas en donde se acomoden mejor las destrezas de un empleado/funcionario demuestra cuanto se lo valora.

4. Entrenamiento laboral, es un escenario en que empleado (motivación y desarrollo profesional) y empleador (mejora la capacidad institucional) ganan.

5. Membresías a gimnasios o similares, la salud es la base en todos los aspectos de la vida, por lo que es importante fomentar un estilo de vida activo en la institución.

6. Team Building o reuniones de integración, esto es muy importante, no solo cuando se alcanzan objetivos o fechas festivas, sino que es esencial para la motivación del equipo de trabajo y crecimiento personal.

7. Beneficios de oficina, contar un espacio laboral que cuente con todo lo necesario para hacer su trabajo es básico para la motivación. Tener espacios para compartir en momentos de los recesos laborales también ayuda a que el ambiente mejore en la institución, además que promueve la integración de personas que no trabajan en las mismas áreas.

6.5 Seguridad laboral

El trabajo de campo de los guardaparques en zonas cercanas o remotas implica riesgos en casi todas sus fases de ejecución, por lo que debería considerarse por la institución como una labor de alto riesgo. Esto implica que la DPNG debe llenar varios vacíos institucionales en este ámbito como seguros de vida, protocolos de seguridad, equipos de seguridad para cada tipo de trabajo y contar con un médico institucional.

Una de las prioridades institucionales debe ser la contratación de un seguro privado de salud y vida acorde a las actividades y realidad del territorio. El financiamiento no necesariamente debe ser por parte de la institución al 100%, sino que se puede aplicar el mismo principio del seguro estatal actual (aportes patronales y del empleado), con la diferencia que el nuevo seguro sí sería utilizado debido a los beneficios que podría brindar.

La necesidad de construir colectivamente (desde las bases) protocolos de seguridad para las actividades de campo debería ser una prioridad institucional. El objetivo de los protocolos es el mismo que los manuales de procedimientos. **Dentro de los protocolos el uso de los equipos de seguridad debe considerarse como obligatorio,** incluso los funcionarios que los reciben deben firmar un acta de responsabilidad de buen manejo de estos insumos. Asimismo, se reconoce que la adquisición de equipos de seguridad ha mejorado en los últimos años, sin embargo, **es recomendable que en las adquisiciones que se hagan, incluir en alguna de las etapas a los guardaparques, esto con el objeto de que se compre con el criterio técnico de quien utilizará los equipos y no haya quejas posteriores.**

En la oficina de Santa Cruz se cuenta con 232 funcionarios, **en el taller salió la recomendación que la DPNG debería contar con una enfermería institucional y psicólogo.** Esto fue basado en que el Art. 4. del Reglamento para el funcionamiento de los servicios médicos de empresas, en el que indica textualmente que *"las empresas con cien o más trabajadores organizarán obligatoriamente los Servicios Médicos con la planta física adecuada, el personal médico o paramédico que se determina en el presente Reglamento"* (Ministerio de Trabajo y Bienestar Social 2000). Incluso en el Art. 5. (Reformado por el Art. 2 del Acuerdo. 0524, R.O. 825, 4-V-79) del mismo reglamento pone como con carácter de obligatorio *"la organización de Servicios Médicos en las empresas con un número inferior a cien trabajadores, cuando la actividad de las mismas pueda ocasionar riesgos específicos graves, ya sea en todos los ambientes de trabajo, o en determinadas secciones"* (Ministerio de Trabajo y Bienestar Social 2000).

6.6 Capacitación y formación

La base para la toma de decisiones en las áreas protegidas está en la información que se recolecta en el campo, los datos deben ser estandarizados a nivel provincial, pero no todos los guardaparques tienen el mismo nivel. **Para lograr que la información que se recoge sea la adecuada es muy importante que el personal tenga un tronco común de conocimientos académicos, que no solo les sirvan para manejar los instrumentos tecnológicos, sino para el procesamiento de la información. La capacitación y formación del personal de campo es trascendental para que las medidas de manejo sean las mejores en todos los aspectos.** Sin embargo, la DPNG no cuenta con un presupuesto acorde a las necesidades reales de capacitación de la institución, esto limita la cantidad y calidad de capacitaciones que puede recibir el personal de campo. También es importante atender a la problemática que afecta la motivación que debe tener la gente para capacitarse, faltan incentivos laborales desde los simbólicos hasta los materiales.

Para cambiar la realidad en este ámbito, **son importantes las alianzas estratégicas para gestionar fondos externos (ONGS o empresas turísticas) que complementen los recursos internos que servirán para mejorar la capacitación del personal en cantidad de gente y en calidad. Con estos recursos se puede armar un Plan de Capacitación Institucional interno a mediano y largo plazo, cuyo enfoque inicial debe tomar como base el estado actual de los conocimientos del personal, para que con una línea base se pueda arrancar una nivelación o actualización de conocimientos, habilidades y destrezas con todos los guardaparques de acuerdo a las funciones que desempeñan, sin descuidar el tronco común que todos deberían tener**. Se debe tomar en cuenta que las capacitaciones virtuales y muy teóricas son muy poco efectivas con la gente de campo, es necesario que sean presenciales y prácticas.

Para fomentar el interés en capacitarse **es recomendable crear un portafolio de estímulos internos que impulsen la participación de los guardaparques en eventos de internos y externos**, lo importante es que este tipo de motivaciones se logren cumplir para que no tenga un efecto contrario al esperado. **Uno de los primeros pasos que se pueden hacer es retomar los cursos institucionales para guardaparques que se realizaban con todos los funcionarios de la provincia, algo que no solo servía para mejorar profesionalmente, sino que ayudaba a la integración de las 4 islas donde hay personal de la DPNG.**

De la misma forma, es recomendable que la institución tenga convenios con otras ANPS para mejorar las capacidades de guardaparques de las dos instituciones mediante un intercambio de experiencias laborales. **Este tipo de capacitación es muy importante para mejorar el manejo en las áreas protegidas, además, es una de las formas más interesantes para empoderar y motivar a las personas que pueden viajar para conocer otras realidades en el mismo ámbito de su trabajo, de esta manera se valora la situación y el trabajo que los funcionarios tienen y se abre la mente al observar otro tipo de manejo.** Otro tipo de intercambios profesionales que ayudan al crecimiento y fortalecimiento, **es el que se puede realizar internamente entre Direcciones o Procesos de la misma institución, algo que no solo motiva a los guardaparques, sino que dinamiza las funciones que se cumplen y mejoran las capacidades de quienes participan.**

Por otra parte, si los recursos económicos son muy limitados y no se logran gestionar fondos, **la institución podría buscar estrategias para capacitar a la mayor cantidad de gente y optimizar recursos,** por ejemplo, en lugar de enviar a pocos guardaparques al continente o al extranjero a capacitarse, puede traer a un instructor que capacite a todos o a la mayoría. **Para alcanzar este objetivo es muy importante resaltar que la DPNG cuenta con personal que tiene muchos años de experiencia en todas las áreas (desde guardaparques de campo a directores), esto indica que los guardaparques pueden capacitar a otros guardaparques, pero es necesario fortalecerlos, se les debe apoyar para que puedan ser capacitadores, es decir "capacitar a los capacitadores".**

6.7 Profesión

El camino para la profesionalización del equipo de guardaparques es muy complejo en Ecuador si no se enfoca desde el punto de vista académico y formal, ya que la normativa legal vigente no reconoce como profesionales a personas que no tienen un título de tercer nivel, esto impide que los guardaparques puedan lograr ascensos y por ende los beneficios que esto implica. **Otro aspecto que la legislación actual no reconoce como profesionales a quienes tienen conocimientos empíricos, esto también se convierte en una barrera para lograr el reconocimiento de la profesión.**

Debido a estos inconvenientes legales que se presentan, una de las vías es que la institución motive para que se profesionalicen los guardaparques, sin embargo, esto no sucede, no siempre porque no se tenga la intención de hacerlo, sino que por falta de personal y bajo presupuesto no se pueden brindar todas las facilidades. **Otro aspecto relevante, es que, si esta "profesionalización masiva" sucede, la DPNG debe estar preparada para brindar a los nuevos profesionales nuevos cargos y nuevas responsabilidades que deben asumir. Esto mejorará la toma de decisiones y la institución tendrá un crecimiento exponencial en su efectividad de manejo.**

La recomendación sobre este tema es la **creación de una Escuela para Guardaparques como una carrera técnica de 2 años es una alternativa real con la que se pueden resolver muchas de las problemáticas actuales como contar con más personal en las áreas protegidas, con guardaparques profesionales y capacitados, con mejores salarios y con posibilidades de ascensos.** Con una escuela para guardaparques, **que también puede ser un centro de capacitación se pueden nivelar a todos los funcionarios para tengan una base académica común, de esta manera se puede realizar una evaluación de conocimientos para que los guardaparques más antiguos tengan la oportunidad de estar en el mismo nivel profesional que los nuevos, uno de los parámetros para esto debe tomar en cuenta su experiencia.**

6.8 Ambiente laboral

Un buen ambiente laboral es fundamental para que los integrantes de una institución puedan cumplir con sus funciones, **desde el punto de vista del investigador el clima laboral no es bueno, en las entrevistas, grupos focales, talleres y encuestas, se puede observar un descuido institucional hacia su personal, especialmente hacia los guardaparques de campo.** Sin embargo, no todo se refleja en las herramientas de obtención de información, **sino que también es importante observar el comportamiento de los funcionarios dentro de la institución y su postura frente a la comunidad como parte de la institución.**

Es importante mencionar que la caída del clima laboral en la DPNG no es reciente, es fruto de un proceso de aproximadamente 15 años atrás, en donde se han observado altibajos muy fuertes, primero con el "manoseo" político al que estuvo expuesto el personal de la institución cuando la mayoría de funcionarios tenía contrato de servicios ocasionales, la estrategia política era meter y sacar gente para la obtención de votos. La inestabilidad institucional no solo se veía en el tipo de contratación, sino que el cambio frecuente de directores colocados políticamente fue detonante para los funcionarios empiecen a ver a la institución de una forma distinta, ya no era el parque en el que todos querían trabajar, **sin embargo, después de varios años de lucha se consiguieron nombramientos regulares para cerca de 150 funcionarios**, lo que ayudó en cierta medida al cambio de actitud y tranquilidad para el personal, pero la motivación ya estaba afectada severamente en la mayoría de las personas.

Otro factor que contribuyó a que el ambiente laboral decaiga fueron los "malos" directores que estuvieron al frente de la institución desde 2008 hasta 2014, quienes convirtieron a la DPNG en un lugar de permanente maltrato a los funcionarios que no estaban en su línea de pensamiento, esto se vio reflejado en varios llamados de atención injustos ante los que no había derecho a la defensa, ya que el Director General es quien tiene la última palabra en estos casos. **En este período de tiempo se despidió a más de 40 personas que habían trabajado durante varios años en la institución, este proceso fue "violento", ya que incluso para entregar las notificaciones se llevaron a policías, lo que no fue bien visto por ningún funcionario por la forma como se trató a sus compañeros. Además, no se tomó en cuenta que con la gente que salió se perdieron muchos años de experiencia, este tipo de decisión, entre otras, fueron consideradas más políticas que técnicas, esto decayó fuertemente la imagen de la institución ante la comunidad,** algo que hasta la presente fecha no se recupera, a pesar de todos los esfuerzos comunicacionales que se han hecho.

Estos acontecimientos se ven reflejados en las Unidades Técnicas Desconcentradas, el caso de Isabela, tiene una particularidad muy interesante, **el ambiente laboral decayó cuando por disposición de la Dirección de la Unidad se implementó el EOF, lo que llevó a que las actividades de conservación que se venían realizando durante décadas disminuyan o se suspendan para cumplir con otro tipo de roles, esto afectó especialmente a los guardaparques de campo que vieron como todo su trabajo, que no se hizo en las mejores condiciones laborales, se desvanecía con el tiempo. Después de estos hechos, los guardaparques consideraron que no se valoró su trabajo, lo que afectó a su motivación con la institución.** El escenario institucional se complicó más entre 2016 y 2018 cuando desde la Dirección de la Unidad **comenzaron maltratos y acosos laborales a algunos funcionarios (algo que nunca antes había sucedido),** lo que partió a la oficina en dos bandos muy diferenciados: quienes se veían favorecidos así cometan errores y quienes se veían sancionados y "perseguidos" por los mismos errores. **Este problema no se ha logrado resolver por ninguna de las personas que ha llegado a la Dirección, a pesar de que en la matriz tienen conocimiento del tema, lo que ha mermado la confianza entre las bases de los funcionarios y autoridades institucionales.** Actualmente, la situación es muy marcada en las relaciones laborales dentro de los procesos **(regular y buena),** entre procesos **(buena)** y entre procesos y la Dirección de la Unidad **(mala o regular).**

Finalmente, **el factor más preponderante en el que toda la DPNG está afectada es el presupuesto con el que cuenta para cumplir con los objetivos de conservación que están enmarcados dentro de su planificación a corto, mediano y largo plazo. En este tema lo que más resalta es la "mala calidad" del gasto, es decir que no se están priorizando los recursos para los trabajos en el campo, que son la razón de ser de la institución**. Un ejemplo de esto es la situación que se vivió en la isla Isabela, en donde los guardaparques no contaron con equipos de campo de calidad desde 2004, hasta que en 2016 se recibieron equipos de campo nuevos y de alta calidad por autogestión del Proceso de Ecosistemas. **Debido a todos estos acontecimientos internos y externos, actualmente, los funcionarios ven a la DPNG como un sitio donde deben cumplir una labor porque les pagan y no como un "segundo hogar" como fue durante muchos años.**

La información obtenida en la encuesta hecha a los guardaparques de campo puede servir como una línea base para que la UTH tenga una perspectiva de la situación. Sin embargo, es un hecho que no es responsabilidad exclusiva de la UTH, pero sí tiene mucho compromiso sobre las medidas que pueden implementar y gestionar ante las autoridades para conseguir cambios progresivos y crear un sitio de trabajo apasionante que devuelva la motivación de pertenecer a esta institución. Para mejorar en este aspecto es necesario **"identificar debilidades y fortalezas, no hay que tratar de cambiar a la gente, lo mejor es dejarla ser como es, no es necesario estandarizar su comportamiento, más bien hay que tratar de aprovechar lo que llevan dentro y dejarlo fluir. El talento es escaso y tratar de normalizarlo es un error imperdonable" (López 2001).**

Se debe tomar en cuenta que mejorar el ambiente laboral de la DPNG no es un trabajo sencillo, **porque implica cambiar de raíz varios aspectos, incluso de comportamientos individuales y grupales, para lo que se necesita mejorar en aptitudes y deponer actitudes.** También es necesario realizar una planificación estratégica exclusiva en este tema a la que hay que invertir todo tipo de recursos para que se cumpla.

6.9 Efectividad de manejo

Se puede notar que **dos de las herramientas fundamentales para el manejo de las áreas protegidas de Galápagos (Plan de Manejo y EEM) no son utilizadas por los funcionarios de la institución.** En el caso del Plan hay confusión entre los Programas de Manejo y los Procesos y Programas de Conservación de la DPNG, lo que no permite que toda la institución mantenga una misma línea en la planificación a corto, mediano y largo plazo. **Una evaluación del Plan de Manejo debe ser una prioridad institucional para verificar el cumplimiento de los objetivos plasmados en 2015 y analizar si el documento está acorde a la realidad actual del archipiélago.**

Es importante mencionar que el concepto de Efectividad de Manejo no es conocido por la mayoría de las personas entrevistadas, por lo que se tuvo que explicar el significado de los términos hasta el uso de la "herramienta" de EEM. Esto indica la poca o nula participación de los guardaparques en la construcción y en el uso de este tipo de instrumento clave para medir su trabajo. Debido a lo explicado en el párrafo anterior se observa que no hay una visión compartida sobre la efectividad de manejo **(aunque se coincide en que es hacer bien el trabajo que les compete), <u>sino que se tiene una visión fragmentada que está basada en las funciones que se desempeñan, el espacio geográfico donde se trabaja y los procesos a los que se pertenece, esto pueda causar que entre los espacios que deja esta visión fragmentada queden vacíos donde se filtren problemas que nadie los observa y que, por lo mismo, nadie se encarga de resolverlos</u>.**

Para resolver estos problemas de fragmentación tanto en la planificación como en la evaluación de la efectividad de manejo es necesario realizar acciones inmediatas de planificación integral y sistemática a todo nivel de funcionarios dentro de las islas, para que sea aplicada en el archipiélago por la DPNG, esto es responsabilidad de la Dirección General. Se deben generar herramientas actualizadas que incluyan estándares que midan más los impactos de conservación y restauración en el campo que en los ámbitos administrativos.

Por otra parte, **es necesario que la DPNG construya de manera participativa una herramienta de Evaluación de Efectividad de Manejo que esté acorde a la realidad institucional. Para esto el documento de EEM debe contar con características que más operativas.** Sin embargo, la institución tiene varias matrices para medir su funcionamiento administrativo y cumplimiento de actividades ante el Estado, pero están distribuidas en diferentes Procesos, por lo que es recomendable que estos documentos se compilen y se analicen para saber si pueden servir como guía para armar la nueva herramienta de EEM.

6.10 Recomendaciones generales

Dentro del análisis es evidente que la Ley Orgánica del Servicio Público (LOSEP) la que rige a la DPNG, está diseñada para trabajos administrativos, por lo que no se ajusta al tipo de actividades de campo que se desarrollan en las áreas protegidas de Galápagos. Sin embargo, si se hace un análisis más profundo en el marco legal que norma el trabajo institucional y particularmente, las labores de los guardaparques que son casi en un 100% en la naturaleza y con seres vivos, no son acordes a la complejidad que este trabajo tan diferente implica, esto incluso se refleja en lo difícil que es evaluar este tipo de actividades. Esto también significa que la normativa limita el desarrollo de los trabajos que no se pueden hacer para no incumplirla.

La principal recomendación transversal sería trabajar en la construcción de un marco legal integral (Ley de Guardaparques o Ley para la administración de áreas protegidas) que mejore y facilite la administración de las áreas protegidas en los ámbitos que van desde la definición de funciones (trabajos de campo y administrativos), flexibilidad para contratación de personal de campo, seguros de vida y de salud que cubran los riesgos laborales, contar con presupuesto fijo para capacitaciones, reglamentar facilidades para que puedan acceder a formaciones en todos los niveles, mejorar los salarios con un escalafón basado en experiencia o antigüedad, capacitación y formación y contar con la flexibilidad necesaria para realizar compras públicas que permita adquirir los insumos, equipos, maquinarias y vehículos acordes a los trabajos que se hacen en las APNS a nivel nacional. **Debido a que la construcción de un marco legal es un trabajo a corto y mediano plazo es recomendable que la Asociación de Guardaparques del Ecuador (AGE) tome el liderazgo a nivel nacional en esta gestión ante la Asamblea y Gobierno Central.**

En la misma línea, otra opción es trabajar para incluir dentro del Código Orgánico Ambiental un capítulo de guardaparques que abarquen los mismos temas mencionados anteriormente, esto puede solucionar el problema del personal de campo de forma lenta pero permanente, **sin embargo, el funcionamiento administrativo de las áreas protegidas no cambiaría, lo que de igual manera limitaría su trabajo en varios aspectos. Este trabajo es integral porque se debe llegar al nivel de reglamentos o resoluciones para alcanzar mejores detalles y no dejar vacíos legales.**

Como se explicó al inicio del capítulo Resultados el presente trabajo tenía como objetivo inicial desarrollar la metodología en las cuatro islas donde el personal de guardaparques realiza sus actividades, sin embargo, debido a la emergencia sanitaria por Covid – 19, no se pudo viajar a las islas San Cristóbal y Floreana, **por lo que se recomienda continuar el estudio en estas oficinas de la DPNG, donde seguramente se encontrará información muy similar debido al tipo de funcionamiento de la institución a nivel provincial, pero también habrán hallazgos diferentes por las particularidades de su personal, geografía y cultura. Para que la información tenga la misma validez y se pueda comparar es necesario utilizar el mismo tipo de metodología propuesto en este documento.**

6.11 Practicantes de Conservación de Biodiversidad

La conservación dentro de las áreas protegidas es un trabajo que implica a un sinnúmero de actores que están dentro y fuera de estos territorios, por lo mismo es un esfuerzo transversal y coordinado. **Para alcanzar los objetivos es muy importante no dejar a un lado a las bases que realizan el trabajo en territorio, en este caso, los guardaparques de campo, que deben estar involucrados en todos los ámbitos en las decisiones de manejo y es necesario que se tomen en cuenta sus opiniones, por lo que la obligación como practicantes de la conservación es involucrar a estas personas que no tienen la misma oportunidad de participación.**

Referente al manejo de las herramientas para obtener información es necesario utilizarlas de forma complementaria para llenar vacíos que se observen dentro de la investigación, más en los casos que el mismo instrumento arroja datos homogéneos. **La adaptación de las herramientas en el campo es fundamental para mejorar el producto final.**

Dentro del manejo de herramientas para obtener información es importante contar con un número adecuado de personas a las que se puedan aplicar entrevistas semiestructuradas, **es importante que se las haga de forma presencial sin otras personas en el sitio, esto debido a que el/la entrevistado/a tendrá la libertad de expresarse sin temores y la información que se obtenga será más cercana a lo que la persona piensa.**

La planificación de un trabajo de investigación puede verse alterada por varios factores, **para enfrentar el nuevo panorama que se presenta es sustancial aceptar las limitaciones y los alcances para reformular un nuevo plan. Esto implica, muchas veces, bajar las expectativas que se puedan tener sobre el trabajo, pero eso no impide que se haga un documento de igual o mejor calidad con la información que se logra obtener.**

7. BIBLIOGRAFÍA

Álvarez, L. 2015. Satisfacción laboral, su medición y evaluación (en línea, sitio web). Consultado 15 nov. 2019. Disponible en https://www.gestiopolis.com/satisfaccion-laboral-su-medicion-y-evaluacion/.

Asociación Española para la Calidad. 2020. Salario emocional (en línea, sitio web). Disponible en https://www.aec.es/web/guest/centro-conocimiento/salario-emocional.

Carvajal, Ó; Pastorino, L; Suárez, V. 2018. Diagnóstico regional de la situación laboral de Guardaparques en Latinoamérica. 14 p.

Cifuentes A, M; Izurieta V, A; Henrique de Faria, H. 2000. Medición de la Efectividad del Manejo de Areas Protegidas. 105 p.

Comité interinstitucional de seguridad e higiene del trabajo. 2013. Reglamento de Seguridad y Salud de los trabajadores y Mejoramiento del Medio Ambiente de trabajo. Braz J Allergy Immunol 1(3). 138-142 p.

Dirección del Parque Nacional Galápagos. 1996. Plan de Manejo del Parque Nacional Galapagos. Puerto Ayora. 231 p.

Dirección del Parque Nacional Galápagos. 2005. Plan de Manejo del Parque Nacional Galápagos: Un pacto por la conservación y desarrollo sustentable del archipiélago. Puerto Ayora. 346 p.

Dirección del Parque Nacional Galápagos. 2012. Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos - DPNG (en línea). 84 p. Disponible en http://www.galapagos.gob.ec/el-parque/.

Dirección del Parque Nacional Galápagos. 2014. Plan de manejo de las Áreas Protegidas de Galápagos para el Buen Vivir. Puerto Ayora, Galápagos, Ecuador. 209 p.

Dirección del Parque Nacional Galápagos. 2020. Resultados de la medición del Clima Laboral 2020. Puerto Ayora. 1 p.

Federación Internacional de Guardaparques. 2006. Normas Vigentes de la Federación Internacional de Guardaparques. Escocia. 21. p.

Imbach, AC. 2016. Estrategias de vida. Turrialba, Cartago, Costa Rica, Geolatina. 55 p.

INEC. 2020. Índice de Precio al Consumidor (IPC) - Canastas (en línea, sitio web). Disponible en https://www.ecuadorencifras.gob.ec/canasta/.

InfoJobs. 2020. 8 ejemplos de salario emocional (en línea, sitio web). Disponible en https://recursos-humanos.infojobs.net/8-ejemplos-de-salario-emocional.

Instituto Nacional de Estadística y Censos. 2016. Galápagos tiene 25.244 habitantes según censo 2015 (en línea, sitio web). Disponible en https://www.ecuadorencifras.gob.ec/galapagos-tiene-25-244-habitantes-segun-censo-2015/.

ISOTools Excellence. 2020. ¿Qué es un Comité Paritario y qué funciones tiene? (en línea, sitio web). Disponible en https://www.isotools.org/2019/02/08/que-es-un-comite-paritario-y-que-funciones-tiene/.

Jara, O. 2018. La sistematización de experiencias: práctica y teoría para otros mundos posibles. Bogotá, Fundación Centro Internacional de Educación y Desarrollo Humano CINDE. 258 p.

López, C. 2001. 12 preguntas para medir la satisfacción laboral (en línea, sitio web). Disponible en https://www.gestiopolis.com/12-preguntas-para-medir-la-satisfaccion-laboral/.

Ministerio de Trabajo y Bienestar Social. 2000. Reglamento Para El Funcionamiento De Los Servicios

Médicos De Empresas. Acuerdo No. 1404. Journal of Visual Languages & Computing 11(3):287-301.

Ministerio del Ambiente del Ecuador. 2015. Sistema Nacional de Áreas Protegidas del Ecuador. (en línea, sitio web). Consultado 10 nov. 2019. Disponible en http://areasprotegidas.ambiente.gob.ec/es/info-snap.

Organización Internacional del Trabajo. 2019. Trabajo decente (en línea, sitio web). Consultado 13 nov. 2019. Disponible en http://www.oit.org/global/topics/decent-work/lang--es/index.htm.

Organización Internacional del Trabajo. 2019. Trabajos peligrosos (en línea, sitio web). Consultado 10 nov. 2019. Disponible en https://www.ilo.org/safework/areasofwork/hazardous-work/lang--es/index.htm.

Quirón Prevención. 2018. ¿Qué es la seguridad en el trabajo? (en línea, sitio web). Consultado 16 nov. 2019. Disponible en https://www.quironprevencion.com/blogs/es/prevenidos/seguridad-trabajo.

Raffino, M. 2020. Concepto de profesional (en línea, sitio web). Disponible en https://concepto.de/profesional/#ixzz6SBUajeWm.

Seguros de Vida Suramericana, S. 2019. Tareas de alto riesgo en empresas Pymes. (en línea, sitio web). Consultado 15 nov. 2019. Disponible en https://www.arlsura.com/index.php/component/content/article/66-centro-de-documentacion-anterior/prevencion-de-riesgos-/484--sp-28338.

Servicio Ecuatoriano de Capacitación Profesional. 2020. Certificación por competencias laborales (en línea, sitio web). Disponible en https://www.secap.gob.ec/certificacion-por-competencias-laborales/.

Sistema Nacional de Áreas de Conservación. 2013. Herramienta para la Evaluación de la Efectividad de Manejo de las Áreas Silvestres Protegidas de Costa Rica. Sistema Nacional de Áreas de Conservación. 48 p.

Torres, I. 2020. Plan de Capacitación – Qué es y Cómo hacerlo (en línea, sitio web). Disponible en https://iveconsultores.com/plan-de-capacitacion/.

Unión Internacional para la Conservación de la Naturaleza. 2019. ¿Qué es un área protegida? (en línea, sitio web). Consultado 20 nov. 2019. Disponible en https://www.iucn.org/es/regiones/america-del-sur/nuestro-trabajo/areas-protegidas/¿que-es-un-area-protegida.

Velásquez, M; Guerrero, P; Villegas, T. 2004. Evaluación de la Efectividad de Manejo (1996 – 2004). Puerto Ayora, s.e. 1-74 p.

Zolla, C; Márquez, EZ. 2018. ¿Qué es el Convenio sobre la Diversidad Biológica? Los pueblos indígenas de México. 341-347 p.

8. ANEXOS

Anexo 1. Matriz de obtención de información.

Objetivo específico 1.	Analizar las condiciones de trabajo de los guardaparques de campo de las oficinas de Santa Cruz e Isabela en lugares cercanos y remotos donde realizan sus labores.					
Preguntas de orientación/ investigación	**Preguntas detalladas**	**Información a obtener para responder a las preguntas**	**Personas, documentos o sitios donde puede recogerse la información**	**Instrumentos a usar para recoger la información**	**Forma en que se va a procesar la información e instrumentos de apoyo**	**Productos**
¿Cuáles son las condiciones laborales actuales del grupo de guardaparques de campo?	¿Cuál es la percepción de los guardaparques sobre el apoyo de la institución para el desarrollo de su trabajo? ¿Cómo están definidas las jornadas laborales? ¿Cuál es el rango de salarios o sueldos? ¿Cuentan con seguros de vida o de salud? Tipo de seguro. ¿Está definido el rol de los guardaparques en el campo? ¿Cuál es el nivel de educación, formación y capacitación del personal de campo? ¿Cuáles son las condiciones de los vehículos, infraestructura y equipamiento (sitios cercanos y sitios remotos) para el trabajo que desarrollan los guardaparques en el campo y oficina?	Percepción de guardaparques y ex guardaparques sobre las cosas que están bien y las que se deben mejorar. Percepción de Directores y Responsables de Procesos sobre las cosas que están bien y las que se deben mejorar. Número de guardaparques de campo por islas (mujeres/hombres). Personal a contrato, nombramiento provisional o nombramiento regular.	Guardaparques de campo Directores y Responsables de Procesos Ex guardaparques Plan de Manejo DPNG Planes Anuales	Entrevistas Encuestas Grupos focales Salidas de campo	Marco de estrategias de vida	Matrices de percepciones sobre las condiciones laborales de los guardaparques de campo. Línea de tiempo de los guardaparques más antiguos del Parque Nacional Galápagos en las islas Santa Cruz, San Cristóbal, Isabela y Floreana.

Objetivo específico 1.	Analizar las condiciones de trabajo de los guardaparques de campo de las oficinas de Santa Cruz e Isabela en lugares cercanos y remotos donde realizan sus labores.					
Preguntas de orientación/ investigación	**Preguntas detalladas**	**Información a obtener para responder a las preguntas**	**Personas, documentos o sitios donde puede recogerse la información**	**Instrumentos a usar para recoger la información**	**Forma en que se va a procesar la información e instrumentos de apoyo**	**Productos**
	¿Cuál es la percepción de actores externos (guías de patrimonio, familiares de guardaparques, instituciones públicas y organizaciones no gubernamentales) sobre si las condiciones laborales de los guardaparques afectan el manejo del área protegida? ¿Cuál es la opinión de actores externos sobre los aspectos que se deben mejorar en relación con las condiciones laborales de los guardaparques de campo?	Percepciones de actores externos sobre si las condiciones laborales afectan el manejo del área protegida.	Guías de patrimonio Familiares de guardaparques Instituciones públicas Organizaciones no gubernamentales	Entrevistas Encuestas Grupos focales	Marco de estrategias de vida	Matrices de percepciones sobre las condiciones laborales de los guardaparques de campo.

Objetivo específico 2.	Analizar los aspectos más relevantes de la efectividad de manejo del Parque Nacional Galápagos a través de documentos técnicos y la perspectiva de los actores principales del área protegida.					
Preguntas de orientación/ investigación	**Preguntas detalladas**	**Información a obtener para responder a las preguntas**	**Personas, documentos o sitios donde puede recogerse la información**	**Instrumentos a usar para recoger la información**	**Forma en que se va a procesar la información e instrumentos de apoyo**	**Productos**
¿Cuáles son las percepciones de los actores internos y externos sobre la efectividad de manejo en el Parque Nacional Galápagos?	¿Cuál es la percepción general sobre los objetivos Plan de Manejo? ¿El equipo de guardaparques conoce el Plan de Manejo? ¿Cuál es la percepción de los guardaparques y ex guardaparques sobre el cumplimiento de las actividades del Plan de Manejo y Planes Operativos Anuales? ¿Cuál es la percepción de los Directores y Responsables de procesos sobre el cumplimiento de las actividades del Plan de Manejo y Planes Operativos Anuales? ¿Cuál es la herramienta que la institución utiliza para medir la efectividad de manejo? ¿Esta herramienta toma en cuenta el bienestar de los guardaparques en ámbitos de salarios, jornadas laborales, seguros de vida, capacitación, estabilidad laboral, equipos, infraestructura y movilidad?	Conocimiento de guardaparques, ex guardaparques, Responsables y Directores sobre el cumplimiento del Plan de Manejo.	Plan de Manejo DPNG Planes Anuales Guardaparques de campo Ex guardaparques Directores y Responsables de Procesos Medición de la Efectividad del Manejo de Áreas Protegidas	Entrevistas semiestructuradas	Evaluación y seguimiento de la efectividad de manejo de áreas protegidas.	Matrices de percepciones sobre el cumplimiento de la efectividad de manejo en el Parque Nacional Galápagos

Objetivo específico 3.	Analizar la relación existente entre las condiciones laborales de los guardaparques y la efectividad de manejo del Parque Nacional Galápagos.					
Preguntas de orientación/ investigación	**Preguntas detalladas**	**Información a obtener para responder a las preguntas**	**Personas, documentos o sitios donde puede recogerse la información**	**Instrumentos a usar para recoger la información**	**Forma en que se va a procesar la información e instrumentos de apoyo**	**Productos**
¿Cuál es la relación entre las condiciones laborales del grupo de guardaparques de campo y la efectividad de manejo del área protegida?	¿Las condiciones laborales actuales (salarios, jornadas laborales, seguros de vida, capacitación, estabilidad laboral, equipos, infraestructura y movilidad) de los equipos de guardaparques de campo en las diferentes islas son las adecuadas para cumplir con las actividades del Plan de Manejo?	Percepción de guardaparques, ex guardaparques, Directores y Responsables de Procesos sobre si las condiciones laborales afectan el manejo del área protegida.	Guardaparques, ex guardaparques, Directores y Responsables de Procesos	Entrevistas semiestructuradas Grupos focales Check list Salidas de campo	Marco de estrategias de vida.	Cuadro comparativo y analítico sobre las condiciones laborales de guardaparques y su afectación a la efectividad de manejo del área protegida.

Anexo 2. Protocolo de entrevistas semiestructuradas para recolección de información.

CATIE Solutions for environment and development / Soluciones para el ambiente y desarrollo — Programa Académico Práctica del Desarrollo y la Conservación					
Trabajo de Graduación					
Condiciones laborales de los guardaparques de campo y su relación con la efectividad de manejo en las áreas naturales protegidas, caso Parque Nacional Galápagos					
Protocolo de entrevistas					
Apertura • Presentación de entrevistadores y la institución. • Explicación de los objetivos, secciones temáticas y duración de la entrevista. • Invitación a participar voluntariamente de la entrevista y del proceso. • Consentimiento informado, información utilizada de forma confidencial, anónima y privada.					
Información de la entrevista					
Entrevistadores:	1. Óscar Carvajal Mora (Estudiante)			2.	
Fecha (dd/mm/aa):		**Hora de inicio:**		**Hora de finalización:**	
Isla:			**Localización:**		
Fotografía (#):	**SÍ**	**NO**	**Grabación:**	**SÍ**	**NO**
Información de la persona entrevistada					
Institución:			**Dirección/Oficina/Proceso:**		
Nombre:			**Profesión:**		
Cargo institucional:			**Años en la institución:**		
Correo electrónico:			**Número de celular:**		
Objetivo Específico 1. Analizar las condiciones de trabajo de los guardaparques de campo de las oficinas de Santa Cruz e Isabela en lugares cercanos y remotos donde realizan sus labores.					
FUNCIONES					
¿Cómo fueron definidas las funciones de los guardaparques? ¿Se contó con algún instrumento para definirlas? ¿Quiénes participaron en la construcción del instrumento?					
¿Según su criterio piensa que las funciones de los guardaparques van acordes a lo que define los instrumentos legales pertinentes o los guardaparques realizan más funciones de las definidas?					
PERSONAL					
¿Cuál es la cantidad de personal de guardaparques de campo que hay en su Dirección/Proceso? ¿Piensa que con esa cantidad de personal es suficiente para lograr los objetivos de conservación de su Dirección/Proceso? ¿Por qué?					
¿Conoce cuál es la cantidad de personal de guardaparques de campo a nombramiento regular (NR), nombramiento provisional (NP) y a contrato (CSO)?					
Según su conocimiento ¿la cantidad designada de guardaparques a su Dirección/Proceso fue hecha en base de estudios técnicos?					
De la realidad que usted conoce ¿cuál es el promedio duración de contratos de los guardaparques? ¿Es tiempo suficiente para aprender y desarrollar el trabajo que deben realizar?					
Según sus conocimientos ¿los guardaparques que tienen CONTRATOS son pagados por el Estado o por ONGS?					
Según lo que usted conoce ¿cuáles son las diferencias de los beneficios laborales entre el personal de planta y el personal a contrato (sin tomar en cuenta la estabilidad laboral de ser personal de planta)?					
¿Cree que la estabilidad laboral es importante para el desempeño en las funciones de guardaparque? ¿Por qué?					

JORNADAS DE TRABAJO
¿Cuántos días seguidos promedio trabajan los guardaparques en el campo o zonas remotas por mes? ¿Cómo piensa que afecta eso a su vida personal? (familia, amigos, otras actividades de recreación)
Según su conocimiento ¿cuántas horas promedio trabajan los guardaparques por día en el campo? ¿Esas horas extras son registradas?
¿Cómo la institución reconoce a los guardaparques los días trabajados en fines de semana y/o feriados y las horas extras (debidamente justificadas en informes o bajo disposiciones de superiores)?
¿Piensa que los guardaparques trabajan más horas de las que tienen definidas en sus jornadas? ¿Por qué piensa que sucede eso?
SALARIOS
¿Piensa que el salario de los guardaparques es acorde a las funciones que realiza y la responsabilidad que tienen en la institución? ¿Por qué?
¿Piensa que el salario actual de los guardaparques es suficiente para cubrir sus necesidades y las de sus familias?
¿Conoce de algún guardaparque que realice otro tipo de trabajo para complementar su salario? ¿Cuál?
¿Considera que el salario de los guardaparques debería aumentar? ¿Por qué? ¿En qué porcentaje?
SEGURIDAD LABORAL
¿Considera que el trabajo de guardaparque es una labor de alto riesgo? ¿Por qué?
¿Los guardaparques cuentan con seguros de vida o de salud que cubran posibles accidentes o muerte en sus actividades? ¿Qué tipo de seguro? ¿El seguro es suficiente para el tipo de trabajo que realizan?
¿Con qué tipo de protocolos de seguridad cuentan los guardaparques cuentan para realizar los trabajos en el campo? ¿Para qué actividades?
¿Considera usted que la institución entrega los equipos de seguridad adecuados para el trabajo que desarrollan los guardaparques? ¿Quiénes participaron en el proceso de adquisición de estos equipos?
CAPACITACIÓN Y FORMACIÓN
¿La institución cuenta con algún instrumento para definir capacitaciones? ¿Quiénes participan en la construcción de este instrumento (Plan de Capacitación Institucional)?
¿Se utiliza este instrumento o son los guardaparques quienes buscan oportunidades para capacitarse?
Según su conocimiento ¿cuándo hay alguna oportunidad de capacitación o formación la selección de los guardaparques para participar es realizada por los jefes inmediatos, por Talento Humano? ¿Razones?
¿Cuáles son las facilidades (económicas o permisos) que brinda la institución a los guardaparques para asistir a capacitaciones?
Según su conocimiento ¿los guardaparques de campo tienen las mismas oportunidades de capacitación o formación que el personal administrativo? ¿Cuáles son las razones?
¿Cuál es el tipo de capacitación que reciben los guardaparques que ingresan a trabajar a la institución? ¿Es previa o se capacitan mientras están en el cargo?
Desde su punto de vista ¿qué tanta importancia le da la institución a la capacitación y formación de los guardaparques? ¿Por qué?
Desde su punto de vista ¿qué tan importante es la capacitación y formación de los guardaparques para el manejo efectivo de las áreas protegidas? ¿Por qué?
Según su conocimiento de la institución ¿piensa que los guardaparques están capacitados para enfrentar los retos tecnológicos actuales (uso de GPS, drones, tablets, instrumentos de precisión para monitoreos)? ¿A qué se debe el porcentaje elegido?

PROFESIÓN
Desde su punto de vista ¿considera que ser guardaparque es una profesión, a pesar que no tiene un título de tercer nivel? ¿cree que es necesario el reconocimiento por parte del Gobierno de manera formal la profesión de guardaparque, incluso sin tener un título universitario? ¿Por qué?
Según su criterio ¿qué tipo de mejoras piensa que los guardaparques lograrían si su trabajo fuera reconocido como profesional (título profesional) por parte de instituciones educativas? (Mejorar su sueldo, ascenso de cargo, acceso a mejores capacitaciones)
AMBIENTE LABORAL
¿Qué piensa sobre el ambiente laboral de la institución? ¿Tengo los materiales y el equipo necesarios para realizar bien mi trabajo? En el trabajo: ¿Tengo la oportunidad de hacer lo que mejor sé hacer? En los últimos siete días: ¿He recibido reconocimiento o estímulo por hacer un buen trabajo? ¿Son importantes mis opiniones en el trabajo? ¿Me hace sentir mi institución que mi trabajo como guardaparque es importante? ¿He tenido oportunidad de aprender y crecer durante el último año? Durante los últimos seis meses en mi trabajo: ¿Alguien ha mencionado mi progreso?
Objetivo Específico 2. Analizar los aspectos más relevantes de la efectividad de manejo del Parque Nacional Galápagos a través de documentos técnicos y la perspectiva de los actores principales del área protegida.
Según su criterio ¿la institución cuenta con un Plan de Manejo actualizado? ¿El PM es acorde a la realidad del territorio?
Según su criterio ¿cuáles son los programas de manejo más importantes para cumplir los objetivos institucionales?
¿Cuál es su percepción sobre el cumplimiento de los objetivos del Plan de Manejo y las actividades de los Planes Operativos Anuales? ¿Son alcanzables a largo plazo con los recursos que se cuentan? ¿Cuáles son las estrategias institucionales para cumplirlos?
¿Cuál es la herramienta que la institución utiliza para medir la efectividad de manejo?
¿Quiénes y cómo participaron en la construcción de la herramienta para la medir efectividad de manejo?
¿Cómo, quién y cada cuánto tiempo se hace la evaluación y el seguimiento al cumplimiento de los objetivos del Plan de Manejo?
¿La herramienta mide impactos a largo plazo en los ecosistemas o sirve para medir el cumplimiento de actividades? ¿Cómo los mide?
¿Esta herramienta toma en cuenta el bienestar de los guardaparques en ámbitos de salarios, jornadas laborales, seguros de vida, capacitación, estabilidad laboral, equipos, infraestructura y movilidad?
¿El equipo de guardaparques conoce el Plan de Manejo y la herramienta de evaluación de efectividad de manejo? ¿Cómo la aplican en el campo?
Objetivo Específico 3. Analizar la relación existente entre las condiciones laborales de los guardaparques y la efectividad de manejo del Parque Nacional Galápagos.
Después de responder las preguntas anteriores, desde su punto de vista ¿cree que las condiciones laborales actuales (salarios, jornadas laborales, seguros de vida, capacitación, estabilidad laboral, equipos, infraestructura y movilidad) de los guardaparques de campo afectan a la efectividad de manejo del área protegida? ¿Cómo?
¿Cuál es su percepción sobre el apoyo que la institución brinda a los guardaparques para el desarrollo de su trabajo?

Anexo 3. Línea de tiempo del guardaparque Fulton Vivas Escobar. Dirección de Ecosistemas. Proceso Control de Usos. Isla Santa Cruz. Fotografía: Óscar Carvajal Mora.

Nació en la provincia de Esmeraldas, llegó a la isla Santa Cruz en julio de 1980 cuando tenía 20 años y era soltero. Actualmente tiene 3 hijos y 9 nietos.

Empezó a trabajar en el Parque Nacional Galápagos en octubre de 1980, con un salario mensual de 4000 sucres (moneda del Ecuador hasta el año 2000). Comenta que en esa época era más fácil conseguir trabajo en la institución **que en ese momento contaba con aproximadamente 70 funcionarios**. Recuerda que prácticamente todos eran guardaparques de campo, solo el Intendente (Director) Miguel Cifuentes, tenía secretaria. **Había dos áreas operativas, con dos jefes que salían al campo: Cacería para control y erradicación de especies introducidas y Protección de especies nativas y endémicas. También se contaba con líderes de equipos de trabajo, que se les denominaba "Oficiales de Conservación", quienes supervisaban las actividades en el campo,** en esa época los viajes (campamentos) se hacían de varios días hasta en la misma isla Santa Cruz por cuestiones logísticas.

De acuerdo a su contrato la principal labor que debía cumplir era el control de especies introducidas (cabras y cerdos). **Su grupo de trabajo estaba conformado por 20 guardaparques, que siempre trabajaron como un equipo**. **Recuerda que su primer viaje de campo fue a la parroquia de Santa Rosa para hacer la limpieza de límites del área protegida (perimetral), duró 10 días.** Explica que los equipos (carpas, bolsas de dormir y mochilas) eran de muy buena calidad, donados por la Fundación Charles Darwin (FCD). Además, la FCD entregaba a cada guardaparque 500 sucres para la compra de víveres que llevarían al campo, recuerda que la comida nunca les faltaba. **En esta área trabajó por 5 años.**

Inicialmente los trabajos del personal de Santa Cruz abarcaban varias islas: Santa Cruz, Santiago, Pinta, San Cristóbal (Punta Pitt), Isabela (volcán Alcedo y Bahía Elizabeth) y Floreana, debido a que el objetivo era erradicar las cabras del archipiélago. Sin embargo, en la isla Santiago el trabajo principal era la erradicación de cerdos que estaban afectando seriamente a las poblaciones de tortugas gigantes. **Los viajes de campo a estas islas los consideraba de alto riesgo por el tipo de embarcaciones en las que se trasladaban, eran lanchas pequeñas, como las actuales de pesca, recuerda que se llamaban Petrel, Orca, Gaviotín y Piquero.** Después se recibió una donación de la embarcación "Belle Vie", que para la época era considerado un barco de lujo.

En tierra también el trabajo era muy fuerte, debían llevar toda la carga (agua, comida, balas, campamento, armas y ropa) a las partes altas de las islas, donde no tenían comunicación por el tiempo que duraba el viaje. Cuenta que en una ocasión mientras realizaban cacería en la parte alta de la isla Santiago **uno de sus compañeros se incrustó un pedazo de "espino" (madera) en el muslo**, le dieron primeros auxilios para llevarlo al campamento, como era tarde no se pudo bajar a la costa, sino que descasaron en el sitio. Al día siguiente el guardaparque no podía caminar, así que tuvieron que improvisar una camilla con las bolsas de dormir y trasladarlo a la orilla para que un barco lo lleve a Puerto Ayora. **La caminata duró casi 12 horas, ese día tuvieron que dormir en la playa para al día siguiente volver al campamento y continuar con el trabajo porque el viaje de campo apenas había comenzado.**

Los viajes para desarrollar los trabajos de control de especies **duraban 22 días y en el campo demandaban varias horas en los recorridos, más de las 8 horas laborales, salían desde las 7:00 para regresar a las 12:00 a almorzar y salían a las 14:00 para volver a las 18:00,** había días que variaban los tiempos, también comenta que era una actividad muy entretenida, por lo que no se medían en el tiempo y en las caminatas. **Las horas extras que laboraban en el campo sí eran reconocidas con horas libres, pero posteriormente solo les devolvían los fines de semana y feriados que se trabajaban. Explica que estas fuertes jornadas sí tenían afectación con su familia, en especial, no permitía ver el crecimiento de sus hijos,** por lo que decidió cambiarse al área de Recursos Marinos como parte de la tripulación de las embarcaciones, empezó como Marinero y el último ascenso que tuvo fue como Patrón de Altura en 2003**, la institución siempre cubrió todos los costos de estas capacitaciones.**

Los operativos de control en la RMG también fueron muy fuertes, porque solo se contaba con una embarcación "Guadalupe River" (1996) para este trabajo, la reserva es muy grande y también la cantidad de pescadores era muy alta**, *"mientras hacíamos control en una zona, ellos estaban en otra pescando".*** Pero se buscaban estrategias para tener mejores resultados, por ejemplo, **se dejaban a guardaparques en la costa para que recorran, busquen y retiren campamentos ilegales en las islas Isabela y Fernandina. En esa época estaba en auge la pesquería de pepino de mar, por lo que los controles debían ser muy estrictos, se trabajaba hasta la noche con el riesgo que esto implica por disposiciones de los jefes inmediatos.**

El riesgo de su actividad no disminuyó, comenta que uno de sus compañeros fue herido de bala en un operativo a pescadores. Las amenazas siempre estaban presentes y las embarcaciones también corrían peligro, por ejemplo, los zodiacs eran desinflados con armas blancas (cuchillos o arpones). También han tenido enfrentamientos directos con pescadores, incluso, cuando no estaban con uniforme, cuenta que en la isla Isabela, guardaparques de Santa Cruz se trasladaron para las fiestas del cantón, **los guardaparques fueron encerrados en una discoteca por pescadores, cuando intentaron salir les lanzaron botellas y le cortaron la espalda con una botella rota, a pesar de que veía gente conocida, no recibieron apoyo, hasta la madrugada, "fue una experiencia muy dura, pero quedó como anécdota"**. Actualmente, la tensión con los pescadores ha disminuido notablemente, las nuevas generaciones son menos conflictivas y el manejo del Parque también es otro.

Sin embargo, reconoce que los riesgos en el mar no solo son las personas, sino que, en la temporada de mayo a octubre el peligro para navegar se incrementa. Se debe tener mucho cuidado hasta en las orillas al momento de desembarcar. **En una ocasión regresando de las islas del norte Darwin y Wolf, el oleaje estuvo tan fuerte que casi hunde a la embarcación "Guadalupe River".**

Como guardaparque ha participado en varios operativos, uno en Isabela cuando tuvo que transportar hacia la isla Santa Cruz en la embarcación de la institución a una persona que le habían encontrado matando una tortuga gigante (especie protegida), en esta ocasión el operativo no fue muy complejo porque se contó con el apoyo de la policía nacional y se lo hizo a la madrugada en la parte alta de la isla. El traslado de la persona fue con éxito y la comunidad no tuvo tiempo de reaccionar por la forma como se planificó el operativo.

Por la cantidad de años que trabaja en la institución ha tenido la oportunidad de conocer todas las islas del archipiélago, pero tiene sus lugares favoritos: **Caleta Tagus (norte de Isabela), isla Bartolomé, isla Seymour Norte, isla Genovesa y Punta Pitt (isla San Cristóbal).** Durante los recorridos también tuvo la suerte de observar dos erupciones volcánicas en la isla Fernandina, estuvo con la embarcación cerca de la orilla.

También ha tenido que analizar la evolución turística del archipiélago que inició con embarcaciones de pesca que llevaban entre 8 y 12 personas, pero que era desorganizado porque no había control y los guías estaban en formación. **Comenta que fue una "lucha" constante para que esta gente se pueda alinear a las políticas que la DPNG quería implementar en esos momentos.** Como parte de sus actividades tuvo que realizar controles a embarcaciones turísticas en los sitios de visita, los inconvenientes no solo eran con los operadores, sino también con gente de la Armada del Ecuador por la superposición de jurisdicciones.

Finalmente comenta que en referencia a los sueldos actuales piensa que se debe hacer una revisión para mejorarlos de acuerdo a las responsabilidades que se cumplen dentro de la institución. Incluso reconoce que la cantidad de dinero que se entrega como alimentaciones de campo debería incrementarse. Sí conoce a guardaparques que hacen trabajos extras para complementar su salario.

Trabajó durante 28 años navegando por todas las islas, desde hace 5 años por un cambio administrativo dejó el trabajo en el mar. Ahora labora en el Proceso de Control de Usos Insular, donde realiza controles de salida de la carga que va en barco desde Puerto Ayora hasta el continente, con el objetivo de evitar la salida de especies nativas o endémicas. Trabaja solo debido a que la actividad no es difícil. **"El Parque Nacional Galápagos es la institución que la elegí yo para trabajar, hubo muchas ofertas, pero yo decidí ir al Parque. Me he sentido muy bien, no solo yo, sino mi familia también. Me siento orgulloso de trabajar en el Parque".**

Anexo 4. Línea de tiempo guardaparque Xavier Jaramillo Gil. Proceso de Ecosistemas. Isla Isabela. Fotografía: Óscar Carvajal Mora.

Nació en la isla San Cristóbal, en la provincia de Galápagos, pero ha vivido permanente en la isla Isabela. Tiene 3 hijos.

Empezó a trabajar en el Parque Nacional Galápagos en 1996, pero tuvo un tiempo de prueba como voluntario por 6 meses, donde demostró sus habilidades como cazador en viajes de campo al volcán Cerro Azul. En ese tiempo en Isabela solo habían 8 guardaparques de campo. Cuando ingresó, le faltaban conocimientos del terreno, sin embargo, sus compañeros más antiguos le enseñaron los sitios de trabajo. Pero reconoce que la institución en ese momento tenía como prioridad a los guardaparques, por lo que se lo capacitó y formó adecuadamente. La logística del traslado por mar era muy compleja, los hacían en embarcaciones de pesca, en los sitios permanecían por 10 o 12 días. Los equipos de trabajo estaban conformados desde 2 a 8 guardaparques, siempre dependía de la actividad y la zona. **Sin embargo, el tiempo que más ha permanecido en el campo fueron 21 días cuando se apoyó a la matriz de Santa Cruz en los puestos de control de la Caseta Canal Bolívar en el norte de la isla Isabela y en la Base Flotante Tiburón Martillo en el norte del archipiélago cerca de las islas Darwin y Wolf.** Lo que más le impresionó en las islas del norte fue la cantidad de especies que podía observar en el mar, **sin embargo, el riesgo de permanecer en lugares tan remotos siempre está latente en caso de accidentes, aunque en estos lugares contaban con buenos equipos de comunicación (teléfonos satelitales y radios), el problema era la distancia.**

Considera que ser guardaparque es una profesión de alto riesgo, **más cuando inició su trabajo por las condiciones de las embarcaciones que no eran adecuadas para llevar todos los implementos, personas y animales que eran necesarios para cumplir con las actividades. Otro factor, era la nula comunicación con la oficina, esto era muy peligroso porque si sucedía un accidente solo podían saberlo cuando sacaban a la gente el último día.**

Uno de los lugares en los que más ha trabajado **es en las pampas del volcán Cerro Azul, donde se hace control de especies introducidas de flora y fauna**. La distancia desde la playa, donde la embarcación deja a los guardaparques es considerable, por otra parte, se debe tomar en cuenta que la pendiente para llegar a los sitios de trabajo es muy pronunciada. **Para el control de plantas de mora (*Rubus niveus*), no se contaba con techos recolectores de agua en las zonas invadidas, sino que el agua era trasladada desde la orilla en tanques plásticos de 5 galones durante 4 horas aproximadamente al punto más lejano. Además, se cargaban los equipos para control de animales (rifles y balas) y comida, todo tenía un peso cercano a las 80 libras que cada guardaparque tenía que llevar. El regreso se hacía el mismo día al campamento de la playa, lo que implicaba un esfuerzo físico muy alto.** Ahora se cuentan con 4 techos recolectores de agua en el volcán, sin embargo, las actividades de control se han dejado de hacer, lo que ha afectado a la pampa de manera irreversible, considera que todo el esfuerzo que hicieron no sirvió de nada.

Otra de las actividades relevantes de la institución es la repatriación de tortugas gigantes que fueron criadas en cautiverio en el centro de la isla Isabela. Cuando se empezaron con las primeras repatriaciones el proceso era complejo, iniciaba con la salida de las tortugas desde el centro para el muelle en un vehículo de la institución, luego se embarcaban las tortugas en una lancha del Parque, pero para los sitios de más difícil acceso se contrataban embarcaciones de pesca. **En los sitios se colocaban a los animales en un corral de piedra, al día siguiente cada guardaparque empacaba entre 8 a 10 tortugas para subirlas en una mochila y se llevaba a los sitios de liberación, cada mochila pesaba entre 80 y 100 libras, la caminata entre campos de lava, bosques secos y pendientes fuertes duraba cerca de 3 horas. Dependiendo de la cantidad de quelonios que se llevaba al viaje se hacían 2 o 3 traslados. Estos viajes duraban entre 4 y 5 días porque se combinaba con el control de cerdos y vacunos en la zona. Recuerda que el sitio más complejo para repatriar tortugas gigantes es Cinco Cerros en el volcán Cerro Azul, no solo por la distancia de la caminata y el tipo de terreno que hay que atravesar, sino que el ingreso al sitio por mar es tan complicado que solo pocas personas de la comunidad lo pueden hacer.** Desde hace unos 10 años las repatriaciones de hacen con ayuda de un helicóptero lo que vuelve más eficiente este trabajo.

El sitio más complejo donde trabajó se llama "Los Pegas", ubicado en el flanco noreste del volcán Cerro Azul, comenta que para muchos guardaparques es el sitio en todas las islas que tiene el acceso más difícil. El trayecto para llegar a esta zona empieza en Puerto Villamil en vehículo hasta llegar a la Caseta de Control El Cura en el volcán Sierra Negra, **desde este punto se toman caballos que hacen un recorrido de aproximadamente 8 horas hasta la zona de Cerro Paloma (volcán Sierra Negra). En este lugar se arma un campamento provisional hasta el día siguiente cuando a las 5:00 se inicia una caminata por un campo de lava que demora cerca de 2 horas, esto se lo hace con una mochila que contiene carpa, bolsa de dormir, aislante, víveres, agua, rifle y balas para 8 días, el peso de la mochila oscila entre las 100 y 120 libras. Después del campo de lava el camino sigue en tierra, pero en una pendiente de 45° durante 2 horas más hasta llegar a media montaña donde se tenía un techo recolector de agua que les servía como campamento base para el trabajo de control de cerdos y vacunos que realizan para proteger a las tortugas gigantes que viven en el lugar.**

Una de las vivencias que nunca olvidará fue cuando con un grupo de nuevos guardaparques tuvieron un accidente en la embarcación que les transportaba a la zona de Roca Unión. En esta zona el mar es "bravo" en ciertas temporadas del año, pero ese día no estaba muy movido, el problema sucedió cuando entraron a la bahía el motor de la embarcación se apagó y no prendió nuevamente, con una radio lograron avisar del problema para que puedan recibir ayuda. **El capitán ancló la lancha hasta esperar que llegue otra embarcación, pero el oleaje era mucho más fuerte y rompió el cabo (cuerda), entre todos buscaron la manera de mantener la proa en un punto que puede soportar hasta que llegue la ayuda, pero era muy complicado manejar la embarcación, hasta que una secuencia de olas la viró con todas las personas en su interior. Pero como la situación era irreversible, todas las personas se habían colocado chaleco salvavidas.** En el mar todos se dispersaron por diferentes lugares hasta que llegó una lancha para auxiliarlos, sin embargo, pasó más de una hora y faltaba un guardaparque, no se lo encontraba. **Narra que él se lanzó al mar, nadó cerca de 100 metros hasta llegar a la costa e iniciar una búsqueda por tierra, lo encontró en la orilla lastimado, pero no grave. Cuenta que se sentía responsable por la seguridad de sus compañeros y por ser el guardaparque más antiguo de ese viaje.**

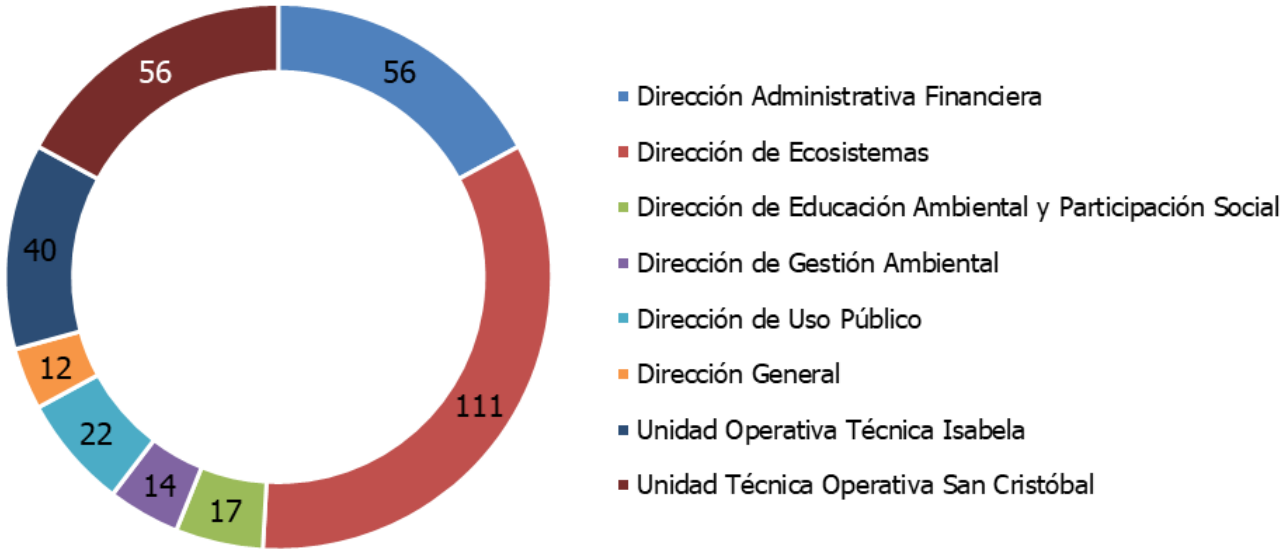
Por la cantidad de años que ha trabajado en el Parque Nacional Galápagos **tuvo la suerte de participar en el rescate de una población de tortugas gigantes (*Chelonoidis guntheri*) en peligro de extinción cuando en 1998 erupcionó el volcán Cerro Azul en la zona de Cinco Cerros.** Esta labor se la hizo en conjunto con apoyo de un helicóptero del Ejército ecuatoriano, fue un trabajo muy fuerte debido a que tenían que llevar a la mayor cantidad de tortugas gigantes adultas a un helipuerto para que se las puedan llevar al centro de crianza en Puerto Villamil. **Cuenta que todo en trabajo era contrarreloj porque las tortugas no estaban cerca, eran muy pesadas (entre 250 y 350 libras) y la lava se acercaba rápidamente, pero lograron rescatar 21 tortugas de las 70 que estaban en la zona.**

De todos los lugares que ha tenido la oportunidad de conocer las islas del archipiélago su lugar favorito es el volcán Cerro Azul, le fascinan las pampas y el cráter. **En 2012, se presentó un viaje de campo en este volcán en helicóptero, pero a la zona denominada "Los Gavilanes", un lugar que solo se había explorado una vez por la dificultad que tiene el acceso, como guardaparque tuvo la sensación de repetir las hazañas de los primeros guardaparques que no utilizaban GPS, sino que registraban todo a mano, incluso los mapas.** Se sintió como pionero porque en el lugar se podían observar plantas que en otros lugares ya estaban extintas y la zona de pampa estaba intacta con tortugas gigantes y gavilanes, **una experiencia única.**

Por otra parte, debido a su buen desempeño como guardaparque ha obtenido becas en el exterior para capacitarse en su ámbito laboral, pudo viajar a Argentina y Estados Unidos donde participó en cursos que le ayudaron a mejorar como profesional. **Valora este tipo de formación no solo por el diferente nivel académico, sino por el intercambio que se hace con otros guardaparques, lo que también le enseñó a apreciar su trabajo.**

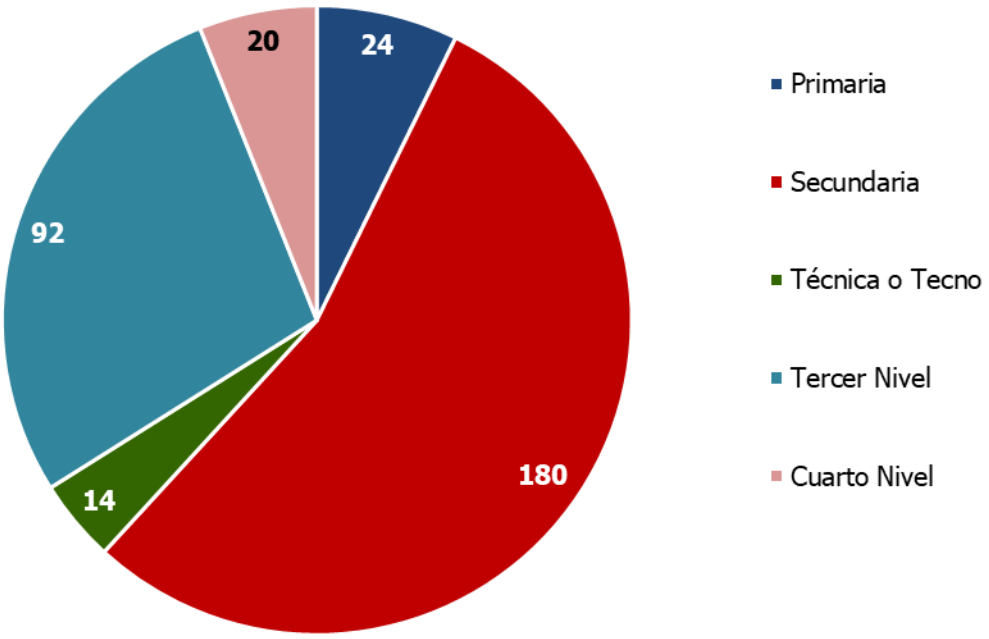
"Cuenta que observaba a uno de sus tíos que fue de los primeros guardaparques que trabajó en Isabela, él les contaba todo acerca de las actividades que hacía en el campo, entonces desde pequeño sintió la vocación de ser guardaparque", piensa que el cuidado de las especies únicas de las islas es responsabilidad de todos sus habitantes, pero que los guardaparques juegan un papel crucial en su conservación, por esa razón también deben tener una remuneración acorde a esa función. **Toda su vida la laboral la hizo en el Proceso de Ecosistemas como guardaparque de campo.**

Anexo 5. Distribución del personal en la Dirección del Parque Nacional Galápagos (Fuente UTH).



Total: 328 funcionarios

Anexo 6. Formación académica del personal de la Dirección del Parque Nacional Galápagos (Fuente UTH).



Anexo 7. Certificado de Competencias Laborales obtenida por funcionarios de la Dirección del Parque Nacional Galápagos en 2017.

INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR
LUIS ARBOLEDA MARTÍNEZ

CERTIFICA QUE:

Oscar Mauricio Carvajal Mora

Ha cumplido con los requisitos establecidos en la normativa vigente para obtener la certificación de COMPETENCIAS LABORALES en:

Perfil:

Operaciones de Protección de Parques y Reservas

Unidad de Competencia UC1, UC2, UC3, UC4 y UC5, de acuerdo al Esquema de Certificación Operaciones de Protección de Parques y Reservas.

Fecha de emisión de la Certificación:	Marzo de 2017
Vigencia de la Certificación:	Marzo de 2022

Dra. Eva Mieles Cedeño
Rectora
Instituto Tecnológico Superior Luis Arboleda Martínez

Ab. Martha Anchundia Delgado
Coordinador del Comité de Certificación

Secretaría de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación
Secretaría Técnica del Sistema Nacional de Cualificaciones y Capacitación Profesional
Ministerio del Ambiente
Ministerio Coordinador de Conocimiento y Talento Humano

Anexo 8. Resumen de Evaluación de la Efectividad de Manejo de la Dirección del Parque Nacional Galápagos del período 1984 – 1994 (Dirección del Parque Nacional Galápagos 1996).

ÁMBITO	Número de Variables en Cada Valor					TOTAL	TOTAL ALCANZADO	TOTAL ÓPTIMO	% ÓPTIMO
	0	1	2	3	4				
Características Biogeográficas	2	0	1	0	1	4	6 +	16	37,5
Legal	0	0	0	1	2	3	11	12	91,7
Político	0	0	2	1	1	4	11 +	16	68,8
Conocimientos	0	0	3	3	1	7	19	28	67,9
Administrativo	0	0	2	6	0	8	22	32	68,8
Planificación	0	0	3	1	0	4	9	16	56,2
Programas de Manejo	0	1	1	2	0	4	9	16	56,2
Amenazas	1	2	0	2	0	5	8	20	40,0
Usos Actuales Legales	0	2	1	5	0	8	19	32	59,4
Usos Actuales Ilegales	0	4	1	5	0	10	21	40	52,5
TOTAL	0	9	14	26	5	57	136	228	59,6

- **Manejo muy satisfactorio ≥90%:** definido como el óptimo establecido; el área cuenta con todos los medios para un manejo eficiente conforme las demandas del presente; por esto, tiene posibilidades de absorber ciertas exigencias del futuro, sin comprometer la conservación del recurso; el cumplimiento de los objetivos del área estaría garantizados.

- **Manejo satisfactorio 76-89%:** los factores y medios que posibilitan el manejo están siendo atendidos adecuadamente; las actividades necesarias se desarrollan normalmente y con buenos resultados; la permanencia del área estaría garantizada por cuanto hay un equilibrio dinámico entre todos los ámbitos de manejo; todo el conjunto tiende normalmente hacia el cumplimiento de los objetivos de manejo.

- **Manejo medianamente satisfactorio 51-75%:** el área dispone de los elementos mínimos para el manejo, pero presenta deficiencias esenciales que no permiten establecer una sólida base para que este manejo sea efectivo; hay un cierto desequilibrio o desarticulación entre los ámbitos que influyen en el manejo que puede comprometer la integridad de los recursos, y el cumplimiento de objetivos podría ser sólo parcial, pudiendo desatenderse sobre todo a algunos de los objetivos secundarios.

- **Manejo poco satisfactorio 36-50%:** el área posee ciertos recursos y medios que son indispensables para su manejo, pero le falta muchos elementos para alcanzar un nivel mínimo aceptable; tales características imponen al área una condición de alta vulnerabilidad a la incidencia de factores coyunturales externos o internos y, consecuentemente, no garantizan su permanencia a largo plazo; los objetivos del área difícilmente podrían ser alcanzados, principalmente algunos de los objetivos primarios.

- **Manejo insatisfactorio ≤35%:** el área carece de los recursos mínimos necesarios para su manejo básico y, por tanto, no existen garantías para su permanencia a largo plazo; los objetivos del área no podrán ser alcanzados bajo esas circunstancias.

Anexo 9. Resumen de Evaluación de la Efectividad de Manejo de la Dirección del Parque Nacional Galápagos del período 1996 – 2004 (Velásquez et al. 2004).

Ámbitos	S. Cruz	S. Cristóbal	Isabela	Floreana	Promedio
Biofísico*	50,00	41,67	31,25	41,67	41,15
Amenazas	70,00	42,50	52,50	60,00	56,25
Conocimientos	62,50	62,50	58,33	29,17	53,13
Usos Legales	55,00	35,00	35,00	65,00	47,50
Usos Ilegales	37,50	56,25	56,25	87,50	59,38
Social	62,50	62,50	62,50	25,00	53,13
Planificación	75,00	75,00	75,00	50,00	68,75
Programas de manejo	52,78	44,44	30,56	30,56	39,58
Marco Legal*	68,75	71,88	71,88	81,25	73,44
Gobernabilidad	25,00	50,00	25,00	25,00	31,25
Gerencial Administrativo	65,63	56,25	56,25	53,13	57,81
TOTALES	56,79	54,36	49,27	49,84	**52,85**

- **Manejo muy satisfactorio ≥90%:** definido como el óptimo establecido; el área cuenta con todos los medios para un manejo eficiente conforme las demandas del presente; por esto, tiene posibilidades de absorber ciertas exigencias del futuro, sin comprometer la conservación del recurso; el cumplimiento de los objetivos del área estaría garantizados.

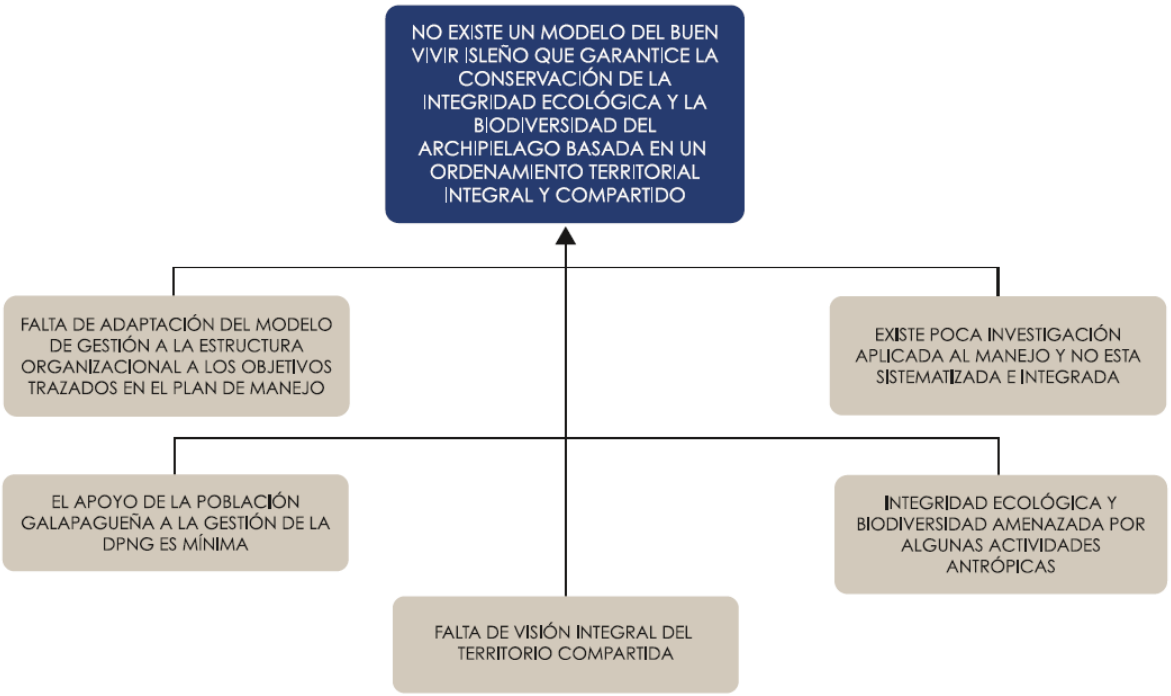
- **Manejo satisfactorio 76-89%:** los factores y medios que posibilitan el manejo están siendo atendidos adecuadamente; las actividades necesarias se desarrollan normalmente y con buenos resultados; la permanencia del área estaría garantizada por cuanto hay un equilibrio dinámico entre todos los ámbitos de manejo; todo el conjunto tiende normalmente hacia el cumplimiento de los objetivos de manejo.

- **Manejo medianamente satisfactorio 51-75%:** el área dispone de los elementos mínimos para el manejo, pero presenta deficiencias esenciales que no permiten establecer una sólida base para que este manejo sea efectivo; hay un cierto desequilibrio o desarticulación entre los ámbitos que influyen en el manejo que puede comprometer la integridad de los recursos, y el cumplimiento de objetivos podría ser sólo parcial, pudiendo desatenderse sobre todo a algunos de los objetivos secundarios.

- **Manejo poco satisfactorio 36-50%:** el área posee ciertos recursos y medios que son indispensables para su manejo, pero le falta muchos elementos para alcanzar un nivel mínimo aceptable; tales características imponen al área una condición de alta vulnerabilidad a la incidencia de factores coyunturales externos o internos y, consecuentemente, no garantizan su permanencia a largo plazo; los objetivos del área difícilmente podrían ser alcanzados, principalmente algunos de los objetivos primarios.

- **Manejo insatisfactorio ≤35%:** el área carece de los recursos mínimos necesarios para su manejo básico y, por tanto, no existen garantías para su permanencia a largo plazo; los objetivos del área no podrán ser alcanzados bajo esas circunstancias.

Anexo 10. Árbol sintético del macroproblema derivado del diagnóstico de áreas clave dentro de la Evaluación de Efectividad de Manejo de la Dirección del Parque Nacional Galápagos del período 2005 – 2012 (Dirección del Parque Nacional Galápagos 2014).



Anexo 11. Diagnóstico del área institucional dentro de la Evaluación de Efectividad de Manejo de la Dirección del Parque Nacional Galápagos del período 2005 – 2012 (Dirección del Parque Nacional Galápagos 2014).

Área Institucional

La planificación organizativa institucional es un proceso relativamente reciente dentro de la DPNG que, aunque en el 2012 evidenció fortalecimiento, aún resulta insuficiente para los desafíos que actualmente enfrenta la entidad. Como resultado de la evaluación de la efectividad del manejo, se identificó que se cuenta con un Plan Operativo Anual que articula objetivos y políticas nacionales, sectoriales e internas. Sin embargo, la ejecución de actividades no genera el impacto identificado en los objetivos de los planes de manejo, ya que no están enmarcados dentro de estrategias que lo operativizan.

La carencia de una planificación estratégica en conjunto con un sistema de seguimiento y evaluación eficaz que valore la calidad de los procesos tanto como el impacto de la gestión en el área protegida, ha obstaculizado una retroalimentación continua que favorezca la acertada toma de decisiones y la cohesión de los procesos.

Una de ellas es la estructura organizacional que no responde totalmente a las necesidades de manejo de la DPNG, presentando ciertas dificultades en su diseño. Por un lado, no es clara en cuanto a la integración de necesidades administrativas, operativas y de procesos del área marina con la terrestre
y por otra, no ha facilitado la implementación de los planes de manejo. Es importante señalar que actualmente la DPNG se encuentra en un proceso de aprobación de una nueva estructura organizacional, la misma que deberá responder a las necesidades directivas de planificación.

El talento humano es de vital importancia, la EEM identificó que no se cuenta con suficiente personal para lograr los objetivos propuestos. No todo el personal cuenta con la preparación suficiente para desempeñar sus actividades con éxito, debido a la inexistencia de un programa solido de fortalecimiento del talento humano que retroalimente sobre la misión, visión, objetivos y programas de manejo. Los cursos a los que asiste el personal obedecen a oportunidades y/u obligatoriedad de cumplir con requisitos que permitan el desempeño de sus actividades. Esto ha incidido en la ausencia de una cultura institucional de capacitación, de preparación a largo plazo y que los esfuerzos se centren en el corto plazo.

Igualmente, el incremento de procesos administrativos utilizando herramientas informáticas dificulta que la información llegue oportunamente hacia y desde los guardaparques de campo.

La EEM reveló que los presupuestos son insuficientes para el cumplimiento de los objetivos de manejo. En el 2011, la DPNG inició un proceso de transparencia financiera con la desvinculación de funcionarios de esta área. Se identificaron y corrigieron proyecciones presupuestarias de acuerdo a cifras reales de asignaciones y se reajusta la planificación operativa anual. Los pagos de las transferencias pendientes por distribución del tributo de acuerdo a lo que establece la LOREG, han sido ejecutados sin inconvenientes y con transparencia.

Las estrategias de manejo que ha generado la administración del Parque Nacional y la Reserva Marina como respuesta para afrontar la situación actual, han sido a través de sus planes de manejo, los cuales no se han implementado adecuadamente debido a, entre otros, a factores institucionales identificados como neurálgicos, como la deficiencia en el diseño de la estructura orgánica, insuficiencia en la disponibilidad de recursos humanos, físicos y financieros, falta de comunicación, así como la ausencia de un sistema de evaluación y seguimiento que contenga indicadores de estado, presión y respuesta que alimenten a un sistema de información que sirva de soporte para la toma de decisiones.

Anexo 12. Recomendaciones a la DPNG (área institucional) dentro de la Evaluación de Efectividad de Manejo de la Dirección del Parque Nacional Galápagos del período 2005 – 2012 (Dirección del Parque Nacional Galápagos 2014).

Factores Institucionales que limitan el manejo efectivo en el PNG y la RMG	Recomendaciones
Las áreas protegidas de Galápagos cuentan con planes de manejo desarticulados entre sí que no se han implementado en su totalidad	El manejo de las áreas protegidas de Galápagos requiere de un enfoque holístico, que supere la actual división de la gestión del Parque Nacional y la Reserva Marina, y de estas a su vez con las zonas no protegidas. Se debe priorizar la implementación de un Plan de Manejo que integre la gestión de todos los espacios en el marco de un modelo de ordenamiento territorial único, que promueva la conservación como base esencial para el desarrollo socioeconómico de la población galapagueña. Esto requiere de una entidad fortalecida, así como del apoyo y coordinación con las múltiples partes interesadas con las entidades competentes en el archipiélago
La estructura orgánica de la DPNG no promueve en su totalidad la integración de la gestión del Parque Nacional y la Reserva Marina. Igualmente presenta serios problemas de diseño que dificultan la comunicación entre sus diferentes unidades y departamentos	Es importante contar con una estructura organizacional cuyo diseño sea coherente con el Plan de Manejo y la misión de la DPNG. La estructura debe fomentar la sinergia y comunicación entre las diferentes unidades y departamentos de la DPNG, a fin de resolver los vacíos existentes entre los equipos técnico y administrativo
A pesar de que el personal cuenta con alto potencial, no ha sido capacitado para que cumpla sus funciones adecuadamente	Urge mejorar las capacidades del personal, para ello se propone la elaboración e implementación de un plan de fortalecimiento que responda a un diagnóstico de las necesidades de capacitación de los guardaparques en el corto, mediano y largo plazo
Algunos de los equipos y medios de transporte no se encuentran disponibles por falta de un sistema efectivo de mantenimiento	Elaborar e implementar un sistema de mantenimiento y prevención de los recursos físicos, a fin de que la entidad cuente con los insumos necesarios para realizar adecuadamente todas las actividades planificadas para la gestión de las áreas protegidas
Gran parte de la información se encuentra dispersa y es poco accesible, esto se debe en parte a la ausencia de un sistema de información que sirva de base para la toma de decisiones	Establecer un sistema de información integrado de apoyo para la toma de decisión técnica. Investigaciones múltiples se desarrollan constantemente en Galápagos por múltiples organizaciones y entidades. Es necesario establecer un sistema de información de soporte único, con un acceso abierto a todo el personal de la DPNG y a otras entidades
Se carece de un sistema de evaluación y seguimiento sistémico y permanente que permita identificar oportunamente cuáles son los puntos críticos a resolver para el logro de una gestión efectiva	La única manera de responder con certeza si el plan de manejo se está implementando adecuadamente, es a través del establecimiento de un sistema de evaluación y seguimiento. Es importante por tanto, establecer un programa o estrategia que conduzca a evaluar y analizar si se están cumpliendo los objetivos de manejo y conservación, y si los programas propuestos están siendo funcionales

Anexo 13. Objetivos y estrategias del Programa de Desarrollo Organizacional del Plan de Manejo de las Áreas Protegidas de Galápagos (Dirección del Parque Nacional Galápagos 2014).

Objetivo específico	Estrategia	Prioridad	Fase de Ejecución	Tiempo de Ejecución (años)
3.1.1. Fortalecer la estructura orgánica funcional para que promueva el cumplimiento de los objetivos propuestos en el Plan de Manejo, con las condiciones óptimas de bienestar social, incentivando el liderazgo, motivación y sentido de pertenencia en los guardaparques	3.1.1.1. Actualizar perfiles y funciones en base a la estructura organizacional vigente de conformidad a las necesidades de los programas del Plan de Manejo	A	I	Ø
	3.1.1.2. Implementar un sistema integral de procesos y procedimientos que facilite la reducción de los tiempos de respuesta, entre los distintos niveles de la estructura organizacional	A	I	Ø
	3.1.1.3. Implementar un plan de capacitación, inducción y formación a los funcionarios que incluya el intercambio de conocimientos y aptitudes con otras áreas protegidas nacionales e internacionales	A	I	Ø
	3.1.1.4. Desarrollar e implementar programas integrales de clima laboral, salud ocupacional y seguridad laboral	A	I	Ø
	3.1.1.5. Generar una cultura institucional de excelencia	A	II	Ø

Anexo 14. Certificados de Auditor Interno del Sistema ISO 9001:2000, Interpretación Auditor Interno de Sistemas Integrados y Seguridad Industrial y Evaluación de Riesgos con la empresa SGS.

SGS/SSC/ECU/QMS/2887497/2004

OSCAR CARVAJAL MORA

Ha aprobado el curso de:

AUDITOR INTERNO ISO 9001:2000

Dictado en: Las Islas Galápagos – Ecuador
Fecha: 12 y 13 de julio del 2004
Duración: 16 horas

O.T. 377

Ing. Mauricio Rodríguez, MBA
Sector Manager
Systems & Services Certification

SGS del Ecuador S.A.
Av. República de El Salvador N35-182 y Suecia, piso 2
t (593 2) 225 2300 ext 503 www.sgs.com

SGC/SSC/ECU/QMS/19416539/2006

ÓSCAR CARVAJAL MORA

Ha aprobado el curso de:

INTERPRETACION Y AUDITOR INTERNO DE SISTEMAS INTEGRADOS

Dictado en: Quito – Ecuador
Fecha: Del 16 al 18 de Febrero de 2006
Duración: 24 Horas

O.T. 158 / 159

Ing. Mauricio Rodríguez. MBA
Sector Manager
Systems & Services Certification

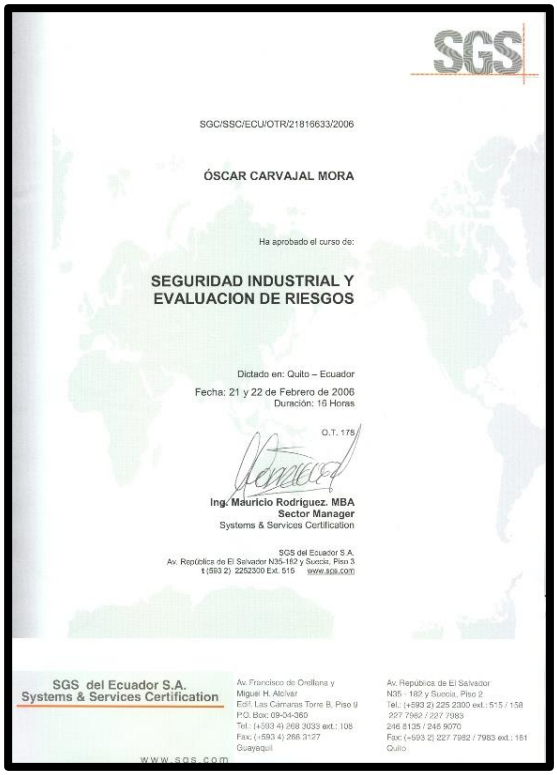
SGS del Ecuador S.A.
Av. República de El Salvador N35-182 y Suecia, Piso 3
t (593 2) 2252300 Ext. 515 www.sgs.com

SGS del Ecuador S.A.
Systems & Services Certification

Av. Francisco de Orellana y Miguel H. Alcívar
Edif. Las Cámaras Torre B, Piso 9
P.O. Box: 09-04-360
Tel.: (+593 4) 268 3033 ext.: 106
Fax: (+593 4) 268 3127
Guayaquil

Av. República de El Salvador N35 - 182 y Suecia, Piso 2
Tel.: (+593 2) 225 2300 ext.: 515 / 158
227 7982 / 227 7983
246 8135 / 246 9070
Fax: (+593 2) 227 7982 / 7983 ext.: 161
Quito

WWW.SGS.COM



SGC/SSC/ECU/OTR/21816633/2006

ÓSCAR CARVAJAL MORA

Ha aprobado el curso de:

SEGURIDAD INDUSTRIAL Y EVALUACION DE RIESGOS

Dictado en: Quito – Ecuador
Fecha: 21 y 22 de Febrero de 2006
Duración: 16 Horas

O.T. 178

Ing. Mauricio Rodríguez. MBA
Sector Manager
Systems & Services Certification

SGS del Ecuador S.A.
Av. República de El Salvador N35-182 y Suecia, Piso 3
t (593 2) 2252300 Ext. 515 www.sgs.com

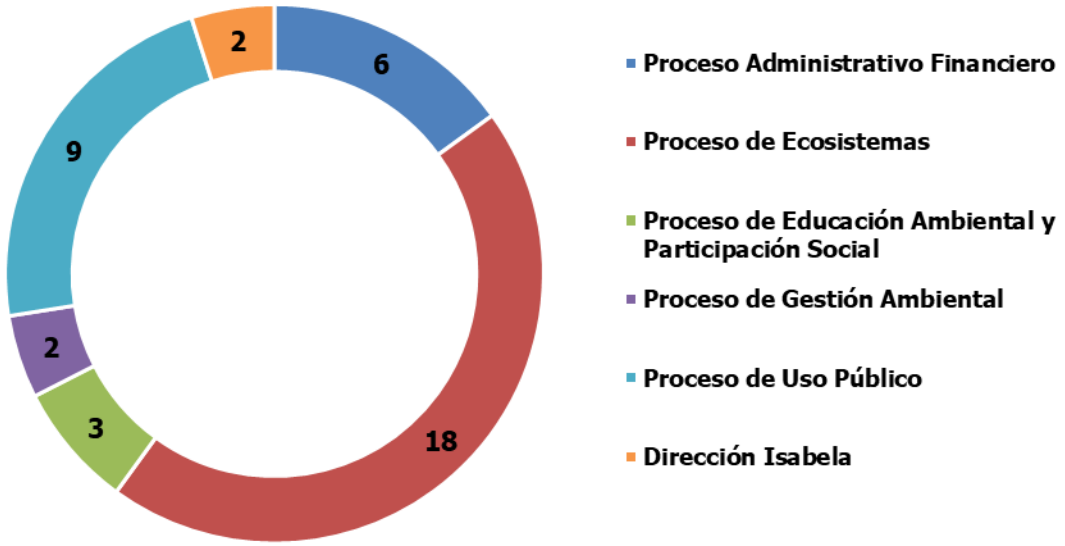
SGS del Ecuador S.A.
Systems & Services Certification

Av. Francisco de Orellana y Miguel H. Alcívar
Edif. Las Cámaras Torre B, Piso 9
P.O. Box: 09-04-360
Tel.: (+593 4) 268 3033 ext.: 106
Fax: (+593 4) 268 3127
Guayaquil

Av. República de El Salvador N35 - 182 y Suecia, Piso 2
Tel.: (+593 2) 225 2300 ext.: 515 / 158
227 7982 / 227 7983
246 8135 / 246 9070
Fax: (+593 2) 227 7982 / 7983 ext.: 161
Quito

WWW.SGS.COM

Anexo 15. Distribución del personal en la Dirección Técnica Operativa Isabela del Parque Nacional Galápagos (Fuente UTH).



Total: 40 funcionarios

Anexo 16. Presentación para solicitud de personal para la Dirección Técnica Operativa Isabela del Parque Nacional Galápagos en 2017 (Fuente DTOI).

Personal idóneo para el funcionamiento de la Dirección Técnica Operativa Isabela			
Proceso	**Subproceso**	**Número actual**	**Número óptimo**
Ecosistemas	CREI	6	12
	CUEM	4	6
	Control de Usos	8	10
Uso Público	Manejo de Sitios de Visita	3	6
	Administración de la Operación Turística	1	2
	Manejo de Visitantes	0	2
Gestión Ambiental	Gestión Ambiental	1	1
	Calidad Ambiental	1	1
	Prevención, Control y Seguimiento	0	2
Educación Ambiental y Participación Social	Comunicación Ambiental (Levantamiento de información y Producción)	1	2
	Educación Ambiental	1	2
	Participación Social	0	1
Administrativo Financiero	Presupuesto, Administrativo, Financiero, Tesorería, Contabilidad, Talento Humano y Gestión de Bienes.	7	7
Asesoría Jurídica		0	1
Dirección	Director y Asistente	2	2
Total:		**36**	**57**

Anexo 17. Encuesta para guardaparques de campo. Tema: Ambiente laboral. (Elaboración propia).

Encuesta Guardaparques Condiciones Laborales y Efectividad de Manejo				
Objetivo Específico 1. Analizar las condiciones de trabajo de los guardaparques de campo de las oficinas de Santa Cruz e Isabela en lugares cercanos y remotos donde realizan sus labores.				
Ambiente Laboral				
No.	**Preguntas**	**Opciones de respuestas**		
1	¿Piensa usted que tiene los materiales (machetes, limas, guantes, bombas de fumigar, motoguadañas, motosierras) y equipos necesarios (equipos de campo: carpas, bolsas de dormir, aislantes, mochilas para cargar, uniformes adecuados, GPS, comunicación, movilidad e infraestructura) para realizar bien su trabajo?		**SÍ**	**NO**
			28,6%	71,4%
2	¿En su Dirección/Proceso en qué estado usted considera que están los materiales y equipos?	**Malo**	**Regular**	**Bueno**
		11,4%	82,9%	5,7%
3	En el trabajo: ¿Siente usted que tiene la oportunidad de hacer lo que mejor sabe hacer, es decir, que sus capacidades están aprovechadas por la institución?		**SÍ**	**NO**
			57,1%	42,9%
4	En los últimos siete días: ¿Ha recibido usted reconocimiento o estímulo por hacer un buen trabajo por parte de su jefe inmediato o de alguna autoridad de la institución?		**SÍ**	**NO**
			20%	80%
5	¿Siente usted que su jefe inmediato se interesa por usted como persona?		**SÍ**	**NO**
			40%	60%
6	¿Hay alguien que estimula o incentiva su desarrollo personal y/o profesional en la institución?		**SÍ**	**NO**
			22,9%	77,1%
7	¿Siente usted que son importantes sus opiniones en el trabajo, es decir, que sí se toman en cuenta sus recomendaciones para mejorar?		**SÍ**	**NO**
			62,9%	37,1%

8	¿La institución le hace sentir que su trabajo como guardaparque es importante?			**SÍ**	**NO**
				51,4%	48,6%
9	¿Piensa usted que sus compañeros de trabajo comprometidos a realizar un trabajo de calidad?		**Sí, de un 10% a 25%**	**Sí, de un 50% a un 75%**	**Sí, de un 90% a 100%**
			11,5%	57,1%	31,4%
10	¿Se siente usted integrado socialmente con su equipo de trabajo, es decir, que sus actividades son más allá de las situaciones laborales?			**SÍ**	**NO**
				71,4%	28,6%
11	¿Tiene usted un buen amigo en el trabajo?			**SÍ**	**NO**
				91,4%	8,6%
12	Durante los últimos seis meses en su trabajo: ¿Alguien ha mencionado su progreso o crecimiento profesional?			**SÍ**	**NO**
				11,4%	88,6%
13	¿Siente usted que ha tenido la oportunidad de aprender y crecer durante el último año?			**SÍ**	**NO**
				34,3%	65,7%
14	¿La institución organiza eventos de integración de personal?			**SÍ**	**NO**
				60%	40%
15	¿Piensa usted que son importantes los eventos de integración para el desarrollo humano de los funcionarios?			**SÍ**	**NO**
				100%	0%
16	¿Participa usted en los eventos de integración de personal que la institución organiza?	**Nunca**	8,6%	**Frecuentemente**	45,7%
		Poco	28,6%	**Siempre**	17,1%
17	¿Siente que sus funciones como guardaparque cambian durante períodos cortos de tiempo (1 año, 6 meses o 3 meses)? (Cambio de lugares de trabajo, cambio de cargos, cambio de procesos o de funciones de campo a administrativas)			**SÍ**	**NO**
				45,7%	54,3%

18	¿Cuál piensa usted que es el nivel de apoyo que la institución brinda a los guardaparques para el desarrollo de su trabajo?	**Bajo (muestra poco apoyo, entrega lo mínimo para su trabajo y no muestra interés por solucionar problemas de fondo como salarios o falta de personal)**	34%
		Medio (muestra apoyo, entrega lo básico para su trabajo y muestra interés en problemas de fondo, pero no los soluciona)	55%
		Alto (apoya, entrega lo necesario para cumplir su trabajo y soluciona problemas de fondo progresivamente)	11%